



## **Hybridityö ja työhyvinvointi**

Susanna Pyysalo

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tradenomi (YAMK)

Opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Susanna Pyysalo
<b>Tutkinto</b> Tradenomi YAMK
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Hybridityö ja työhyvinvointi
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 61 + 9
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada lisätietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat hybridityön onnistumiseen sekä tutkia hybridityön asettamia uusia vaatimuksia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen avulla halutaan saada lisätietoa siitä, millaisia etuja ja haasteita hybridimallilla työskentelyllä on työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuinka hybridityöskentelyä tulisi kehittää tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä, jotta hybridityöskentely olisi mahdollisimman tehokasta ja tukisi samalla työntekijöiden työhyvinvointia.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu hybridityöskentelyn onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä työhyvinvoinnista. Hybridityötä koskeva teoria käsittää hybridityötä tukevan johtamisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen, työympäristön ja teknologian sekä työntekijän oman osaamisen ja itsensä johtamisen. Työhyvinvointia käsiteltiin yleisellä tasolla käsitteiden ja hyvinvoinnin voimavaramallin mallien avulla sekä tuomalla esille työhyvinvoinnin erityispiirteitä hybridimallilla työskennellessä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työhyvinvointia ja hybridityötä ajankohtaisena ilmiönä työelämässä sekä sen käytännön toteutusta teollisuuden alalla toimivassa yrityksessä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa selvitettiin käytännön kokemuksia hybridityön toteuttamisesta sekä hybridityön vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Tulosten perusteella luotiin kehitysehdotuksia hybridityön kehittämiseen tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa nousi esille se, että hybridityö on lisännyt työntekijöiden hyvinvointia lisäämällä joustavuutta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa, vähentänyt työmatkoihin kuluva-aikaa, pienentänyt stressiä ja tarjonnut mahdollisuuden parempaan työhön keskittymiseen sekä jatkuvien työnkeskeytysten vähenemisen avokonttorin rauhattomuuteen verrattuna. Kehittämiskohteena tutkimuksen case-yrityksessä nähdään hybridityön tasa-arvon ja joustavuuden lisääminen, etätyöohjeiden päivittäminen sekä paremmin hybridityötä tukevan yrityskulttuurin luominen.</p>
<b>Asiasanat</b> Hybridityö, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin voimavaramalli

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja teoreettinen viitekehys .....	1
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	2
1.3	Keskeisimmät käsitteet.....	2
2	Hybridityö .....	4
2.1	Onnistuneen hybridityön edellytykset .....	5
2.1.1	Hybridityötä tukeva johtaminen .....	7
2.1.2	Viestintä ja vuorovaikutus .....	10
2.1.3	Työympäristö ja teknologia .....	12
2.1.4	Työntekijän oma osaaminen ja itsensä johtaminen .....	13
2.2	Työhyvinvointi .....	15
2.2.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	16
2.2.2	Työkyky .....	19
2.2.3	Työhyvinvoinnin voimavaramalli.....	21
2.3	Yhteenveto työhyvinvointi hybridityössä .....	24
3	Tutkimusmenetelmät .....	27
3.1	Case-yritys .....	28
3.2	Tutkimusaineiston kerääminen .....	29
3.3	Tutkimusaineiston analysointi.....	32
4	Tutkimustulokset .....	34
4.1	Taustatiedot .....	34
4.2	Hybridityön johtaminen .....	35
4.3	Työympäristö ja teknologia .....	39
4.4	Vuorovaikutus ja viestintä .....	40
4.5	Työntekijän osaaminen ja itsensä johtaminen .....	42
4.6	Työhyvinvointi .....	43
4.7	Yhteenveto .....	47
5	Pohdinta .....	49
5.1	Case yrityksen hybridityömallin kehittäminen .....	51
5.2	Oman oppimisen arviointi .....	55
5.3	Luotettavuus.....	57
	Lähteet.....	59
	Liitteet .....	62
	Liite 1. Saatekirje kyselytutkimukseen .....	62
	Liite 2. Kyselylomake.....	63

## 1 Johdanto

Vuonna 2019 alkaneella koronapandemialla (Covid-19) ja tähän pandemiaan liittyneillä rajoitustoimenpiteillä oli merkittäviä taloudellisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia miljoonien ihmisten elämään niin Suomessa kuin kaikkialla maailmassa. Korona muutti näkyvästi tavallisten ihmisten jokapäiväistä elämää, mutta sen lisäksi se muutti merkittävästi myös yritysten tapaa toimia. Yhtenä merkittävimpänä muutoksena työelämässä oli työntekijöiden nopea siirtyminen koronarajoitusten myötä työskentelemään varsinaisten työpaikkojen sijaan etänä. Lähes kaikki tieto- ja asiantuntijatöitä tekevät työntekijät määrättiin työnantajan toimesta pois toimistoilta ja samalla esimerkiksi kaikki kokoukset siirrettiin pidettäväksi etänä erilaisia tietoteknisiä apuvälineitä hyödyntäen. Hurjasti kasvaneet kokousmäärät tai uudet tavat keskustella työkavereiden kanssa chattien välityksellä eivät kuitenkaan korvanneet ihmisten välillä kasvotusten käytäviä keskusteluja ja vuorovaikutusta tai yhteisiä kahvi- ja lounashetkiä. Tämä aiheutti sen, että työ muuttui enemmän suorituskeskeiseksi ja yhteys työkavereihin ja työyhteisöön jäi etäisemmäksi. Toisille aiheutti jopa yksinäisyyden tunnetta ja motivaation laskua. (Vilkman 2023, 23-24.)

Etätöiden negatiivisista puolista huolimatta etätöihin ajaneessa poikkeusajassa oli myös paljon hyvää, sillä pitkään jatkunut poikkeusaika muodosti meille uudenlaisia tapoja tehdä työtä ja rytmittää työpäivää. Sen aikana huomattiin myös, että etätö lisää työn tuottavuutta, helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja säästää aikaa sekä luontoa, sillä matkustaminen vähenee. Nyt vaikka koronarajoitukset ovatkin poistuneet suurimmaksi osaksi, niin etätöskentely eri muodoissaan on tullut jäädäkseen. Tällä hetkellä valtaosassa organisaatioista työskennellään hybridimallilla läsnätyötä ja etätöitä eri suhteissa yhdistellen ja pyrkien hyödyntämään molempien työskentelymuotojen hyvät puolet. Tämä tasapainottelu kahden erilaisen työskentelytavan välillä asettaa kuitenkin uudenlaisia vaatimuksia niin työntekijöille, tiimeille, esihenkilöille kuin koko organisaatiollekin. (Eklund, Jääskeläinen, Lindholm, Salminen 2021, 12, 47-48.)

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada lisätietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat hybridityön onnistumiseen sekä tutkia hybridityön asettamia uusia vaatimuksia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen avulla halutaan saada lisätietoa siitä, millaisia etuja ja haasteita hybridimallilla työskentelyllä on työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuinka hybridityöskentelyä tulisi kehittää tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä, jotta hybridityöskentely olisi mahdollisimman tehokasta ja tukisi samalla työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu hybridityöskentelyn onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä työhyvinvoinnista. Tutkimusongelmana on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat hybridityöskentelyn tehokkuuteen sekä työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimustulosten pohjalta laaditaan kehitysehdotuksia hybridityön kehittämiseen sekä hybridityötä tekevien työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseen teollisuuden alalla toimivassa case-yrityksessä. Tutkimusongelmaa lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen kautta, jotka ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat hybridityön onnistumiseen ja hybridityöskentelyn tehokkuuteen?
2. Miten hybridityö vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?
3. Miten tutkimuksen kohteena olevan case-yrityksen hybridityömallia tulisi kehittää, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin työntekijöiden työhyvinvointia?

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus koskee teollisuudenalalla toimivan case-yrityksen hybridityötä tekeviä toimihenkilöitä. Tutkimus ei koske täysin lähityönä tehtävää työtä, eikä 100 % etätyöskentelyä, sillä täysin etänä tehtävä työ on vähentynyt korona-ajasta ja tällä hetkellä yleinen suuntaus on se, että yritykset toteuttavat erilaisia hybridityöskentelyn malleja yhdistämällä etätyöskentelyä ja lähityötä toimistolla.

Opinnäytetyötutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kyselytutkimuksena teollisuuden alalla toimivassa yrityksessä. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli kerätä teorian tueksi käytännön kokemuksia hybridityön eri osa-alueiden toteutumisesta sekä hybridityön vaikutuksista työhyvinvointiin. Kyselytutkimuksen teemat jaoteltiin teemoittain opinnäytetyön teoreettista viitekehystä mukailien loogisten ja selkeiden tutkimustulosten kokoamiseksi.

## 1.3 Keskeisimmät käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat hybridityö, työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin voimavaramalli. Keskeisimmät käsitteet on määritelty alla lyhyesti työn lukemisen helpottamiseksi. Käsitteiden tarkemmat määritelmät löytyvät työn teoreettisesta viitekehksestä aihealueittain.

**Hybridityö:** Hybridityöllä tarkoitetaan tapaa organisoida ja järjestellä työtä. Hybridityöskentelyssä korostuu kolme ulottuvuutta, jotka ovat tapa tehdä työtä (kasvotusten vs. virtuaalinen), paikka (toimistolla tehtävä työ vs. muualla kuin toimistolla tehtävä työ) sekä aika (rajoitettu vs. rajoittamaton). Hybridityössä yhdistellään sujuvasti niin sanottuja perinteisiä ja ei perinteisiä työskentelytapoja sen suhteen, miten, missä ja milloin työtä tehdään. (Jonasson & Lauring 2024, 1-2). Hybridityön onnistumista tarkastellaan tässä opinnäytetyössä hybridityötä tukevan johtamisen, vuorovaikutuksen ja

viestinnän, työympäristön ja teknologian sekä työntekijän osaamisen ja ammattitaidon näkökulmista.

**Työhyvinvointi:** Työhyvinvointi on osa ihmisen kokonaisyhyvinvointia. Kuten hyvinvointi yleisesti niin myös työhyvinvointi on erittäin monitahoinen ilmiö, jonka määrittelemisessä yhdistellään yleensä useita näkökulmia ja teorioita ja tämän takia työhyvinvoinnille on olemassa useampia eri määritelmiä. Yleensä työhyvinvointiin liittyy jollakin tavalla organisaatiokäyttäytymistä tutkivat teorit ja mittarit, hyvinvoinnin eri näkökulmat sekä ihmisen subjektiivinen kokemus työstä ja omasta hyvinvoinnista. Työhyvinvointia kuvaavia käsitteitä ovat muun muassa työtyytyväisyys, työhön sitoutuminen, positiiviset sekä negatiiviset kokemukset työstä, erilaiset flow-tilat ja työssä menestyminen. (Fisher 2014, 14-15.)

**Työhyvinvoinnin voimavaramalli:** Työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvaava voimavaralähtöinen malli, jonka mukaan työhyvinvointi koostuu rakennepääomasta, sosiaalisesta pääomasta ja psykologisesta pääomasta. Rakennepääoma pitää sisällään organisaation kulttuurin ja toimintatavat organisaatiossa sekä työn hallintaan liittyvä asiat kuten työn sisällön sekä mahdollisuudet kehittyä työssä. Sosiaalinen pääoma koostuu siitä, millaista johtaminen on ja millainen on työyhteisön henkinen tila ja työilmapiiri yhteisön sisällä. Mallin keskiössä on psykologinen pääoma, joka sisältää työntekijän omat voimavarat, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin sekä henkilökohtaiset arvot ja asenteet, joiden läpi työntekijä tulkitsee asioita. (Manka & Manka 2023, 109-110.)

## 2 Hybridityö

Hybridityöllä tarkoitetaan tapaa organisoida ja järjestellä työtä. Hybridityöskentelyssä korostuu kolme ulottuvuutta, jotka ovat tapa tehdä työtä (kasvotusten vs. virtuaalinen), paikka (toimistolla tehtävä työ vs. muualla kuin toimistolla tehtävä työ) sekä aika (rajoitettu vs. rajoittamaton). Hybridityössä yhdistellään sujuvasti niin sanottuja perinteisiä ja ei perinteisiä työskentelytapoja sen suhteen, miten, missä ja milloin työtä tehdään. Hybridityön ja etätyö eroavat toisistaan siten, että hybridityö ei ole pelkästään työskentelyä poissa toimistolta, vaan se on eri työskentelymuotojen yhdistämistä. Tämä ero näkyy myös hybridityöntutkimuksessa, jossa korostuu vaihtelu virtuaalisen ja kasvotusten tehtävän työn välillä, kun taas pelkässä etätyöntutkimuksessa keskitytään ainoastaan virtuaaliseen vuorovaikutukseen. (Jonasson & Lauring 2024, 1-2)

Suomen Työterveyslaitos on samoilla linjoilla yllä olevan Jonassonin ja Lauringin kokoaman määritelmän kanssa, sillä Työterveyslaitoksen mukaan hybridityöllä tarkoitetaan tapaa organisoida työtä yhdistelemällä etätyötä sekä työpaikalla läsnä tehtävää. Hybridityön malleja on useita erilaisia ja sitä voidaan toteuttaa esimerkiksi työskentelemällä osa viikosta tai kuukaudesta toimistolla omalla työpisteellä ja osa etänä. Hybridityötä on myös se, että osa työntekijöistä on kokonaan etänä ja toiset kokonaan läsnä toimistolla. (Työterveyslaitos s.a. a.)

Eklundin, Jääskeläisen, Lindholmin ja Salmisen kirjassa Hybridijohtaminen (2021) hybridityö nähdään uudenlaisena tapana organisoida, tehdä ja johtaa työtä. Hybridityössä yhdistellään läsnä konttorilla tehtävää työtä sekä etänä muualla kuin työpaikalla tehtävää työtä eri suhteissa. Etätyötä voidaan tehdä säännöllisesti tietyn rytmin mukaan tai epäsäännöllisesti esihenkilön kanssa erikseen sovittaessa. Etätyö voi olla myös liikkuvaa, jolloin työtä tehdään esimerkiksi kahviloissa, asiakkaan luona tai jossakin muussa satunnaisessa paikassa kuten lentokentällä, hotellissa tai useille yrityksille tarkoitetuissa yhteisissä työtiloissa. Etänä tehtävän työn osuus vaihtelee organisaation sekä yksilön tarpeiden mukaan ja pääajatuksena on löytää sellainen yhdistelmä läsnä- ja etätyötä, joka olisi työntekijän, työnantajan ja työtehtävien kannalta kaikkein tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Hybridityötä koskee samat työlainsäädännön pykälät kuin lähityötä tai kokoaikaista etätyötä. (Eklund, Jääskeläinen, Lindholm, Salminen 2021, 16-17,29.)

Hybridityön avulla on mahdollista yhdistää sekä etätyön että läsnä toimistolla tehtävän työn parhaimpia puolia niin työntekijän kuin organisaationkin kannalta. Maailman talousfoorum (World Economic Forum) vuoden 2023 "Future of Jobs Report 2023" - julkaisussa etä- ja hybridityöskentelymahdollisuuksien lisääminen maan sisäisesti sekä globaalilla tasolla nähdään organisaation kannalta liiketoimintakäytännöksi, joka parantaa mahdollisuuksia saada eri alojen osaajia yrityksen

palvelukseen seuraavan viiden vuoden aikana. Työmarkkinoiden muuttuminen etä- ja hybridityön sekä digitalisaation myötä on nostettu esille myös esimerkiksi Sitran vuoden 2023 megatrendien listalla, sillä etätyöt mahdollistavat työn organisoinnin ja hajauttamisen aivan uudella ja erilaisella tavalla aiempaan verrattuna, eikä työ ei ole enää paikkaan tai edes aikaan sidottua. Toisaalta etä- ja hybridityö asettavat kuitenkin uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita muun muassa työntekijöiden tehokkuuden seuraamiselle sekä työntekijän ja työnantajan väliselle luottamukselle. (World Economic Forum 2023, 53; Duffa & Rekola 2023, 35.)

## 2.1 Onnistuneen hybridityön edellytykset

Ennen koronapandemiaa vain harva organisaatio tarjosi mahdollisuutta työskennellä etänä, sillä ajatuksena oli, että työt tulee varmemmin tehtyä silloin, kun työntekijä on paikalla toimistolla. Koronapandemian seurauksena lisääntyneiden etätöiden myötä huomattiin kuitenkin, että etätyöt itseasiassa paransivatkin monen työntekijän työtehoa sekä keskittymistä työntekoon jatkuvien keskeytysten jäädessä pois sekä mahdollistivat vapaamman ja joustavamman työskentelyaikataulun suunnittelun. (Eklund ym. 2021, 16-17.)

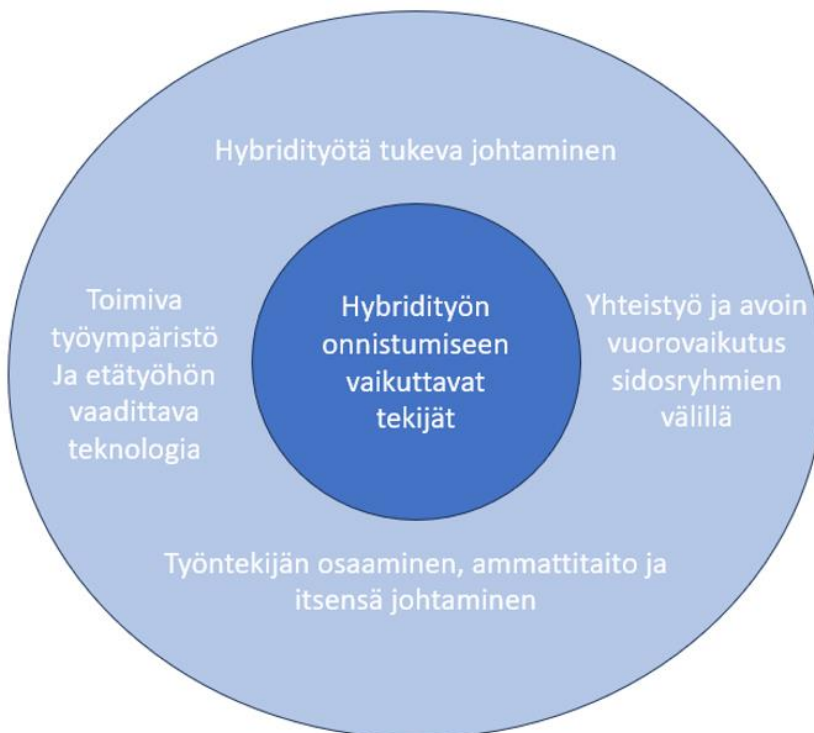
Organisaation näkökulmasta hybridimallilla työskentelyn avulla voidaan osaavan henkilöstön rekrytoinnin lisäksi saada aikaan jopa merkittäviä kustannussäästöjä esimerkiksi toimitilan tarpeen vähenemisen myötä. Hybridimallilla työskennellessä jokaiselle työntekijälle ei enää tarvitse varata omaa henkilökohtaista työpistettä toimistolla. Myös työpaikkaruokailun kustannukset voivat pienentyä, sillä kotona työskennellessä ruokailu on työntekijän omalla vastuulla. (Eklund ym. 2021, 49.)

Työntekijän kannalta hybridityö lisää joustavuutta työn organisoinnissa sekä mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhdistämisen lähityötä paremmin. Syyt tai taustat hybridityölle ovat usein yksilöllisiä ja liittyvät yksilön identiteettiin, terveydellisiin asioihin, arvoihin, ajatuksiin tai mielenkiinnon kohteisiin. Joillekin tarve työskennellä hybridimallilla syntyy työn ja perhe-elämän aiempaa helpommasta yhdistämisestä kuten esimerkiksi lasten kouluun lähtemisen helpottamisesta tai vaikka iäkkäiden vanhempien avustamisesta oman arjen ohella. Toisaalta halu työskennellä hybridimallilla saattaa joutua esimerkiksi omaan terveyteen liittyvistä asioista tai jostakin paljon aikaa vievästä tavoitteellisesta harrastuksesta. (Edmondson, Gardner, Mortensen & Sinclair 2022, luku 2.)

Hybridityön haasteet ja riskit liittyvät usein liittyvät luottamukseen, vuorovaikutukseen, kommunikaatioon tai työn ja vapaa-ajan rajan madaltumiseen. Etätyön yksi suurimmista haasteista on luottamus tiimin sisällä niin työntekijöiden kuin esihenkilön ja työntekijöidenkin välillä. Jotta tiimi voisi toimia tehokkaasti, on tiimin jäsenten välillä oltava luottamus siihen, että muut tekevät työnsä ja ovat rehellisiä. Luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen saattavat tuntua haasteelta silloin

kun emme näe ihmisiä kasvojen, vaan ainoastaan tietotekniikan välityksellä eikä meillä ole näkyviä todisteita siitä, että toinen oikeasti tekee työtään. Etänä työskennellessä toisen työskentelyn, motivaation ja luotettavuuden arvioiminen on haastavaa ja fyysisen kontaktin puute voi lisätä epäluottamusta toisia kohtaan sekä luoda mahdollisuuden väärinymmärryksille ja tiedonkulun ongelmille. Menetettyä luottamusta on todella vaikeaa, jos ei jopa mahdotonta saada takaisin. (Edmondson ym. 2022, luku 1.)

Tehokas ja toimiva hybridityöskentely ei onnistu ilman työtä ja hyvää suunnittelua eivätkä hybridityön onnistuminen ja hybridityöllä saavutettavat hyödyt näin ollen ole itsestään selvyyttä, vaan ne vaativat paljon työtä ja osaamista niin organisaatiolta, työntekijältä kuin esihenkilöltäkin. Etätyöskentely vaatii muun muassa etätyöskentelyä tukevan työympäristön sekä hyvät teknologiset valmiudet, työntekijän omaa ammattitaitoa ja itseohjautuvuutta sekä hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja niin sidosryhmien kesken kuin työntekijän ja esihenkilön välilläkin. Tärkeänä tekijänä hybridityön onnistumisessa on lisäksi myös taitava ja hybridityötä tukeva johtaminen. (Eklund ym. 2021, 24.). Alla havainnollistavana kuvana hybridityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät.



Kuva 1. Onnistuneen hybridityön edellytykset (mukaiillen Eklund ym. 2021, 25)

### 2.1.1 Hybridityötä tukeva johtaminen

Hybridityö lisää esihenkilötyön monimutkaisuutta ja tämän päivän johtajilta vaaditaan enemmän osaamista kuin mitä aiemmin vaadittiin. Johtajilla on johtamisen suhteen samat haasteet kuin ennen etä-, ja hybridityöaikaakin, mutta sen lisäksi nykyään vaaditaan entistä enemmän vahvoja ihmisten johtamisen taitoja sekä erilaisten tieto- ja viestintäteknologioiden monipuolista hyödyntämistä ympäristössä, jossa työntekijät eivät useinkaan ole kaikki läsnä toimistolla samanaikaisesti. (Mayor & Risku 2022, 165.)

Etäjohtaminen ei ole aina mutkatonta ja haasteita saattaa aiheuttaa esimerkiksi työntekijöiden tasapuolinen kohtelu hybridityön organisoinnista päätettäessä, sillä työnantajalla on velvollisuus työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun. Etätyössä tämä tarkoittaa sitä, ettei ohjeiden välttämättä tarvitse olla kaikille työntekijöille samat, mutta tasapuolisuus tulee näkyä samassa asemassa ja samoja tehtäviä tekevien työntekijöiden välillä. Etätyössä tällaisia tekijöitä ovat työtehtävien sisältö, työn luonne sekä työnantajan perustelut, mikäli työntekijöitä kohdellaan eri tavalla. Tärkeää on huomioida etätyöohjeiden yhtenäinen soveltaminen sekä se, että kaikki työnantajan edustajat noudattavat ohjeita yrityksen sisällä sovitun mukaisesti. (Eklund ym. 2021, 170.)

Hybridityö madaltaa aitaa työn ja henkilökohtaisen elämän välillä ja aiheuttaa samalla johtajille haasteita työn organisoinnissa ja aikataulujen yhteensovittamisessa. Esihenkilöiden työhön kuuluu vahvasti erilaisten henkilöstöön liittyvien aikataulu- ja koordinoitipäätösten tekeminen, mutta siinä missä aiemmin pystyttiin melko varmasti tietämään, että työntekijät ovat paikalla toimistolla tietynä aikana niin hybridimallissa esihenkilöiden on otettava huomioon ihmisten henkilökohtainen elämä ja tästä johtuvat etä- ja läsnätyön yhdistely eri tavoilla, eri aikoina ja eri päivinä. Kaikki eivät enää ole paikalla toimistolla samaan aikaan. (Edmondson ym, luku 2.)

Kun etäisyys kasvaa niin luottamuksen merkitys korostuu. Etäjohtamisessa johtajan on kyettävä luottamaan työntekijöidensä suoriutumiseen ilman kattavaa valvontaa. Luottamus on tärkeää niin tiimin sisällä työtovereiden välillä kuin työntekijän ja esihenkilönkin välillä. Epäluottamus esihenkilön ja työntekijän välillä kasvattaa mikrojohtamisen eli työntekijöiden liiallisen valvonnan ja kontrollon riskiä. Monesti ajatellaan, että kun luottamus vähenee, niin silloin valvontaa olisi lisättävä, mutta todellisuudessa tämä vain pahentaa ongelmaa sillä valvonnan avulla yritetään ratkaista luottamuspuutetta väärällä tavalla. Nykyinen kehittynyt teknologia ja digitaaliset seurantavälineet mahdollistavat toki valvonnan kuten esimerkiksi päivittäiset tapaamiset työntekijän ja esihenkilön välillä tai koneen käytön seuraamisen, mutta tällainen mikrojohtaminen ja valvonta on kuitenkin haitallista muun muassa motivaation ja työnhallinnan kannalta ja aiheuttaa tehottomuutta työn tekemisessä.

Konkreettisina negatiivisina vaikutuksina liiallinen kontrollointi vähentää työntekijän itseohjautuvuutta, lisää stressiä ja vaikuttaa jopa työntekijän vapaa-ajan ja työn jaksottamiseen, joka on yksi hybridityön tärkeimmistä eduista työntekijän näkökulmasta. (Edmondson ym. 2022, luku 1; Eklund ym. 2021, 29-30.)

Mark Mortensen ja Heidi K. Gardner esittävät kirjassa *Virtual EI* (2022, luku 1), että valvontaa parempi tapa lisätä luottamusta on olla itse luotettava, sillä luottamus on kaksisuuntaista ja vastavuoroista eli jos itse osoitat olevasi luotettava niin se lisää yleensä myös toisen luotettavuutta ja pienentää riskiä sille, että toinen pettää luottamuksesi. Mortensen ja Gardner näkevät tämän esihenkilön strategisena valintana, joka pienentää epäluottamuksen riskiä sen sijaan, että joku yrittäisi hyötyä siitä. Mortensen ja Gardner ovat myös sitä mieltä, että luottamus rakennetaan pienin askelin esimerkiksi työskentelemällä jonkin matalariskisen tehtävän parissa, joka antaa mahdollisuuden osoittaa osaamisen ja luotettavuuden. Tärkeää on myös se, että kerrotaan tiimille muutoksista sekä asioista, jotka eivät muutu. Samoina pysyvistä asioista tiedottaminen ja muistuttaminen poistaa epävarmuutta tiimin sisällä sekä lisää vakautta ja kasvattaa luottamusta. (Edmondson ym. 2022, luku1.)

Luottamus vaikuttaa muun muassa henkilöstön sitoutumiseen, yksilöiden toiminnan tehostumiseen sekä vastuiden aiempaa parempaan jakautumiseen (Mayor & Risku 2022, 165). Lisäksi luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja työntekijän välillä pienentää riskiä uupumiselle etä- ja hybridityössä. Luottamuksen rakentamisessa esihenkilön on muistettava huomioida yksilöllisyys, sillä ihminen on yksilö myös luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Toiset luottavat ihmiseen oletusarvoisesti heti ja luottamus menetetään vasta, jos toinen osoittaa olevansa epäluotettava. Toiset taas suhtautuvat uusiin ihmisiin aina lähtökohtaisesti epäilevästi ja oppivat luottamaan vasta kun toinen osapuoli osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. (Edmondson ym. 2022, luku 1.)

Esihenkilön tai tiiminvetäjän rooli on haasteellinen muutakin kuin luottamuksen rakentamisen osalta, sillä hybridityössä tiimin sisäiseen psykologiseen turvallisuuteen tulee panostaa enemmän kuin pelkän lähityön johtamisessa. Yleisesti käytetty määritelmä psykologiselle turvallisuudelle on Amy Edmonsonin määritelmä 1990-luvulta, jonka mukaan psykologinen turvallisuus on ryhmän sisällä vallitsevaa luottamusta, joka mahdollistaa omien ajatusten ja mielipiteiden tuomisen esille, virheiden tekemisen sekä kysymysten tekemisen ilman pelkoa siitä, että jouduttaisiin nolatuksi tai virheistä seuraisi rangaistuksia. Edmonsonin määritelmän myötä psykologista turvallisuutta alettiin tutkia nimenomaan ryhmätason ilmiönä. (Edmonson 30.4.2020, 04:30-04:45.)

Työterveyslaitos kuvailee psykologinen turvallisuutta yhteiseksi käsitykseksi siitä, että ryhmässä jokainen voi olla juuri sellainen kuin on ja että ryhmässä on turvallista ottaa henkilökohtaisia riskejä. Psykologinen turvallisuus näkyy muun muassa ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen avoimuutena sekä luottamuksena siihen, ettei virheitä käytetä ketään vastaan. Virheistä on tarkoitus oppia eikä rankaista. Psykologinen turvallisuus auttaa tiimejä menestymään, sillä se vaikuttaa positiivisesti muun muassa vuorovaikutukseen, viestintään, innovaatioiden tuottamiseen, uuden teknologian käyttöönottoon, oppimiseen ja työhyvinvointiin. Mikäli psykologinen turvallisuus puuttuu tai on heikkoa, jämähdetään vanhaan eikä uskalleta tuoda mielipiteitä vapaasti esille tai ottaa riskejä. (Työterveyslaitos s.a. b, 00:00-04:15.)

Etätyö haastaa psykologista turvallisuutta eri tavalla kuin läsnä toimistolla tehtävä työ. Työterveyslaitoksen videolla: ”miten luoda turvaa etätöissä?” tuodaan selkeästi esille se, että etätöissä yleiset ongelmat kuten vuorovaikutuksen väheneminen, ei- sanallisen viestinnän eli ilmeiden ja eleiden puuttuminen, yksinäisyys sekä työssä tylsistyminen vaativat huomion kiinnittämistä ja uudella tavalla panostamista psykologisen turvallisuuden luomiseen ja ylläpitämiseen. Konkreettisia keinoja psykologisen turvallisuuden parantamiseen ovat esimerkiksi kiitoksen ja tunnustusten sekä rakentavan palautteen antaminen, etätöihin liittyvien haasteiden nostaminen esille ja niistä puhuminen avoimesti, työntekijöiden itseluottamuksen vahvistaminen palautteen ja kiitosten kautta, keskittyminen työn tuloksiin sen sijasta, että vahdittaisiin työn tekemisen tapoja tai työhön käytetty aikaa, työn ja vapaa-ajan välisen rajan selkeyttäminen, avoimuus esihenkilön ja työntekijöiden välillä sekä haasteiden jakaminen sekä selkeiden ja ymmärrettävien tavoitteiden asettaminen. Psykologisesta turvallisuudesta huolehtiminen etätöissä ei ole ainoastaan esihenkilön vastuulla, vaan vastuu sen ylläpitämisestä on koko tiimillä. (Työterveyslaitos s.a. c, 00:00-07:00.)

Käytännön esimerkkinä psykologisen turvallisuuden luominen hybridityössä voi olla muun muassa tasa-arvoisuuden ja eettisyyden ylläpitämistä sekä työntekijöiden yksityisyyden kunnioittamista. Kuten aiemmin tuli esille, niin syyt ja taustat työntekijöiden halulle työskennellä hybridimallilla ovat moninaiset ja ne voivat liittyä henkilökohtaisiin asioihin kuten perheeseen, lastenhoitokuvioihin tai työntekijän tai hänen läheisensä terveyteen. Tämä aiheuttaa haastetta ja riskejä esihenkilön näkökulmasta, sillä esihenkilön pitäisi työssään pyrkiä eettisyyteen ja tasapuolisuuteen työntekijöiden välillä eikä työntekijöiden eriarvoistamista perhesuhteiden takia saisi tapahtua. Keskustelu hybridityön henkilökohtaisista taustoista ja syistä haastaa tiimin psykologista turvallisuutta ja luottamusta niin tiimin työntekijöiden sekä esihenkilön välillä. Esihenkilöiden pitäisi pystyä auttamaan psykologisen turvallisuuden ilmapiiriin syntymistä tiimissä, joka mahdollistaisi sen, että tiimin jäsenet uskaltaisit itse ottaa henkilökohtaisia asioita esille ja jakaa niitä tiimin kesken. Näin työtä pystyttäisiin

organisoidaan parhaiten ottaen huomioon jokaisen henkilökohtaiset sekä tiimin tarpeet ilman pelkoa siitä, että kenenkään yksityisyyttä loukattaisiin tai jaettaisiin vahingossa kenenkään henkilökohtaisia tietoja. (Edmondson ym. 2022, luku 2.)

Niin psykologisen turvallisuuden, kuin yleisesti hybridityön onnistumisen kannalta hybridityön johtamisessa tulee huomioida selkeiden tavoitteiden asettaminen, sillä etätyö lisää työn itsenäisyyttä. Epämääräiset tavoitteet, tavoitteiden ymmärtäminen eri tavalla tai tavoitteiden selkeän työtä ohjauvan vaikutuksen puuttuminen aiheuttavat sen, että työntekijät saattavat kokea, ettei omalla työllä ole mahdollisuutta vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja esihenkilön näkökulmasta puolestaan voi syntyä kokemus siitä, että työssä ei tehdä sitä mitä pitäisi. Yhteisten tavoitteiden asettaminen pitäisi tapahtua keskustellen ja keskustelua vaaditaan sitä enemmän mitä enemmän työntekijän ja esihenkilön näkemykset työn tavoitteista ja odotuksista poikkeavat toisistaan. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen normaalitilanteessa ei edellytä lisääntyneitä valvontaa, vaan se edellyttää säännöllistä ja kannustavaa keskustelua esihenkilön ja työntekijän välillä. (Vilkman 2023, 34-35.)

Kaikkien edun ja hybridityön sujuvuuden kannalta etätyön tekemisestä kannattaa sopia kirjallisesti, jotta vältetään myöhemmin mahdollisilta epäselvyyksiltä. Normaalin työsopimuksen lisäksi erillisessä hybridi- / etätyösopimuksessa olisi hyvä etätyön ehdoista eli mitä etätyön tekemisestä on sovittu ja millä ehdoin etätyötä tehdään. Käytännön esimerkkeinä etätyösopimuksella voidaan määrittää esimerkiksi työaika, työajan kirjaus, työmäärä sekä etätyöstä raportointi. Myös työvälineiden hankintaan ja ylläpitoon liittyvät asiat kannattaa sopia, sekä se miten, etätyössä käytettyjen välineiden kanssa toimitaan etätyön päättyessä. Kirjaamattomat, mutta tavoiksi muodostuneet käytännöt voivat helposti vakiintua jopa työsuhteen ehdoiksi, joiden muuttaminen jälkikäteen on haasteellista. Erimielisyyksissä epäselvyydet jäävät monesti työnantaja tappioksi. (Eklund ym. 2021, 26-27.)

### **2.1.2 Viestintä ja vuorovaikutus**

Hybridityö vaatii toimiakseen erittäin hyvää kommunikaatiota eri osapuolien välillä. Lähtökohtana onnistuneelle vuorovaikutukselle on toimivan teknologisen alustan luominen kommunikaatiota varten, mutta tämän lisäksi se vaatii myös uudenlaista asennoitumista sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Etänä työskennellessä spontaanit, itsestään tapahtuvat kahvitauko kohtaamiset jäävät väliin ja kohtaamisten järjestäminen vaatii yleensä aina jonkinlaista erillistä järjestelyä. Myös väärinymmärrysten ja viestien väärintulkintojen riski kommunikaatiossa kasvaa. Näitä ongelmia voidaan vähentää panostamalla viestinnän ja vuorovaikutuksen hyvään suunnitteluun sekä erilaisten viestintämuotojen tuntemiseen. (Eklund ym. 2021, 60- 61.)

Erilaiset viestintämuodot voidaan jakaa informaationvälityskykynsä perusteella useisiin ryhmiin. Henkilökohtainen, kasvotusten tapahtuva kohtaaminen on kaikkein informatiivisin, sillä kasvokkain tapahtuva kohtaaminen välittää sekä sanallista että sanatonta informaatiota ja mahdollistaa aidon vuoropuhelun. Kameran avulla toteutettava videopuhelu mahdollistaa melkein saman kuin kasvokkain tapahtuvat fyysinen kohtaaminen, mutta esimerkiksi mikroilmeet, eleet ja asennot saattavat jäädä huomaamatta. Videopuhelussa myös tekniset ominaisuudet kuten valaistus, kuvan laatu ja taustakuva vaikuttavat lopulliseen tulkintaan. Seuraavaksi eniten informaatiota saadaan puhelinkeskustelun välityksellä, sillä puhelinkeskustelussa välittyy tiedon lisäksi myös esimerkiksi äänenpainot, tauotus ja taustamelu, mutta ilmeitä ja eleitä puhelinkeskustelu ei kuitenkaan välitä. Sähköposti on viestintävälineenä tehokas ja jättää kirjallisen todisteen käydystä keskustelusta, mutta kirjoitettu viesti kuitenkin on usein paljon pelkistetympi ja usein siitä puuttuu tunne, mikäli sähköpostin lähettäjä ei ole todella taitava kirjoittaja. Myös etenkin kielteiset viestit voivat johtaa paljon vahvempiin tulkintoihin kuin mitä oli tarkoitettu. Viimeisenä ryhmänä on erilaiset pikaviestimet kuten esimerkiksi Teams, jota voidaan hyvin hyödyntää tiimin sisäisessä epämuodollisessa viestinnässä, mutta täytyy huomioida, että laajan informaation välittämiseen nämä ovat huono vaihtoehto. Useiden viestintäkanavien yhdistäminen ja monipuolinen hyödyntäminen ovat mahdollisuus laadukkaaseen ja hyvään vuorovaikutukseen tiimin jäsenten välillä. (Eklund ym. 2021, 65- 68.)

Hyviä käytännön vinkkejä toimivan vuorovaikutuksen rakentamisessa hybridityössä on esimerkiksi selkeiden kokousaikataulujen sopiminen, kokouksien sisällön tarkka suunnittelu, tiimin sisäisten vuorovaikutusten pelisääntöjen sopiminen, toimivan teknologisen vuorovaikutusalustan käyttäminen sekä sen varmistaminen, että jokainen tiimin jäsen osaa käyttää tarvittavia työkaluja. Hyvään kommunikaatioon kuuluu myös esimerkiksi liiallisten ja turhien viestien lähettämisen välttäminen sekä hyvään ja selkeään kommunikaatioon panostaminen, sillä esimerkiksi liian lyhyet tai epäselvät viestit aiheuttavat turhia väärinymmärryksiä, oletuksia sekä henkistä kuormitusta. (Eklund 2021 ym, 62- 64.)

Toimiva ja avoin vuorovaikutus ovat edellytys luottamuksen rakentamiselle. Luottamuksen rakentaminen vaatii lisäksi myös vastavuoroisuutta ja kokemusta siitä, että tiimin jäsenet ovat rehellisiä ja hoitavat töissä oman osuutensa. Vahvempi luottamus ei synny hetkessä vaan se vahvistuu yhteisen tekemisen ja saavutusten kautta sekä sen kautta että opitaan tuntemaan toisia ja tekemään yhteistyötä. Tämä on helpompaa silloin kun toimitaan fyysisesti samassa paikassa. Hybridityössä luottamuksen rakentaminen tapahtuu enemmän toiminnan kautta, eli esimerkiksi sen, että pidetään kiinni sovituista aikatauluista, ollaan tavoitettavissa ja noudatetaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Nämä yhteiset pelisäännöt ovat tiimin toiminnan perusta eikä sääntöjen pitäisi tulla kenenkään

määrääminä, vaan niin, että tiimi määrittää itselleen säännöt, tavoitteet ja toimintakulttuurin. Tällöin tiimin jäsenet sitoutuvat paremmin tiimin toimintaan ja menestymiseen eikä muutosvastarintaa yleensä juurikaan esiinny. Mikäli säännöt eivät ole kaikille selvät tai kaikki eivät ole niihin sitoutuneita sääntöihin niin se aiheuttaa nopeasti ongelmia. (Eklund ym. 2021, 70- 71.)

### 2.1.3 Työympäristö ja teknologia

Työnantajan vastuulla on varmistaa, että työntekijöillä on riittävät fyysiset, sosiaaliset ja teknologiset edellytykset työnsä tekemiseen. Tämä koskee myös hybridityötä. Samalla tavalla hybridityötä koskee myös normaali työlainsäädäntö, sillä hybridityö ei ole erillinen työsuhdemuoto, vaan se on vain uudenlainen tapa organisoida työtä. Työlainsäädäntöön kuuluvat muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki, joista esimerkiksi työaikalaki 5.7.2019/872 ottaa kantaa työnantajan ja työntekijän välisiin suhteisiin ja luo puitteet organisaatioiden toimintamalleille ja käytännöille. Työsopimuslain 26.1.2001/55 pohjimmainen tarkoitus on puolestaan pitää huolta ihmisten tasa-arvoisesta, oikeudenmukaisesta ja inhimillisestä kohtelusta. Työsopimuslaissa (luku 2, 3 §.) määritellään esimerkiksi tasa-arvosta seuraavaa: ”työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi”, lisäksi ”työnantajan on muutoinkin kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua”. (Eklund ym. 2021, 30-31.)

Yksi työympäristöä koskeva huomion arvoinen asia on työturvallisuus. Suomessa työntekijöiden turvallisuutta, terveyttä ja työolosuhteita valvotaan ja edistetään kattavalla lainsäädännöllä ja esimerkiksi työturvallisuuslain 23.8.2002/738 tarkoituksena on parantaa työntekijöiden työympäristöä sekä työolosuhteita ja turvata samalla työntekijöiden työkyky sekä ehkäistä tapaturmia ja muita työstä johtuvia fyysisiä tai psyykkisiä terveyshaittoja. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan velvollisuus on huolehtia, että työolosuhteet ovat terveelliset ja turvalliset ja tämä koskee niin työpäikällä tehtävää lähityötä kuin etänä tehtävää työtäkin. Käytännössä kuitenkin lähijohtajilla on melko rajalliset mahdollisuudet työolosuhteiden valvontaan tai työssä kuormittumisen seurantaan etätyötä tekevän työntekijän kohdalla, joten siksi tärkeää on ennakoida ja oppia tuntemaan etätyön luonne sekä erityispiirteet. Etätyössä työympäristöön tai työtehtävään liittyvät riskit voivat liittyä fyysiseen työympäristöön kuten työtiloihin, sisutukseen, sisäilmaan tai valaistukseen tai sitten ne voivat liittyä toiminnalliseen ympäristöön kuten ergonomiaan. Henkinen työturvallisuus taas on henkisten raskustekijöiden havaitsemista ja torjuntaa. Riskejä henkiselle terveydelle ovat psykologiseen ympäristöön liittyvät tekijät kuten puutteellinen työn johtaminen, huono työn organisointi tai yhteistyön,

viestinnän ja vuorovaikutuksen toimimattomuus. Myös virtuaalisen ympäristön ongelmat kuten toimimaton teknologia ja sovellukset ovat uhka henkiselle työterveydelle. (Työturvallisuuslaki, 1 §, 3 §; Eklund 2021, 32-34.)

Etätyön onnistuminen vaatii lisäksi sen, että työntekijällä on käytössään etätyöhön sopivat ja riittävän laadukkaat teknologiset välineet. Etätyön erityisvaatimukset teknologian osalta tulisi huomioida myös työtehtävien organisoinnissa kuin tiimin sisäisen yhteistyön toteuttamisessakin. Pelkästään laadukkaat laitteet eivät riitä, mikäli työntekijät eivät niitä osaa käyttää ja hyödyntää työssään eli myös laitteiden ja käytössä olevien ohjelmistojen riittävästä käyttökoulutuksesta sekä käyttäjätuesta on huolehdittava. (Eklund 2021, 36-37.)

#### **2.1.4 Työntekijän oma osaaminen ja itsensä johtaminen**

Etätyöskentely vaatii työntekijältä itseltään vielä normaalia lähityötä enemmän riittävää ammatillista osaamista, monipuolisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja ja kykyä oppia sekä hankkia työssä tarvittavaa tietoa itsenäisesti. Myös itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen on yksi etätyössä korostuva ominaisuus, joka vaikuttaa siihen, kuinka hyvin työntekijä suoriutuu työstään. Etätyö sopii parhaiten henkilölle, jolla on vahva motivaatio työtä kohtaan sekä hyvät itsensä johtamisen taidot. Etätyössä korostuvia itsensä johtamisen taitoja ovat esimerkiksi aloitukyky, pitkäjänteisyys tehtävien suorittamiseen loppuun saakka, ajankäytön suunnittelu ja tehtävien priorisointi, yhteydenpito esihenkilöön, tiimiin ja muihin sidosryhmiin sekä kyky pitää työkuorma sopivana, jotta riittävä työteho säilyy, mutta ei aiheuta kuitenkaan ylikuormitusta ja sitä kautta työssä uupumista. (Vilkman 2023, 40-41, 75.)

Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon (2017, 12) mukaan ”Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”. Martelan ja Jarenkon mukaan itseohjautuvuus vaatii työntekijältä kykyä, halua ja riittävästi osaamista tehdä asioita ilman, että joku ulkopuolinen henkilö ohjaa toimintaa. Tähän sisältyy muun muassa ajan, tehtävien ja resurssien hallinta sekä priorisointi. Lisäksi itseohjautuvuus vaatii selkeän päämäärän, jota kohti pyritään ja tavoitellaan. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuus vaatii työtä ja toimenpiteitä sekä työntekijältä itseltään että organisaatiolta. Yksilöltä itseohjautuvuus vaatii halua ottaa vastuuta asioista. Vastuun ottaminen ei kuitenkaan ole mahdollista, mikäli organisaatio ja esihenkilö eivät anna työntekijälle vapautta ja tilaa ohjata omaa toimintaansa. Toisin sanoen organisaation ja esihenkilön on laajennettava työntekijän oikeuksia ja annettava työntekijälle mahdollisuus tehdä sellaisiakin päätöksiä, jotka ovat ennen kuuluneet

esihenkilön tehtäviin. Laajennettavat oikeudet voivat liittyä joko työn tekemiseen, työn johtamiseen tai mahdollisuuteen osallistua organisaation kehittämiseen. (Martela 2020, 23.)

Työn johtamisen oikeuksiin kuuluu se, että työntekijä saa itse päättää siitä, miten hän suorittaa ja priorisoi työtään tai saako työntekijä itse päättää esimerkiksi jonkin työssä tarvittavan asian hankkimisesta vai tarvitaanko siihen esihenkilön lupa. Työn johtamisen oikeuksiin sisältyvät puolestaan tavoitteiden asettamisen eli sen, asettaako työntekijä itse itselleen tavoitteet, jotka hänen mielestään parhaiten tukevat organisaatiota vai asetetaanko tavoitteet ylhäällä ilman työntekijän todellista mahdollisuutta vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin. Työn johtamisen oikeuksiin liittyy myös suorituksen mittaaminen sekä palkitseminen ja niihin liittyvät mittarit ja kriteerit. Kolmas oikeus, eli mahdollisuus osallistua organisaation kehittämiseen käsittää sen, kuinka paljon työntekijällä on mahdollisuus osallistua oman työnsä ympärillä tapahtuvien asioiden kuten toiminnan kehittämisen, strategisten päätösten tai etätyökäytäntöjen käsittelyyn ja päätöksentekoon. (Martela 2020, 23-24.)

Itseohjautuvuus siirtää siis työntekijälle enemmän vastuuta tehdä sellaisia päätöksiä, joista aiemmin on vastannut esihenkilö. Tämä vaatii työntekijältä motivaatiota, oma-aloitteisuutta sekä halua ottaa vastuuta oman työnsä organisoinnista. Esihenkilön näkökulmasta itseohjautuvuus puolestaan vaatii sen, että hän oikeasti uskaltaa ja haluaa luovuttaa valtaa työntekijälle. Itseohjautuvuus ei toimi, mikäli esihenkilö kuitenkin haluaa pitää langat omissa käsissään ja hän on tyytyväinen vain siihen saakka, kun työntekijä itseohjautuu kuten esihenkilö on ajatellut. Oikeassa itseohjautuvuudessa esihenkilö luottaa työntekijään ja hyväksyy sen, että työntekijä voi välillä tehdä päätöksiä, jotka eivät ole juuri sellaisia kuin esihenkilö olisi itse tehnyt tai toivonut työntekijän tekevän. Esihenkilön tärkeänä tehtävänä on myös etenkin alkuvaiheessa pitää huolta työntekijöiden riittävästä koulutuksesta itsensä johtamiseen liittyen sekä tarjota työntekijälle paljon tukea itseohjautuvuudessa. On väärin olettaa, että työntekijä pystyisi kertaheitolla ottamaan vastuun asioista, joita hän ei ole aiemmin tehnyt vaan ne ovat kuuluneet esihenkilön tehtäviin. (Martela 2020, 24.)

Itseohjautuvuus vaatii toimiakseen aiemman käskyttävän johtamisen sijaan enemmän valmentavaa ja osallistavaa otetta johtamiseen. Valmentavassa johtamisessa korostuu tavoitteellisuus, toisen arvostaminen sekä osallistava toimintatapa. Valmentava johtajuus uskoo ihmisten arvoon, oppimiseen ja potentiaaliin ja se on eettisesti kestävä. Se nähdään keinona lisätä ja tukea työntekijöiden motivaatiota, luovuutta, itsevarmuutta sekä hyvinvointia. Valmentavan johtajuuden tavoitteena on lisätä työntekijöiden rohkeutta tehdä itsenäisiä päätöksiä ja vahvistaa työntekijöiden kykyä itsenäisen oman työnsä johtamiseen sekä eteen tulevien haasteiden omatoimiseen ratkaisuun. Työkaluja valmentavaan johtamiseen ovat selkeä tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen, arviointi, vuoropuhelu ja tukeminen. Valmentaja johtaja haastaa ja on kiinnostunut sekä innostava.

Tavoitteena on jakaa työt tiimin jäsenten kesken siten, että jokaisen työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vaatii toisten vahvuuksien tietämistä ja tunnistamista. (Laaksonen & Ollila 2022, 92-93.)

Itseohjautuvissakin organisaatioissa tarvitaan siis johtamista, joka tosin toteutuu hajautettuna ja roolipohjaisena sen sijaan, että johtajuus olisi yksilökeskeistä. Itseohjautuvuuden johtaminen vaatii lähijohtajilta hyvää johtamisosaamista sekä motivaatiota kannustaa ja tukea henkilöstöä. Organisaatiolta puolestaan vaaditaan selkeitä päätöksiä roolituksesta sekä työhyvinvoinnin huomioimista lähiesihenkilöiden koulutuksessa, jotta lähiesihenkilöllä olisi riittävä osaaminen itseohjautuvuuden johtamisesta. Hyvinvointia tukevaa organisaatiokulttuuria tarvitaan esihenkilöiden osaamisen varmistamisen lisäksi myös yksilöiden ylivastuullisuuden ja liiallisen työnteon estämiseen ja hallintaan, jota on pidetty itseohjautuvuuden yhtenä haittapuolista. (Manka & Manka 2023, 124-125.)

## 2.2 Työhyvinvointi

Hyvinvointi ja onnellisuus ovat ihmisille tärkeitä elämän kaikilla osa-alueilla, riippumatta siitä puhutaanko hyvinvoinnista yleisesti elämässä vai hyvinvoinnista töissä. Hyvinvoinnintutkimuksessa on useita näkökulmia, jotka painottavat eri asioita ja tästä syystä myös hyvinvoinnille on useita eri määritelmiä. Yhdessä hyvinvoinninnäkökulmassa korostuu positiivisten nautinnon ja mielihyvän lisääminen, kun taas toinen näkökulma keskittyy enemmän elämän tarkoitukseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja itsensä toteuttamiseen. Sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulma vaikuttaa kuitenkin useassa määritelmässä, sillä positiiviset sosiaaliset suhteet, hyväksyntä ja välittäminen ovat ihmisille tärkeitä hyvinvoinnin saavuttamisessa. (Fisher 2014, 9-14.)

Työhyvinvointi on osa ihmisen kokonaisyhyvinvointia. Kuten hyvinvointi yleisesti niin myös työhyvinvointi on erittäin monitahoinen ilmiö, jonka määrittelemisessä yhdistellään yleensä useita näkökulmia ja teorioita ja tämän takia työhyvinvoinnille on olemassa useampia eri määritelmiä. Yleensä työhyvinvointiin liittyy jollakin tavalla organisaatiokäyttäytymistä tutkivat teoriat ja mittarit, aiemmin mainitut hyvinvoinnin eri näkökulmat sekä ihmisen subjektiivinen kokemus työstä ja omasta hyvinvoinnista. Työhyvinvointia kuvaavia käsitteitä ovat muun muassa työtyytyväisyys, työhön sitoutuminen, positiiviset sekä negatiiviset kokemukset työstä, flow-tila ja työssä menestyminen. (Fisher 2014, 14-15.)

Suomalaisessa työsuojelusanastossa (Työterveyslaitos 2006, 114) työhyvinvoinnin määritellään olevan ”työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen”. Työhyvinvointia voidaan saman määritelmän mukaan edistää ammattitaidon ja työnhallinnan kautta. Vuonna 2018 työterveyslaitoksen koordinoiman ja osana EU:n

Progress-rahoitusohjelmaa toteutetun työhyvinvointiin liittyvän hankkeen yhteydessä tätä aiempaa työterveyslaitoksen työhyvinvoinninmääritelmää laajennettiin ja sille luotiin kolme uutta versiota. Ensimmäisen määritelmän mukaan ”työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” Kahdessa muussa määritelmässä tulee esille samat ominaisuudet, eli terveys, turvallisuus, mielekkyys ja johtaminen, mutta ne korostavat ensimmäistä määritelmää enemmän työntekijän omaa kokemusta näistä ominaisuuksista ja niiden toteutumisesta työssä. (Työterveyslaitos 2009, 18.)

### **2.2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät**

Hyvinvoinnin kokonaisuuteen sisältyy mielenhyvinvointi, fyysinen hyvinvointi, henkinen hyvinvointi (arvot, asenteet ja uskomukset), taloudellinen hyvinvointi sekä työhön liittyvä hyvinvointi. Vietämme paljon aikaa töissä, joten työhön liittyvä työhyvinvointi on tärkeä osa kokonaisyhyvinvointiamme. Hyvinvointiin töissä vaikuttavat taas puolestaan kaikki muut edellä mainitut hyvinvoinnin tekijät, sillä ne kulkevat matkassamme kaikkialla. (Donoghue 30.11.2023, 00:24-12:30min.)

Työhyvinvointi koostuu fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä, jotka liittyvät joko yksilöön ja olosuhteisiin tai organisaatioon. Yksilöön liittyvät tekijät ovat jokaisen henkilökohtainen fyysinen ja henkinen suorituskyky, johon vaikuttavat useat yksilöstä riippuvat ja riippumattomat asiat kuten geenit, arvot ja asenteet, ammattitaito, terveys ja motivaatio. Organisaatioon ja sitä kautta työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi työympäristö- ja olosuhteet, työaika ja työaikajärjestelyt, työyhteisö sekä esimiestyö ja johtaminen. (Kauhanen 2016, 2.3-2.4.)

Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmän tutkijat ovat myös samaa mieltä siitä, että työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät liittyvät karkeasti jaoteltuna organisaation rakenteeseen ja toimintaan, tapaan johtaa tai organisoida työtä, työyhteisön toimivuuteen ja yksilön vastuuseen omasta hyvinvoinnistaan. Esimerkkeinä työyhteisön toimivuudesta ovat muun muassa työyhteisöltä saatu tuki, joka vähentää riskiä uupumiselle ja parantaa näin työhyvinvointia, kun taas työilmapiirin haasteet ja erilaiset konfliktit vaikuttavat työhyvinvointiin negatiivisesti. Myös yksintyöskentely pitkäaikaisesti ilman sosiaalista vuorovaikutusta voi myös olla kuormittavaa ja vaikuttaa näin työhyvinvointiin heikentävästi. Työ itsessään sekä työn erilaiset kuormitustekijät kuten kiire tai ristiriitaiset vaatimukset vaikuttavat työhyvinvointiin heikentävästi, kun taas selkeät tavoitteet ja oma mahdollisuus vaikuttaa tapaan tehdä työtä ovat positiivisia tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin muun muassa työilmapiirin, työnhallinnan ja

oikeudenmukaisuudenkokemuksen kautta. Tärkeänä tekijänä johtamisessa työhyvinvoinnin kannalta korostuu vuorovaikutus sekä positiivinen johtajuus. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä s.a.)

Tärkeä yksilöön liittyvä ja työhyvinvointiin paljon vaikuttava tekijä on työntekijän henkinen terveys. Henkinen terveys eli mielenterveys on olennainen ja tärkeä osa meidän kokonaishyvinvointiamme, mutta se on myös merkittävä osa työhyvinvointia. Maailman terveysjärjestö WHO määrittelee henkisen terveyden henkisen hyvinvoinnin tilaksi, joka mahdollistaa muun muassa uuden oppimisen, omien kykyjen ja osaamisen hyödyntämisen, työssä menestymisen sekä elämän eri osa-alueiden aiheuttaman stressin käsittelemisen. Mielenterveyden ongelmat eli henkisen terveyden haasteet aiheuttavat paljon erilaisia ongelmia, jotka voivat liittyä esimerkiksi käyttäytymiseen, tiedon käsittelyyn, sosiaalisiin suhteisiin, fyysiseen terveyteen tai identiteettiin ja heikentää näin henkilön työssä pärjäämistä, työn tuottavuutta ja lisätä riskiä työtapaturmiin. Henkisen terveyden haasteista johtuvat työkyvyn ja tuottavuuden lasku, sairaspöissaolot sekä työntekijöiden suuri vaihtuvuus ovat merkittäviä taloudellisia rasitteita ja vaikuttavat negatiivisesti niin työntekijöihin, työnantajiin kuin julkiseen talouteenkin. (World Health Organization 2022, 2.)

Kokemus työn merkityksellisyydestä lisää onnistumisen tunnetta ja luottamusta ja vaikuttaa näin positiivisesti henkiseen terveyteen. Vastaavasti pitkäaikainen altistuminen esimerkiksi heikoille tai vaarallisille työolosuhteille tai huonolle kommunikaatiolle ja vuorovaikutukselle työkavereiden tai esihenkilön kanssa voivat vaikuttaa negatiivisesti mielenterveyteen ja pahentaa jo olemassa olevia mielenterveyden ongelmia kuten masennusta ja ahdistusta. Näiden lisäksi mielenterveyteen voivat vaikuttaa muun muassa suuret yhteiskunnalliset konfliktit, taloudellinen epävakaus, sosiaalinen syrjintä tai eriarvoisuus. (World Health Organization 2022, 2-3.)

Työ itsessään voi sisältää myös riskejä, jotka voivat vaikuttaa niin henkiseen kuin fyysiseenkin terveyteen ja tähän liittyen maailman terveysjärjestö WHO (World Health Organization 2022, 3) on listannut työhön liittyviä psykososiaalisia riskejä, jotka ovat jaettavissa alla olevan listan mukaisesti kymmeneen eri luokkaan työn vaatimusten ja työhön liittyvien resurssien perusteella:

- *työn sisältö* kuten esimerkiksi yksipuoliset työtehtävät, merkityksetön työ tai se, ettei omaa osaamistaan pysty hyödyntämään työtehtävissä riittävästi.
- *työkuorma ja työtahti* eli esimerkiksi jatkuva kiire ja aikataulupaineet, tai vastaavasti liian vähäinen määrä työtehtäviä eli alikuormitus.
- *työajat* kuten vuorotyö tai joustamattomuus työajoissa.
- *kontrollointi* eli työntekijän vähäinen valta osallistua työtä koskeviin päätöksiin tai työkuorman hallintaan.

- *työympäristö ja laitteet* eli esimerkiksi se, ettei työssä tarvittavia työkaluja tai ohjelmistoja ole saatavilla tai ne ovat epäkunnossa. Myös työympäristöön liittyvät tekijät kuten epäsovivat tila, valaistus tai liian kova meteli kuuluvat tähän luokkaan.
- *organisaatiokulttuuri ja organisaation toiminta* kuten esimerkiksi ongelmat kommunikaatiossa ja viestinnässä, epäselvyys organisaation tavoitteissa tai tuen puute vaikkapa ongelman ratkaisua vaativissa tilanteissa.
- ihmissuhteet työpaikalla kuten esimerkiksi erilaiset ristiriitatilanteet, konfliktit, työpaikkakiusaaminen tai huono suhde työntekijän ja esihenkilön välillä.
- *rooli organisaatiossa* eli epäselvyydet esimerkiksi omasta roolista organisaatiossa.
- *etenemismahdollisuudet uralla* eli esimerkiksi huono palkka, epävarmuus työpaikan pysyvyydestä tai se ettei etene uralla.
- *työn ja muun elämän yhdistäminen* kuten työn ja muun elämän yhdistämisen ongelmat, ristiriitaiset vaatimukset kodin ja työn välillä tai asuminen joko kaukana kotoa tai asuminen samassa paikassa, jossa työskentely tapahtuu.

Hyvinvointi työssä on tärkeää, sillä se vaikuttaa niin yksilöiden kuin tiimienkin suorituskykyyn, asiakastyytyväisyyteen, käyttäytymiseen työssä sekä vaikuttaa myös yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työhyvinvoinnin käänköpuolena on työpahoinvointi, joka puolestaan aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia kuten poissaoloja työstä ja sairastelua, tuottavuuden laskua, työntekijöiden vaihtumista sekä heikentynyttä innovatiivisuutta. Työhön liittyvää hyvinvointia voidaan tarkastella neljän eri tilan kautta, jotka liittyvät vahvasti tunteisiin ja energiatasoihin. Nämä neljä tilaa ovat työtyytyväisyys, sitoutuminen, työnarkomania sekä loppuun palaminen eli burnout. Työtyytyväisyyteen liittyy paljon positiivisia tunteita kuten rauhallisuus ja keskittyminen. Työntekijä saattaa kuitenkin olla passiivinen ja energiatasot voivat olla matalalla. Työhön sitoutuminen on työhön liittyvän hyvinvoinnin ideaalitala, joka sisältää niin ikään paljon työhön liittyviä positiivisia tunteita, mutta samalla se sisältää korkean energiatason, joka lisää työlle omistautumista ja mahdollistaa flow-tilan saavuttamisen sekä uudet innovaatiot. Työriippuvuus sekä burnout sisältävät taas puolestaan paljon työhön liittyviä negatiivisia tunteita kuten esimerkiksi vihaa, ärtyneisyyttä ja väsymystä. Mitä enemmän negatiivisia tunteita työhön liittyy, sitä enemmän myös työteho laskee. Työriippuvuus voi lyhyellä aikavälillä kasvattaa työtehoa hetkellisesti, mutta johtaa pidempään jatkuessa helposti uupumiseen ja loppuun palamiseen. (Donoghue 30.11.2023, 02:00-12:30min)

## 2.2.2 Työkyky

Työkyky on osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Työkyky on yksinkertaisimmillaan työntekijän eli yksilön kykyä hankkia toimeentulonsa tekemällä työtä. Jos yksilö ei ole kykenevä tekemään töitä, hän on työkyvytön. Kuten työhyvinvointi, niin myös työkyky voidaan määritellä useammalla eri tavalla riippuen siitä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Jos työkykyä katsotaan pelkästään lääketieteen näkökulmasta niin silloin työkyky liittyy yksilön terveydentilaan ja työkykyä tarkastellaan joko sairauden tai terveyden kautta ja työkykyä edistetään hoitamalla sairauksia. Toinen vaihtoehto tarkastella työkykyä on niin kutsutun työkyvyn tasapainomallin kautta, jossa yksilön toimintakykyä verrataan työn vaatimuksiin ja työkykyä edistetään sopeuttamalla työn vaatimuksia työntekijän resursseihin. Kolmannen näkökulman mukaan työkykyä tarkastellaan yksilön, työyhteisön ja toimintaympäristön muodostamana kokonaisuutena ja työkykyä edistetään kehittämällä toimintaa. (Forma 2023, 39-40.)

Työkyvyttömyyden ymmärtäminen ja hyvä työkyvyn johtaminen edellyttävät kaikkien edellä mainittuja näkökulmien tarkastelua yhdessä kokonaisuutena, joka sisältää terveyden, yksilön voimavarat työn vaatimukseen nähden sekä yksilön toiminnan todellisessa työympäristössä ja yhteisössä. Talainen yksi tunnetuimmista työkyvyn kaikki osa-alueet huomioiva malli on professori Juhani Ilmarisen laatima Työkyky-talomalli (2001), joka kuvaa laajasti työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työkyky-talomallin mukaan työkyky on kokonaisuus, joka koostuu Työkykytalon neljästä eri kerroksesta ja taloa ympäröivistä verkostoista, joihin kuuluvat perhe, sukulaiset ja ystävät sekä erilaiset yhteiskunnan rakenteet ja säännöt. (Forma 2023, 40-41.)

Työkykytalon perustana eli pohjakerroksena on yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky. Pohjakerroksen yläpuolella on yksilön osaaminen eli koulutus, tiedot ja taidot, joiden jatkuva päivittäminen ja ylläpito ovat merkittävässä roolissa työkyvyn kannalta. Talon kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet, motivaatio sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Nämä tekijät ovat nostettu talon kolmanteen kerrokseen, sillä esimerkiksi työntekijän omat asenteet vaikuttavat työkykyyn: mielekäs ja haasteellinen työ vahvistavat työkykyä, mutta mikäli työ ei vastaa omia arvoja ja odotuksia se muuttuu helposti pakolliseksi pahaksi, joka taas heikentää yksilön työkykyä. Talon ylimmässä kerroksessa ovat johtaminen, esihenkilötyö, työyhteisö ja työolot eli kaikki ne asiat, jotka konkreettisesti liittyvät työhön. Työkykytalon kaikkien eri kerrosten jatkuva kehittäminen ja yhteensopivuuden turvaaminen on välttämätöntä ihmisten ja töiden muuttuessa. Vastuu kehittämisestä kuuluu sekä organisaatiolle että yksilölle sillä ajatuksella, että yksilö on päävastuussa omista henkilökohtaisista voimavaroistaan ja työnantaja ja esihenkilöt johtamiseen, työoloihin ja työyhteisöön liittyvistä tekijöistä. (Työterveyslaitos s.a. d.)

Työkyvyn heikentymiselle ja työkyvyttömyydelle altistavat esimerkiksi matala sosioekonominen asema ja sitä kautta vähäisempi koulutus, joka yleensä johtaa työskentelyyn fyysisesti kuormittavammassa työssä korkeammin koulutettuihin verrattuna. Toinen altistava tekijä on ikääntyminen, jolloin riski muun muassa tuki- ja liikuntaelinten sairauksille kasvaa. Näiden lisäksi on myös monia muita syitä, jotka vaikuttavat heikentävästi työkykyyn. Tällaisia ovat esimerkiksi heikot mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja siinä kehittymiseen, liiallinen työmäärä, kiire, stressi, sosiaalisen tuen puute, ylisitoutuminen työhön sekä oikeudenmukaisuus ja epäsuhta työn vaativuuden, velvoitteiden ja siitä saatavien palkkioiden välillä. (Forma 2023, 40-41.)

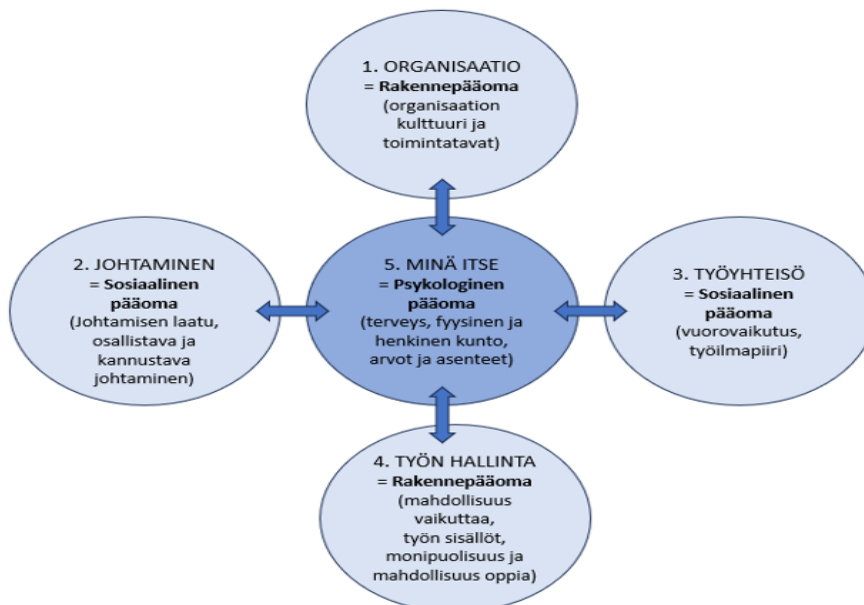
Työkyvyn ylläpitäminen vaatii johtamista. Työkykyjohtaminen vaatii hyvää yhteistyötä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä. Työkykyjohtamisen tärkeimpiä puolia ovat työympäristön aktiivinen kehittäminen sekä erilaisten työkykyä heikentävien riskien varhaista tunnistaminen ja niihin puuttuminen. Lisäksi se vaatii työntekijöiltä itseltään aktiivista vastuunottamista, määrätietoisia ja tavoitteellisia toimia sekä henkilön omaa vastuuta omasta elämänhallinnasta ja elintavoista. Kaiken perustana työkykyjohtamisen näkökulmasta on kuitenkin aktiivinen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön tuleminen kuulluksi. Kaikkia toivomuksia ei voida tietenkään toteuttaa, mutta henkilöstön kuulemisen avulla pystytään määrittämään, millaisia toiveita tai odotuksia työntekijöillä on työhön tai työhyvinvointiin liittyen. Pitämällä huolta työn mielekkyydestä, työnhallinnasta, palkitsevuudesta sekä oikeidenmukaisuudesta voidaan vähentää merkittävästi kuormittavuutta ja tyytymättömyyttä, joilla on merkittävä yhteys työkyvyttömyyteen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4-5.)

Hybridityöskentelyssä työntekijän oman työkyvyn varmistaminen jää enemmän työntekijän harteille kuin lähityötä tehtäessä. Hybridityötä tehtäessä lähiesihenkilön sekä työyhteisön tuki on vähäisempää, jolloin vastuu omasta jaksamisesta ja esimerkiksi työuupumuksen oireiden tunnistamisesta jää enemmän työntekijälle itselleen. Tärkeää on muistaa jaksottaa työpäivää ja vuorotella työ- ja lepovaiheita. Tärkeää on myös työ ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan. Mikäli työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy ja teemme töitä myös vapaa-aikanamme, niin silloin riski ahdistukselle, masennukselle ja pidemmällä aikavälillä myös fyysisen terveyden ongelmille kasvaa. (Eklund 2021, 80-81, 84.)

### 2.2.3 Työhyvinvoinnin voimavaramalli

Yksi Suomen arvostetuimmista työhyvinvoinnin tutkijoista, työhyvinvoinnin dosentti FT, YTM Marja-Liisa Manka on tutkinut työhyvinvointia paljon. Mankan näkemyksen mukaan työhyvinvointi on organisaation strateginen menestystekijä, joka suunnitelmallinen johtaminen on tärkeää. Suunnitelmallisella johtamisella tarkoitetaan tavoitteiden asettamista, toimenpiteitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tavoitteiden saavuttamisen mittaamista mittaamiseen soveltuvilla tunnusluvuilla. Manka on samaa mieltä siitä, että työhyvinvoinnin käsite itsessään on laaja. Useimmiten se liittyy työterveyteen ja työkykyyn ja se syntyy useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. (Manka & Manka 2016, 3.4.)

Eri teorioiden ja näkemysten perusteella Manka on luonut oman niin sanotun voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin voimavaramallin (kuva 2), jonka mukaan työhyvinvointi koostuu rakennepääomasta, sosiaalisesta pääomasta ja psykologisesta pääomasta. Mallin mukaan työhyvinvoinnin lähtökohtana on rakennepääoma, johon sisältyy organisaation kulttuuri sekä työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet työhön. Sosiaalinen pääoma taas koostuu johtamisen laadusta sekä siitä, millainen työilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Psykologinen pääoma puolestaan on jokaisen työntekijän oma hyvinvointi, johon vaikuttavat omat asenteet sekä henkinen ja fyysinen terveys ja hyvinvointi. (Manka & Manka 2016, 3.4.)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin voimavaramalli, työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2023, 110)

Organisaatiokulttuuri ja organisaation toimintatavat ovat yksi osa työhyvinvointia ja Mankan voimavaramallin rakennepääomaa. Hyvinvoivan organisaation tunnusmerkkeihin kuuluvat tavoitteellisuus, joustava rakenne, osaamisen kehittäminen sekä fyysisesti turvallinen toimintaympäristö. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on selkeä visio ja näkemys tulevaisuudesta sekä strategia näiden tulevaisuuden päämäärien toteuttamiseksi ja saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi myös tapahtua näistä organisaation tavoitteista käsin eikä irrottaa sitä irralliseksi osaksi, sillä työntekijöiden hyvinvointi heijastuu suoraan muiden tavoitteiden saavuttamiseen sekä yrityksen tulokseen. (Manka & Manka 2016, 4.1.)

Joustava rakenne puolestaan tarkoittaa sitä, että organisaation toimintakulttuurin tulisi olla henkilöä osallistavaa ja sen tulisi perustua luottamukseen sekä toiminnalliseen joustavuuteen vahvan hierarkian, asemavaltaan perustuvan yhteistyön ja kankeiden työnsisältöjen sijaan. Vahvaan hierarkiaan perustuvat toimintatavat eivät enää toimi nopeissa toimintaympäristön muutoksissa ja sen mukana muuttuvissa asiakastarpeissa. Joustava rakenne organisaatiossa mahdollistaa jokaiselle vapauden tehdä päätöksiä omalla alueellaan, jolloin tiedonkulku paranee ja aloitteellisuus lisääntyy. Organisaation joustavuuteen kuuluvat myös erilaiset tiimityömuodot sekä itseohjautuvuus, jossa vastuu päätöksistä, tuloksellisuudesta ja tavoitteiden asettamisesta sekä työnteosta siirtyy tiimeille ja yksilöille. (Manka & Manka 2016, 4.1.)

Osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen on organisaatiossa tärkeää, sillä mahdollistaa selviytymisen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tehokas oppiminen vaatii aikaa, hyvää vuorovaikutusta sekä oppimisen mahdollistavaa innovatiivista ilmapiiriä työpaikalla. Kokemukseen perustuvan tiedon välittyminen vaatii lisäksi epämuodollista ilmapiiriä eli kohtaamisia ja käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluja työkavereiden sekä muiden ulkopuolisten ihmisten kanssa. Huhut, jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormitus hidastavat oppimista ja vaikuttavat negatiivisesti terveyteen. (Manka & Manka 2016, 4.1.)

Työhyvinvoinnin voimavaramallin toiseen osaan eli sosiaaliseen pääomaan kuuluvat johtaminen sekä vuorovaikutus ja ilmapiiri työyhteisössä. Sosiaalinen pääoma syntyy useasta eri tekijästä, joita ovat muun muassa luottamus, yhteiset arvot ja normit työyhteisössä, vastavuoroisuus sekä sosiaaliset suhteet. Sosiaalinen pääoma voidaan näin ollen nähdä myös sellaisina yhteisöön liittyvinä piirteinä, jotka parantavat työyhteisön toimintaa, tavoitteiden saavuttamista sekä luottamusta ja vastavuoroisuutta työyhteisössä. Negatiivisena puolena liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat aiheuttaa myös esimerkiksi kiusaamista tai kuppikuntien syntymistä työyhteisössä. (Manka & Manka 2016, 5.2.)

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kahteen osaan eli esihenkilön ja työntekijän väliseen sosiaaliseen pääomaan sekä työntekijöiden väliseen pääomaan. Sosiaalisen pääoman rakentamisessa johtamisen avulla on mahdollista uudella niin sanotulla modernilla johtajuudella, jossa korostuvat vuorovaikutus, avoin tiedonkulku sekä kuunteleminen. Moderni johtaminen on enemmänkin jaettua johtajuutta, jossa ryhmädynamiikka on keskiössä ja tiimin tehokkuus riippuu tiimin sisäisen vuorovaikutuksen toimivuudesta. Jaetussa johtamisessa tiimillä on yksi ja yhteinen käsitys tavoitteista, joiden saavuttamiseksi he tekevät töitä yhdessä. Tiimin jäsenet myös tukevat toisiaan emotionaalisesti sekä psykologisesti saaden tuntemaan itsensä arvokkaiksi. Lisäksi jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa niihin työskentelytapoihin ja keinoihin miten yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi työskennellään. (Manka & Manka 2016, 5.2.)

Jaetun johtajuuden lisäksi on olemassa niin sanottua vuorovaikutteista johtamista, joka perustuu ryhmädynamiikan sijaan työntekijän ja esihenkilön väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen. Esihenkilön ja työntekijän välinen toimiva vuorovaikutus näkyy muun muassa luottamuksena ja kunnioituksena molemmin puolin ja vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi työtehoon, työyhteisötaitoihin sekä työhön sitoutumiseen. Työntekijän ja esihenkilön välisen luottamuksen syntymiseen vaikuttaa kokemus esihenkilötoiminnasta eli muun muassa menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta eli päätöksenteon perusteista ja menettelytapojen reiluudesta sekä siitä kuinka oikeudenmukaiseksi työntekijöiden välinen kohtelu koetaan. (Manka & Manka 2016, 5.2.)

Uudessa modernissa johtajuudessa korostuu siis vuorovaikutus ja vastuun jakautuminen ryhmään kuuluvien henkilöiden kesken. Johtaminen on enemmän neuvottelua, joka jättää tilaa yhdessä tekemiselle ja valvonnan sijaan perustuu luottamukseen. Hyvällä johtamisella on merkitystä niin yrityksen suorituskyvyn, tuloksellisuuden kuin henkilöstön hyvinvoinnin kannaltakin. Etäjohtaminen vaatii selkeiden pelisääntöjen luomista esimerkiksi viestintäkanavien käytössä, jotta tarpeellinen tieto saadaan jaettua kaikille sitä tarvitseville. Myös yhteisöllisyyden ylläpitäminen on tärkeää ja etäjohtamisessa onkin huomioitava kasvokkaisen tapaamisen järjestämisestä joko läsnä tai virtuaalisesti. Koko tiimin yhteiset läsnäolopäivät työpaikalla ovat välttämättömiä muun muassa uusien ideoiden syntymisen kannalta. (Manka & Manka 2023, 185-186.)

Työntekijän oma hyvinvointi ja henkiset voimavarat ovat tietenkin myös yksi osa työhyvinvointia. Tämä on huomioitu myös Mankan voimavaramallissa ja se on nostettu mallin keskiöön, sillä se vaikuttaa siihen kuinka tulkitsemme ympäristöämme. Psykologinen pääoma mahdollistaa oman elämänhallinnan ja vaikuttaa töissä muun muassa työntekijöiden käyttäytymiseen työpaikalla sekä työssä suoriutumiseen. Psykologinen pääoma on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työhön

sitoutumiseen ja työssä suroutumiseen. Psykologisella pääomalla on vaikutusta myös esimerkiksi sairaspöissaolojen määrään. (Manka & Manka 2016, 6.1.)

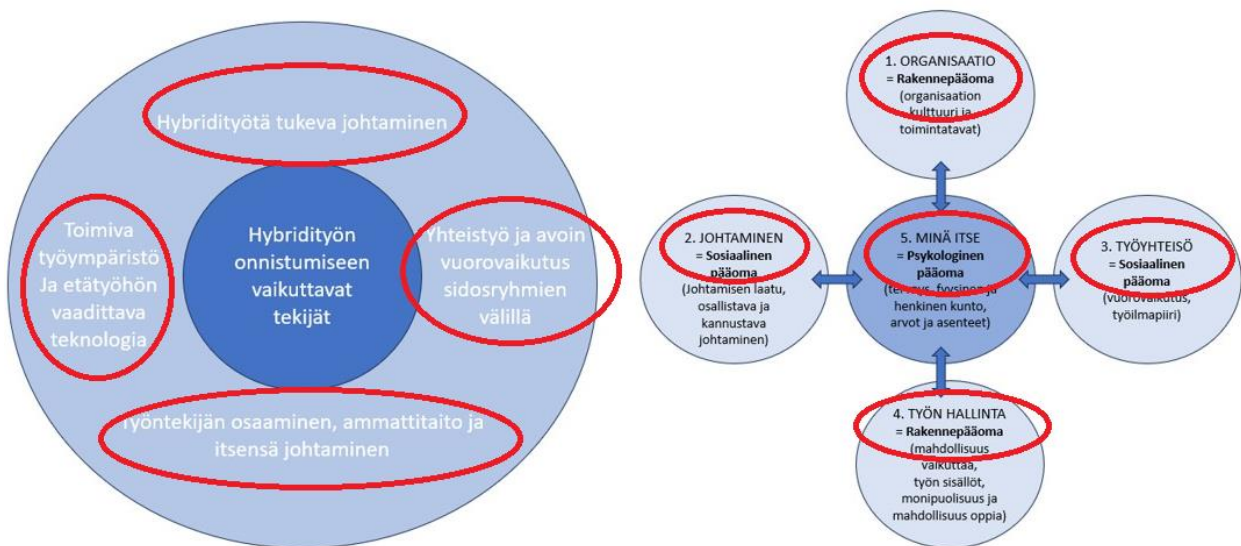
Psykologinen pääoma eli ihmisen sisäinen voimavara määrittää sen kuka ihminen on ja kuinka hyvin hän pystyy kohtaamaan eteen tulevia erilaisia tilanteita ja käsittelemään niihin liittyviä vaikeita tunteita. Psykologinen pääoma koostuu neljästä eri tekijästä, jotka ovat itseluottamus eli hallinnan tunne ja usko omiin kykyihinsä suoriutua erilaisista tehtävistä, toiveikkuus eli halu asettaa ja saavuttaa tavoitteita, realistinen optimismi eli kyky nähdä asioiden positiiviset puolet, sekä sitkeys eli se, ettei lannistuta esteistä vaan kyetään kohtaamaan ne, sopeutumaan ja toimimaan seuraavalla kerralla toisin. Osa psykologisesta pääomasta liittyy perimään ja kasvatukseen, mutta osaltaan psykologinen pääoma muodostuu erilaisista olosuhteista kuten vaikka koulutuksesta. Psykologiseen pääomaan voi vaikuttaa ja sitä voi oppia. Se on ominaisuus, jota yksilön lisäksi voi esiintyä myös ryhmässä. (Manka & Manka 2016, 6.1.)

### **2.3 Yhteenveto työhyvinvointi hybridityössä**

Hybridityö on uudenlainen tapa organisoida työtä ja yhdistellä lähi- ja etätöön parhaimpia puolia. Hybridityön onnistumiseen vaikuttavat, hybridityötä tukeva johtaminen, viestintä ja vuorovaikutus, työympäristö ja teknologia sekä työntekijän oma osaaminen ja itsensä johtaminen (Eklund ym. 2021, 24). Teorian mukaan hybridityötä tukevassa johtamisessa korostuu luottamuksen rakentaminen, psykologisen turvallisuuden ylläpito, selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä itseohjautuvuutta tukeva kannustava johtaminen. Viestintä ja vuorovaikutustaidoissa korostuu teknologian monipuolinen hyödyntäminen, sillä teknologian kautta käytävä keskustelu ja vuorovaikutus eivät yleensä ole niin informatiivista kuin kasvotusten tapaaminen. Työympäristö ja teknologia käsittää niin etätöissä vaadittavat tekniset työvälineet kuin työympäristön henkisen ja fyysisen turvallisuudenkin. Työntekijän oma osaaminen ja itsensä johtaminen korostuvat myös etätöskentelyssä, sillä se vaatii työntekijältä itseltään vielä aiempaa enemmän riittävää ammatillista osaamista, monipuolisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, kykyä oppia sekä hankkia työssä tarvittavaa tietoa itsenäisesti sekä hyviä itsensä johtamisen taitoja eli kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta.

Työhyvinvointi on merkittävä osa meidän kokonaisyhyvinvointiamme, sillä vietämme ison osan ajastamme töissä. Mankan voimavaramallin (Manka & Manka 2023, 110.) mukaan työhyvinvointi koostuu rakennepääomasta (organisaatio ja organisaation toimintatavat), sosiaalisesta pääomasta (johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri) sekä psykologisesta pääomasta (työntekijä itse). Työhyvinvoinnin voimavaramalli ei huomioi ulkopuolisia tekijöitä kuten asiakkaita.

Kun vertailemme näitä edellä mainittuja hybridityön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä keskenään, voimme huomata, että niillä on todella paljon yhteistä. Hybridityön oikeanlainen johtaminen ja organisointi sekä työhyvinvointi vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Hybridityön oikeanlaisella organisoinnilla voidaan parantaa työntekijän työhyvinvointia ja hyvinvoinnin tukemisella voidaan puolestaan tehostaa hybridityöskentelyn onnistumista, sillä kuten alla olevasta vertailukuvasta (kuva 3) voimme huomata, niin hybridityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Eklund ym. 2021, 24), ovat lähes samoja kuin ne tekijät, jotka työhyvinvoinnin voimavaramallin (Manka & Manka 2023, 110) mukaan vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin voimavaramallin (Manka & Manka 2023, 110) ja hybridityön onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden (Eklund yms 2021, 25) vertailu

Hyvänä esimerkkinä työhyvinvoinnin ja onnistuneen hybridityön riippuvuussuhteesta on tavoitteiden asettaminen. Selkeiden tavoitteiden asettaminen on olennainen osa, etä- ja hybridityöskentelyn onnistumista, etätöiden johtamista ja sekä työntekijän itsensä johtamista. Selkeä tavoitteiden asettaminen liittyy vahvasti myös työhyvinvointiin, sillä Mankan mukaan hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen eli organisaatiolla on selkeä visio tulevaisuudessa sekä strategia visioiden toteuttamiseksi. Strategioiden suhteuttaminen ympäristöstä tuleviin signaaleihin sekä henkilöstön osallistaminen mahdollisimman paljon tavoitteiden asettamiseen ja sitä kautta sitouttaminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ovat erittäin tärkeä osa hyvinvoivaa organisaatiota. Työhyvinvointia tulisi kehittää tavoitteiden näkökulmasta, sillä työhyvinvointi on merkittävä osa organisaatioiden

tavoitteiden saavuttamista ja näkyy myös heti organisaation tuloksessa. Organisaation tulos on näin ollen myös mittari hyvinvoinnin johtamisen nykytilasta. (Manka & Manka 2023, 114-115.)

Toinen esimerkki on valmentava ja kannustava johtajuus, joka vaikuttaa niin itseohjautuvuuden onnistumiseen kuin työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tukevassa johtamisessa korostuu vuorovaikutus, kuunteleminen, kannustaminen, luottamus sekä motivointi asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Itseohjautumista ja näin etätöiden onnistumista tukeva valmentaja johtajuus puolestaan uskoo ihmisten arvoon, oppimiseen ja potentiaaliin ja se on keino ja tukea työntekijöiden motivaatiota, luovuutta, itsevarmuutta sekä hyvinvointia (Laaksonen & Ollila 2022, 92-93).

Osana Työ2030-kehittämisohjelmaa koottu monialainen osaajatiimi on myös samaa mieltä siitä, että työhyvinvoinnin edistäminen korostuu hybridityössä. Työhyvinvoinnissa hybridityössä korostuu heidän mukaansa yhteisöllisyyden merkitys ja yhteisöllisyyteen panostaminen, tasa-arvoinen ja oikeuden mukainen kohtelu, palaveri- ja kohtaamiskulttuurin kehittäminen, työtä tukeva työympäristö sekä työhyvinvointia edistävä johtamiskulttuuri. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus tarkoittaa käytännössä tasapuolista kohtelua niin hybridityön mahdollistamisessa kuin viestinnässä riippumatta siitä työskenteleekö työntekijä etänä vai läsnä toimistolla. Tasa-arvon näkökulmasta tärkeää myös huomioida se, että läsnätyötä ja etätöitä pitäisi pystyä hyödyntämään tarkoituksenmukaisesti eli ei niinkään ammatin vaan työtehtävien näkökulmasta miettimällä mitä töitä on mahdollista hoitaa etänä ja mitkä vaativat läsnäoloa toimistolla. Lisäksi tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta hybridityössä ovat työtä tukeva työympäristö kuten tilat, teknologia, tietoliikenneyhteydet sekä ergonomia niin läsnätyössä kuin etänä työskennelläkin. (Työ2030 22.6.2021.)

### 3 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada lisätietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat hybridityön onnistumiseen sekä tutkia hybridityön asettamia uusia vaatimuksia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen avulla halutaan saada lisätietoa siitä, millaisia etuja ja haasteita hybridimallilla työskentelyllä on työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuinka hybridityöskentelyä tulisi kehittää tutkimuksen kohteena olevassa teollisuuden alalla toimivassa case-yrityksessä, jotta hybridityöskentely olisi mahdollisimman tehokasta ja tukisi samalla työntekijöiden työhyvinvointia.

Tämän opinnäytetyö sisältää piirteitä sekä määrällisestä, että laadullisesta tutkimuksesta, sillä tutkimuksen empiiristä tutkimusta varten laadittu kyselylomake sisältää useita määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä, tilastollisesti mitattavia kysymyksiä. Kokonaisuudessaan tämä tutkimus on kuitenkin tyypiltään laadullinen tutkimus, sillä kuten Sarajärvi & Tuomi (2018, 3.4) tuovat esille teoksessaan laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi, niin laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tutkia tarkemmin jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle tai ymmärtää paremmin jotakin tiettyä toimintaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei siis ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan tutkia hybridityötä ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin ilmiönä tutkimuksen kohteena olevassa case-yrityksessä.

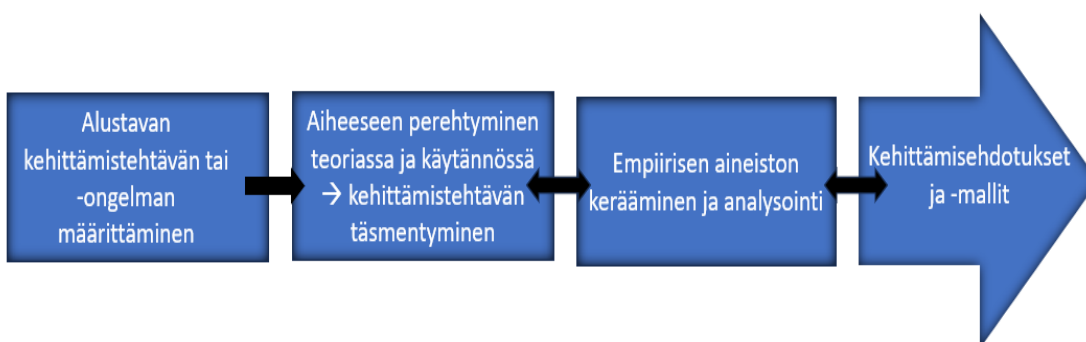
Sarajärven ja Tuomen (2018, 3.4) mukaan tärkeää laadullisessa tutkimuksessa on se, että henkilöt, jotka tutkimukseen osallistuvat ja joilta tietoa kerätään, tietävät ilmiöstä riittävästi tai heillä on asiasta omakohtaista kokemusta. Tämä omakohtainen kokemus ja riittävä tieto tutkimuksen kohteena olevasta asiasta toteutuu nimenomaan sen kautta, että tutkimukseen osallistuneista kaikki ovat jossakin vaiheessa työskennelleet etänä, ja suurin osa heistä työskentelee tälläkin hetkellä hybridimallilla eli osittain etänä ja osittain läsnä toimistolla.

Tutkimuksen tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, sillä tutkimus keskittyy tutkimaan syvällisesti hybridityötä ainoastaan yhdessä tutkimuksen kohteessa olevassa case-yrityksessä. Tämä vastaa Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 52) määritelmää, jonka mukaan tapaustutkimuksen pää tavoitteena on luoda erilaisia kehitysehdotuksia ja kehitysideoita tai muuten syvällistä uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta tutkittavasta asiasta, joka useimmiten on yritys tai jokin yrityksen osa kuten tuote, prosessi tai palvelu. Tapaustutkimuksen keskittyy tutkimaan ja tuottamaan tietoa jostaikin ajankohtaisesta ilmiöstä sen todellisessa ympäristössä ja sen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten” tai ”miksi”.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat hybridityön onnistumiseen ja hybridityöskentelyn tehokkuuteen?
2. Miten hybridityö vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?
3. Miten tutkimuksen kohteena olevan case-yrityksen hybridityömallia tulisi kehittää, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin työntekijöiden työhyvinvointia?

Opinnäytetyötutkimus noudatti vaiheiltaan alla oleva kuvan 4 mukaista perinteistä tapaustutkimusta, jossa ensin määriteltiin alustava kehittämistehtävä ja tutkimuskohde, sen jälkeen perehdyttiin teoriaan, jonka jälkeen kerättiin empiiristä käytännön aineistoa lomakehaastatteluiden avulla ja lopuksi laadittiin tulosten pohjalta kehitysehdotukset case-yrityksen hybridityömallin kehittämiseksi. Kuten tapaustutkimukselle on tyypillistä, niin myös tässä tutkimuksessa tutkimussuunnitelmalla alun perin määritelty kehittämistehtävä sekä tutkimuskysymykset muuttuivat tutkimuksen edetessä ja teorian karttuessa. (Ojasalo ym. 2015, 54.)



Kuva 4. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo Ym. 2015, 54)

### 3.1 Case-yritys

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ennalta valitussa teollisuudenalalla toimivassa yrityksessä, josta tässä työssä puhutaan vain case-yrityksenä. Yrityksellä on toimipisteitä ympäri maailmaa, mutta tämä tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan Suomessa työskentelevää henkilöstöä ja heistäkin ainoastaan toimistotyötä tekeviä toimihenkilöitä (ylemmät ja alemmat toimihenkilöt), jotka potentiaalisesti työskentelevät tai ovat jossakin vaiheessa työskennelleet hybridimallilla eli osan työajastaan etänä ja osan läsnä toimistolla.

Tällaisessa isossa globaalissa yrityksessä osa säännöistä ja ohjeistuksista on ylempää konsernista tulevia ohjeistuksia ja osa pienempää ryhmää koskevia paikallisia sopimuksia. Raamit työn tekemiseen tulevat tietenkin laista, työehtosopimuksista sekä yhtiön sisäisistä ohjeista. Etätyöhön liittyen

Suomessa työskenteleviä toimihenkilöitä koskevat yleiset Suomen tasolla sovellettavat etätyöohjeet, jotka on laadittu koronapandemian jälkeen kesäkuussa 2022. Suomen yhtiön ohjeet antavat suuntaviivat muun muassa sille kuinka monta päivää viikossa työntekijä voi työskennellä etänä ja tyypillisimmäksi etätyöajaksi on määritelty 0-40 % työajasta. Mikäli etätyön määrä ylittää tuon 40 % niin silloin tämän järjestelyn hyväksyttäminen vaatii ”yksi yli- menettelyn” eli esihenkilön esihenkilön suostumuksen. Mitään kirjallisia, allekirjoitettavia etätyösopimuksia yrityksellä ei ole, mutta esihenkilön ja työntekijän tehtävänä on käydä yhdessä läpi etätyönpelissäännöt.

Yrityksessä ei sovellettavan etätyöohjeistuksen mukaisesti ole yleistä oikeutta etätyömahdollisuuteen, vaan mahdollisuus perustuu erilliseen harkintaan. Päätökseen etätyöstä vaikuttaa muun muassa työntekijän rooli sekä siihen liittyvät vastuut ja vaatimukset, vaikutukset asiakkaisiin, tiimiin ja työyhteisöön sekä muun muassa työntekijän kykyyn johtaa itseään. Yrityksen näkökulmasta hybridityön tarkoituksena on saavuttaa molemminpuolisia hyötyjä työn tekemiseen, tukea työn organisoimista tiimi- ja yksilötasolla, helpottaa työn ja arjen yhteensovittamista (joustavaa arjen hallintaa) sekä vähentää erilaisten ristiriitojen syntymistä. Esihenkilön tehtävänä on valvoa ja johtaa työtä ja päättää etätyön sopivuudesta. Esihenkilöllä on oikeus tarvittaessa muuttaa etätyön järjestämistä yksipuolisesti ja työntekijäkohtaisesti. Tilanteissa, joissa etätyön järjestämiseen tulee työnantajasta johtuvia muutoksia, on esihenkilön vastuulla kommunikoida asia selvästi sekä järjestää työntekijälle kohtuullinen siirtymäaika.

Käytännön tasolla yrityksen etätyöohjeista sovelletaan melko monella tavalla riippuen esimerkiksi esihenkilöstä, sekä siitä millaista työtä henkilöt tekevät ja millaisia ovat esihenkilöiden määrittämät tiimikohtaiset etätyöohjeistukset.

### **3.2 Tutkimusaineiston kerääminen**

Tutkimuksen kehittämisiongelman määrittämisen lähtökohtana sekä työn yhtenä taustoittavana tiedonkeruuna toimii alkuvuodesta 2023 tekemäni kyselytutkimus, jonka tein tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteessa olevassa yrityksessä yrityksen esihenkilöille ja työnjohtotehtävissä työskenteleville henkilöille. Tämän tekemäni kyselytutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli kartoittaa uuden yritykseen investoitavan uuden työajanseurantajärjestelmän valintaan liittyviä toiveita, mutta samassa yhteydessä tätä opinnäytetyötä silmällä pitäen kyselin myös esihenkilöiden näkemyksiä koronan aikaiseen etätyöskentelyyn ja henkilöstön jaksamiseen liittyen. Kyselyn vastauksissa tuli ilmi se, että vaikka esihenkilöt pitivät etätyöskentelyä monin tavoin hyvänä asiana niin toisaalta he kokivat etätyöaikana vapaa-ajan ja työn välisen raja-aidan madaltuneen. Etätyöskentelyyn liittyvinä haasteina esihenkilöt mainitsivat muun muassa sen, että etätöissä tehdään helposti töitä taukoja

pitämättä, tiimin kommunikaatio on heikentynyt, hiljaisen tiedon siirtyminen on vaikeutunut ja tiimin tehokkuus on kärsinyt siitäkin huolimatta, että yksittäiset työntekijät tekevätkin työtään ahkerasti ja keskittyneesti. Vastauksista nousi esille myös se, että etätyön johtaminen vaatii esihenkilöltä huomattavasti enemmän kuin lähityön johtaminen ja lisää näin ollen esihenkilön työtunteja ja kerryttää työaikapankkia. Esihenkilön näkökulmasta etätyössä työkuorman seuranta ja työhön käytettävän ajan seuranta oli niin ikään koettu hankalaksi.

Itse opinnäytetyötutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Sähköinen kyselylomake valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi muun muassa siitä syystä, että sähköisen kyselylomakkeen avulla oli helppo tavoittaa kaikki tutkimukseen kutsutut henkilöt, jotka ovat jo työnluonteensa vuoksi käyttävät paljon tietokonetta ja sähköpostia. Sähköisen, verkossa toteutettavan kyselyn valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi myös siitä syystä, että sähköinen kyselylomake on nopea niin kyselyn toimittamisessa kuin vastauksien palauttamisessakin. Lisäksi vastausaineiston käsittely sähköisessä kyselyssä on helpompaa verrattuna paperiseen kyselylomakkeeseen, sillä tutkijan ei tarvitse itse syöttää ja litteiroida vastauksia, vaan ne ovat jo valmiina sähköisessä, helposti käsiteltävässä muodossa (Perkkilä & Valli 2018, alaluku Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa).

Osallistumislinkki lähetettiin yrityksen palveluksessa työskenteleville toimihenkilöille sähköpostilla maanantaina 18.3.2024 ja vastausaikaa annettiin tiistaihin 26.3.2024 saakka. Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms- kyselytyökalun avulla. Microsoft Forms valikoitui työkaluksi sen vuoksi, että se on helppokäyttöinen ja case-yrityksessä yleisestikin käytössä oleva työkalu, joten sen käyttö oli tutkimukseen osallistuville jo ennestään tuttua.

Kyselylomakkeen (liite 2) kysymykset on laadittu tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perustuen loogisten ja selkeiden tutkimustulosten kokoamiseksi. Kysymykset on jaoteltu aihealueittain teoriaosiossa esille tulleita hybridityön onnistumisen osa-alueiden (Eklund ym. 2021, 24) mukaisesti. Hybridityön onnistumisen osa-alueiden lisäksi osa kysymyksistä käsittelee työhyvinvointia hybridityössä. Kysymysten avulla haluttiin selvittää muun muassa sitä, kuinka hyvin tasa-arvo, luottamus, itsensä johtaminen, vuorovaikutus, työhyvinvoinnin tukeminen sekä etätyössä tarvittavat työolot toteutuvat hybridityötä tekevilla henkilöillä. Samalla myös haluttiin tietää, onko työntekijöillä itsellään ideoita ja ajatuksia siitä, kuinka hybridityöskentelyä voitaisiin entisestään parantaa joko työn tehokkuuden tai työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kyselytutkimus sisälsi yhteensä 34 kysymystä, joista suurin osa oli monivalintakysymyksiä tutkimustulosten tulkinnan ja analysoinnin helpottamiseksi, mutta osa kysymyksistä oli kuitenkin avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistivat

mahdollisimman tarkkojen omakohtaisten kokemusten, mielipiteiden ja tuntemusten jaksamisen. Taulukossa 1 on esitetty kysymysten jakautuminen teemoittain.

Taulukko 1. Kyselomakkeen kysymykset teemoittain

<b>Taustatiedot (kysymykset 1-5)</b>	
Tavoitteena selvittää tutkimuksen kannalta tärkeät taustatiedot, toimihenkilön tämän hetkinen työskentelytapa (lähi, etä vai hybridi) sekä työskentelytavan muutos aikavälillä ennen koronapandemiaa, sen aikana ja jälkeen.	
<b>Hybridityötä tukeva johtaminen (kysymykset 6-19, 28)</b>	<b>Yhteistyö ja vuorovaikutus (kysymykset 23-27)</b>
Luottamus, psykologisen turvallisuus ja tasa-arvo. Tavoitteiden asettamista käsitellään kysymyksessä 28, sillä aihe liittyy sekä työntekijän osaamiseen (itseohjautuminen) että hybridityötä tukevaan johtamiseen.	Kysymykset käsittelevät yhteistyötä, vuorovaikutusta ja kommunikaatiota.
<b>Toimiva työympäristö (kysymykset 20-22)</b>	<b>Työntekijän osaaminen (kysymys 28)</b>
Kysymykset kartoittavat sitä, millaiset mahdollisuudet työntekijällä on tehokaaseen etätyöskentelyyn tilojen ja käytössä olevien ohjelmistojen näkökulmasta	Tämä osio sisältää useamman monivalintakysymyksen, jonka avulla selvitetään työntekijän ammatillista osaamista, itsensäjohtamisen taitoja sekä motivaatiota.
<b>Työhyvinvointi ja työssä suoriutuminen hybridityössä (kysymykset 29-33)</b>	
Kysymykset pyrkivät selvittämään sitä, mitä asioita työntekijät arvostavat etätyössä, mitkä vat tärkeimmät etä- ja hybridityöskentelyn tuomat edut sekä vaikutukset hyvinvointiin. Lisäksi kartoitetaan myös sitä, miten työntekijät kokevat etätyöskentelyn vaikuttavan heidän työskentelytehokkuuteensa.	

### 3.3 Tutkimusaineiston analysointi

Määrällinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, joka vastaa kysymykseen, kuinka paljon tai miten usein ja kuvaa eri muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisiä suhteita ja eroja. Määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tutkimusaineiston analysointitapa määrällisessä tutkimuksessa valitaan sen perusteella mitä tutkitaan. Analysointitapaan vaikuttaa se, halutaanko tutkia vain yhtä muuttujaa vai useamman muuttujan riippuvuutta ja vaikutusta toisiinsa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yhden muuttujan tutkimiseen käytetään sijaintilukua eli erilaisia havaintoarvojen sijaintia kuvaavia lukuja kuten keskiarvoa, moodia tai hajontalukua. Mikäli halutaan tutkia useamman muuttujan riippuvuutta tai vaikutusta toisiinsa, analysointityökaluina toimivat ristiintaulukointi ja/tai korrelaatiokerroin, joiden avulla pystytään päättämään havaittujen asioiden vaikutus toisiinsa. Aina on kuitenkin muistettava, että mitattaviin asioihin voi vaikuttaa myös muut tekijät kuin juuri mittauksen kohteena olevat asiat eli suoraa syy-yhteys-suhdetta ei voida välttämättä vedä. (Vilka 2007, 13-14, 118-120.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset on laadittu siten, että iso osa kysymyksistä on määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä, numeerisesti mitattavia ja numeerisesti tarkasteltavia kysymyksiä. Kyselylomake sisältää paljon monivalintakysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot oli vakioitu ja niitä voidaan mitata numeerisesti. Näiden kysymysten tuloksia on analysoitu tutkimalla pääasiassa yhtä muuttujaa kerrallaan keskilukuja kuvaavien arvojen kautta. Yleisin tässä tutkimuksessa tutkittu tunnusluku on moodi eli tyyppiluku. Tutkimuksen tulokset on esitetty erilaisten prosentiosuuksia kuvaavien graafisten kaavioiden ja diagrammien avulla.

Kyselylomake sisältää myös laadulliselle tutkimukselle tyypillisempiä avoimia kysymyksiä, joihin kyselyyn osallistuja sai vapaasti vastata vapaasti sanallisesti. Näiden avoimien kysymysten tavoitteena on saada tarkempaa tietoa vastausten syistä ja taustoista sekä selittää tutkittavaa asiaa tarkemmin. Avoimien kysymysten tavoitteena on nimenomaan antaa lisätietoa tutkittavasta asiasta sekä pyrkiä selvittämään tarkemmin syy-yhteyssuhdetta määrällisiin kysymyksiin saatujen vastausten taustalla. Näitä avoimia kysymyksiä analysoitiin laadullisen tutkimuksen keinoin.

Sisältöanalyysi on perinteinen, laadulliselle tutkimukselle tyypillinen aineiston analysointimenetelmä. Yleisesti sisältöanalyysin avulla pyritään järjestämään tutkimusaineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon siten, että tutkimusaineiston sisältämä informaatio ei huku matkalla. Tavoitteena on informaatioarvon lisääminen luomalla hajanaisesta aineistosta yhtenäistä ja selkeää tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Sisältöanalyysissä aineiston käsittely on loogista päättelyä ja tulkintaa hajottamalla aineisto ensin osiin, sen jälkeen käsitteellistetään ja lopulta kootaan uudelleen kasaan

loogiseksi kokonaisuudeksi, jonka perusteella pystytään tekemään luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 4.4.2.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tavoitteena on lisätä informaatiota sekä koota hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysi voidaan periaatteessa jakaa kolmeen osaan, joista ensimmäinen on tarkkaan rajatun kiinnostuksen kohteen päättäminen. Tämä kiinnostuksen kohteen tulee liittyä tutkimuksen tarkoitukseen tai tutkimusongelmaan. Toinen vaihe on aineiston käyminen läpi sekä tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon kerääminen ja erottelu erilleen muusta tutkimuksen tuottamasta aineistosta. Kolmas vaihe tutkimustulosten luokittelu ja teemoittelu tai tyypittely. Kun nämä vaiheet on tehty, kirjoitetaan tutkimuksen tuloksista yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1.)

Laadullisen analyysin menetelmistä tässä tutkimuksessa tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin temaattista analyysiä eli niin sanottua teemoittelua. Teemoittelu on tavallaan luokittelua aihealueittain, mutta teemoittelussa keskitytään siihen, mitä mistäkin teemasta sanotaan, ei niinkään asioiden esiintymismääriin kuten luokittelussa (Sarajärvi & Tuomi 2018, 4.1).

Kyselytutkimuksen suorittamiseen käytetty Microsoft Forms-kyselytyökalu helpotti tutkimuksen tuloksen analysointia, sillä Formsin avulla saadut vastaukset oli mahdollista siirtää suoraan Microsoft Exceliin ja Excelin avulla luoda havaintomatriisi tutkimustulosten analysointia varten. Havaintomatriisilla tarkoitetaan taulukkoa, johon kaikkien vastaajien eli havaintoyksiköiden kaikki vastaukset eli muuttujat tallennetaan yhdeksi tutkimusaineistoksi (Vilkkä 2007, 111).

Kyselyyn saadut tutkimustulokset on analysoitu ja esitetty luvussa 4 sanallisesti sekä graafisia kuvia hyödyntäen. Kaikki tutkimustulosten tulkintaa helpottavat graafiset kuviot on luotu havaintomatriisiin perusteella Microsoft Exceliä apuna käyttäen.

## 4 Tutkimustulokset

Luvussa 4 esitetään kyselytutkimuksen tulokset analysoituna sanallisesi kerrottuna sekä kuvin havainnollistettuna. Tuloksissa on esitetty myös suoria lainauksia kyselyyn saaduista vastauksista. Näiden sitaattien tarkoituksena on lisätä tutkimuksen luotettavuutta sekä kiteyttää tutkimukseen osallistuneiden ajatuksia tutkittavasta aiheesta.

Tulokset esitetään teema kerrallaan ja teemat noudattavat samaa jaottelua kuin kyselylomakkeen kysymykset (Taulukko 1. Kyselomakkeen kysymykset teemoittain). Tuloksissa käydään ensin läpi tutkimuksen taustatiedot, sen jälkeen hybridityötä tukeva johtaminen, työympäristö ja teknologia, vuorovaikutus ja viestintä sekä työntekijän oma osaaminen ja itsensä johtaminen. Lopuksi yhteen-  
vetoon on kasattu tärkeimmät tulokset, joiden pohjalta on lähdetty rakentamaan kehitysideoita hybridityön kehittämiseen case-yrityksessä.

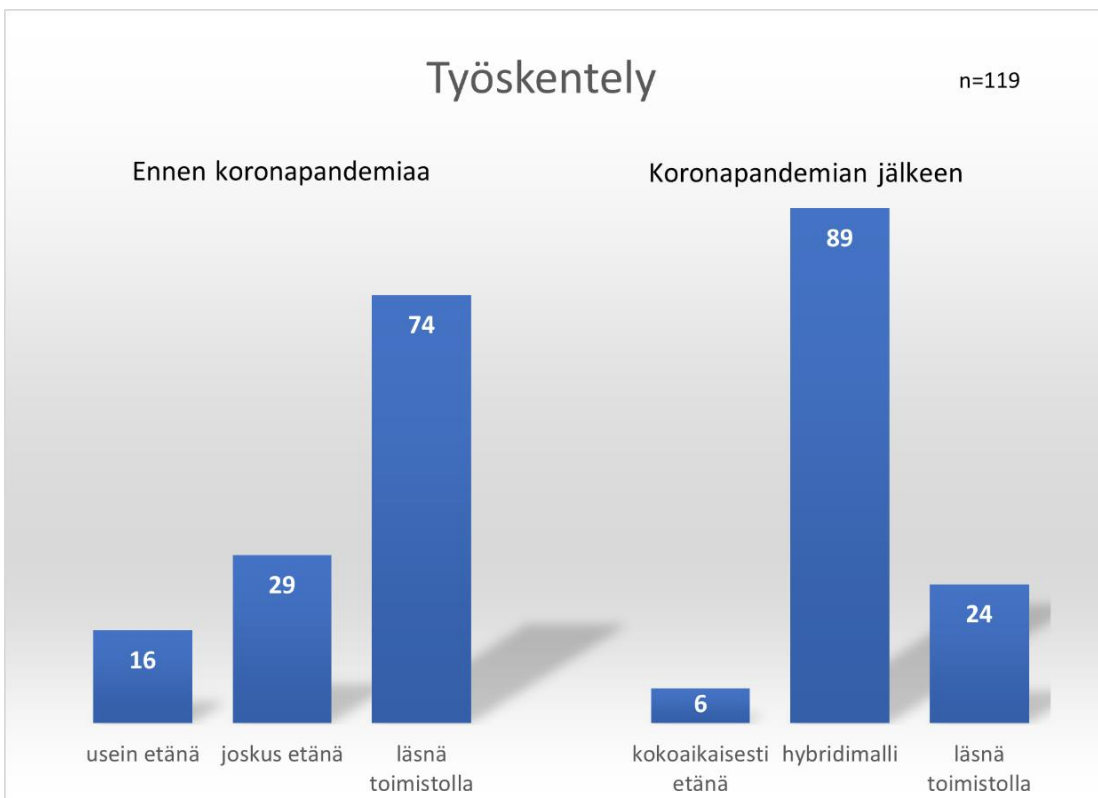
### 4.1 Taustatiedot

Kysely lähetettiin yhteensä 269 toimihenkilölle ja vastauksia kyselyyn saatiin määräaikaan mennessä kaikkiaan 119 kappaletta eli kyselytutkimuksen vastausprosentti oli hieman reilu 44 %. Vastaa-  
taajista 43 henkilöä oli alempia toimihenkilöitä ja 76 henkilöä ylempiä toimihenkilöitä. Sukupuolija-  
kauman perusteella vastaajista 46 oli naisia, 71 miehiä ja 2 vastaajaa ei halunnut ilmoittaa suku-  
puoltaan.

Tutkimuksen kohteena olevassa case-yrityksessä lähes koko henkilöstön läsnäoloa toimistolla edellytettiin aina kevääseen 2020 saakka, jolloin Covid-19 pandemian myötä kaikki ne, joiden työt oli mahdollista suorittaa etänä, siirtyivät töihin kotikonttoreihin. Kyselyyn saatujen vastausten pe-  
rusteella koronapandemian aikana noin 60 % vastaajista työskenteli etänä kokoaikaisesti, 30 %  
hybridimallilla ja ainoastaan reilu 10 % vastaajista kertoi työskennelleensä kokoaikaisesti läsnä toi-  
mistolla myös koronapandemian aikana.

Muutos etä- ja hybridityön määrässä on merkittävä, kun tarkastelemme aikajaksoa ennen ko-  
ronapandemiaa eli ennen vuotta 2020 ja koronapandemian jälkeen vuonna 2023. Ennen ko-  
ronapandemian alkua kyselyyn vastanneista henkilöistä 74 vastaajaa eli yli 62 % ilmoitti työsken-  
nelleensä aina ainoastaan läsnä toimistolla, eikä lainkaan etänä. Samaan aikaan noin 24 % eli 29  
vastaajaa työskenteli etänä satunnaisesti ja vain reilu 13 % vastaajista kertoi työskennelleensä  
usein etänä jo ennen koronapandemian alkua.

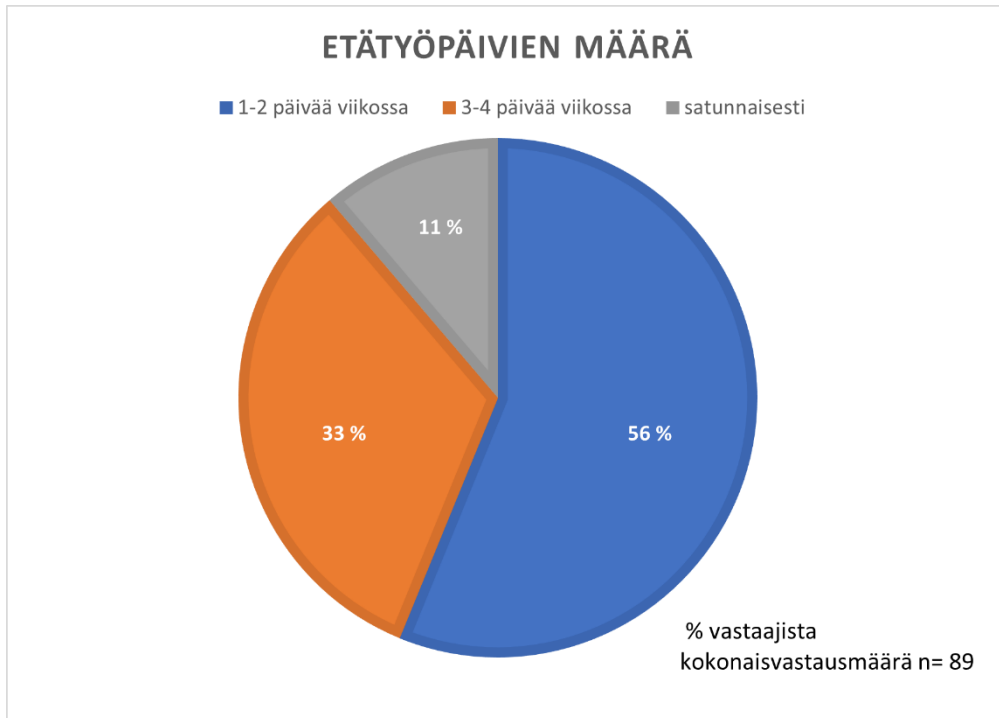
Nyt koronapandemian jäätyä taakse on tutkimuksen kohteessa olevassa case-yrityksessä siirrytty työskentelemään pääasiassa erilaisia hybridimalleja hyödyntäen. Tätä tukevat myös kyselyyn saadut vastaukset, joiden mukaan 119 kyselyyn vastanneesta henkilöstä 89 henkilöä eli noin 75 % työskentelee tällä hetkellä hybridimallilla. Kokonaan lähitöissä on 24 henkilöä eli 20 % vastaajista ja ainoastaan 6 henkilöä eli 5 % vastaajista työskentelee tällä hetkellä kokoaikaisesti etätöissä. Alla oleva kuva 5 vertailee ja havainnollistaa tätä työskentelytavan muutosta ajanjaksolla ennen koronaa ja sen jälkeen.



Kuva 5. Työskentelytavat ennen ja jälkeen koronapandemian

## 4.2 Hybridityön johtaminen

Hybridityötä tekevästä 89 toimihenkilöistä 56 % työskentelee etänä yrityksen virallisten etätöohjeistusten mukaisesti 1-2 päivää viikossa, joka on enintään 40 % henkilön viikoittaisesta kokonaisyöajasta. 33 % vastaajista työskentelee etänä 3-4 päivänä viikossa ja loput eli 11 % hybridityötä tekevästä työskentelee etänä ainoastaan satunnaisesti tai harvemmin kuin kerran viikossa. Vastauksien jakautuminen esitetty myös seuraavalla sivulla olevasta kuvasta 6.



Kuva 6. Etätyöpäivien määrä hybridimallilla työskentelevillä toimihenkilöillä

Hybridityötä tekevästä toimihenkilöistä lähes kaikki eli 97 % työskentelee aina kokonaisen päivän kerrallaan etänä ja vain muutamat toteuttavat hybridimallilla työskentelyä siten, että he työskentelevät osan päivästä etänä, osan läsnä toimistolla. 10 % vastaajista kertoi, että heillä on tehty kirjallinen sopimus hybridityöstä työnantajan tai esihenkilön kanssa.

Kyselyyn vastanneista 69 % koki nykyisen etätyömäärän itselleen sopivaksi, mutta 31 % toivoi voivansa työskennellä nykyistä enemmän etänä. Esteenä itselle sopivammalle viikoittaiselle etätyömäärälle koettiin 80 prosentissa vastauksista olevan yrityksen etätyöpolitiikka, joka ei mahdollista työntekijälle paremmin sopivaa hybridityömallia.

### Tasa-arvo

Kyselyssä kysyttiin, että kokevatko työntekijät etä- ja hybridityöskentelyä koskien sääntöjen olevan tasa-arvoisia yrityksen sisällä. Kyselyyn vastanneista ainoastaan 40 % koki, että ohjeistukset ja säännöt yrityksen sisällä ovat tasapuolisia ja vastaavasti loput 60 % vastaajaa koki, että säännöt eivät ole tasapuolisia yrityksen sisällä. Tiimin sisällä ohjeistukset kuitenkin koettiin pääasiassa tasapuolisiksi, sillä ainoastaan 8 % oli sitä mieltä, että säännöt etätyötä koskien eivät ole tasapuolisia tiimin sisällä. 92 % vastaajista oli näin ollen sitä mieltä, että oman tiimin kesken tasa-arvo toteutuu. Seuraavalla sivulla oleva kuva 7 havainnollistaa vastaajien kokemusta tasa-arvosta yrityksen sisällä ja kuva 8 kuvaa näkemystä tasa-arvon toteutumisesta oman tiimin kesken.



Kuva 7. Tasa-arvo yrityksen sisällä



Kuva 8. Tasa-arvo oman tiimin sisällä

Avoimissa vastauksissa tasa-arvoa koskevassa kysymyksessä tämä sama asia näkyi myös selvästi eli tiimien sisällä ohjeistukset ja säännöt koettiin pääasiassa tasapuolisina mutta yrityksen sisällä ei. Organisaation sisällä ehdottomasti eniten epätasa-arvon kokemusta lisäävä tekijä oli tiimien väliset erot siinä, kuinka paljon he saavat etänä työskennellä. Kyselyyn vastanneiden kokemus oli se, että säännöt eivät ole yhdenmukaisia tiimien, toimintojen ja esihenkilöiden välillä vaikka

työn luonne mahdollistaisikin etätyöt. Kysymykseen tuli yhteensä 61 avointa vastausta, joissa lähes kaikissa korostui tämä epätasa-arvon kokemus. Alla lainauksia työntekijöiden vastauksista:

*"Mielestäni firmalla ei ole yhdenmukaista ohjeistusta etätyöskentelyyn"*

*"Lähityön määrä riippuu tottakai työtehtävästä, mutta myös esihenkilön asenteesta etätyötä kohtaan. Tämä vaikuttaa sallitun etätyön määrän lisäen epätasa-arvoa eri osastojen välillä"*

*"Yrityksen sisällä eri osastoilla on erilaiset säännöt. Toisilla asiakasvierailu on "toimistopvä" toisilla ei. Toisilla katsotaan kk tasolla, että konttoripäivät toteutuu, toisilla viikottasolla. Kaikilla ei ole mahdollisuutta valita etäpäiviä, vaan lähipäivät on kiinteät ma ja pe."*

### **Luottamus ja psykologinen turvallisuus**

Hybridityön johtamiseen kuuluu vahvasti myös luottamus sekä psykologinen turvallisuus. Tästä syystä kyselyssä kysyttiin sitä, millaiseksi luottamus koetaan tiimin sisällä ja toisaalta kokevatko työntekijät, että esihenkilö luottaa heihin. Vastaajista lähes kaikki (98 %) kokivat, että heillä on oman tiiminsä luottamus. Myös esihenkilön ja työntekijä välillä luottamus oli erittäin hyvällä tasolla, sillä yli 90 % vastaajista koki, että esihenkilö ja työnantaja luottaa heihin. Myöskään ylimääräistä valvontaa ja mikrojohtamista ei etätöiden koettu aiheuttavan, sillä 82 % vastaajista koki, että heitä valvotaan saman verran riippumatta siitä työskentelevätkö he etänä vai läsnä toimistolla. Lisäksi jopa 10 % vastaajista koki, että etänä heidän työtään valvotaan etänä jopa vähemmän kuin läsnätyössä konttorilla.

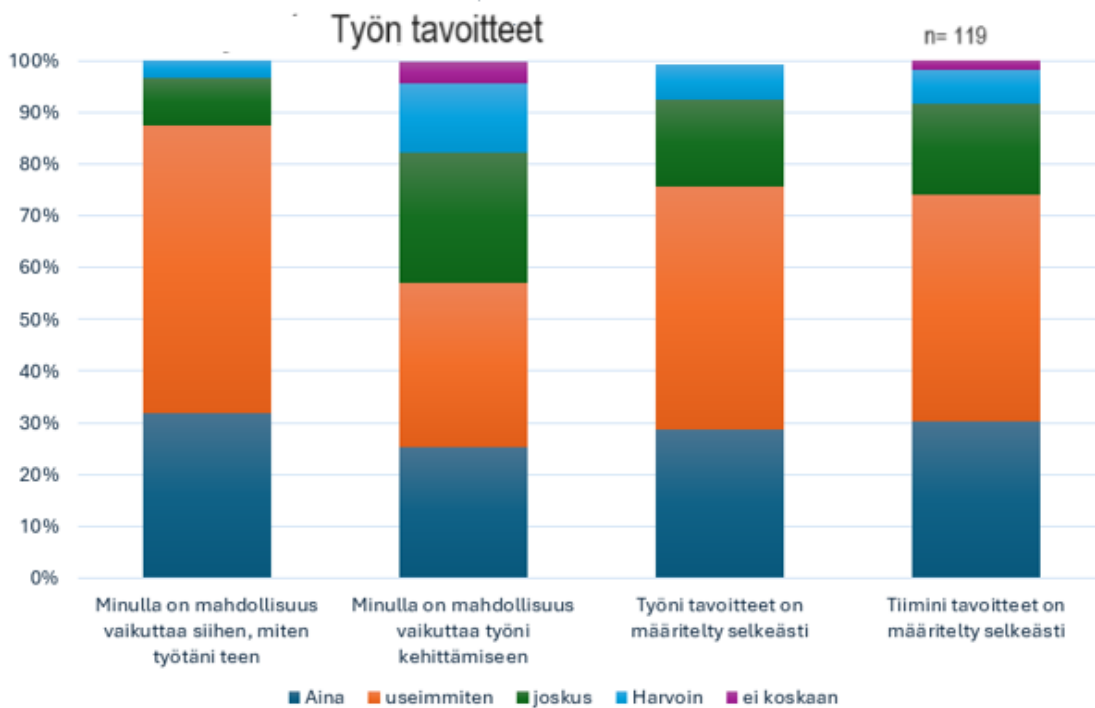
Case-yrityksen työntekijöiden luottamuksesta ja psykologisesta turvallisuudesta kertoo se, että 84 % vastaajista koki, että heidän tiimissään uskalletaan tuoda esille vaikeitakin asioita ja myöntää tekemiään virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Vain 16 % siis koki, ettei tällaista psykologisesti turvallista ilmapiiriä ole tiimin sisällä, joka mahdollistaisi virheistä kertomisen ja hankalien asioiden esille nostamisen. Psykologinen turvallisuus tiimin sisällä vaikuttaa muun muassa tiimien ongelmanratkaisukykyyn ja kyselyn perusteella myös tiimien ongelmanratkaisukyky koettiin olevan hyvällä tasolla, sillä 72 % vastaajista kuvaili tiimiään innovatiiviseksi ja sekä kykeneväksi ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia tehokkaasti.

### **Tavoitteiden asettaminen**

Tavoitteiden asettamista ja oman työn vaikutusmahdollisuuksia koskeviin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella hieman vajaa 90 % koki, että heillä on joko aina tai useimmiten mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka he työtään tekevät. Oman työnsä kehittämiseen pystyi vaikuttamaan

kuitenkin hieman pienempi osuus, sillä hieman alle 60 % vastaajista koki pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä kehittämiseen joko aina tai useimmiten. Loput kokivat, että he voivat vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen vain joskus, harvoin tai ei ollenkaan. Vastauksien tarkemmat prosenttiosuudet ovat nähtävillä alla olevassa kuvassa 9.

Tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiden näkemystä siitä, kuinka selkeästi työn ja tiimin tavoitteet on määriteltä. Saatujen vastausten perusteella hieman alle 80 % vastaajista koki, että tiimin sekä oman työn tavoitteet on määriteltä selkeästi. Reilu 20 % sen sijaan koki, että tavoitteiden asettamisessa olisi parantamisen varaa, oman työn tai tiimin tavoitteet on määriteltä selkeästi vain joskus tai harvoin. Näiden vastausten tarkempi jakauma näkyy myös alla olevassa kuvassa 9.



Kuva 9. Työn tavoitteiden asettaminen ja vaikutusmahdollisuudet

### 4.3 Työympäristö ja teknologia

Kyselyyn vastanneista 119 henkilöstä suurin osa eli 86 vastaajaa (72 %) kertoi, että heillä on myös kotona käytössä työtila sekä työympäristö, jotka tukevat etätöiden tekemistä. Lisäksi 79 % vastaajista (94 vastaajaa) vastasi, että heillä käytössä olevat ohjelmistot ja tietotekniikka mahdollistavat tehokkaan etätöskentelyn.

Avoimissa vastauksissa näkyi selkeä kahtiajako siinä, että he, jotka olivat itse panostaneet työtilansa ergonomiaan, sisustukseen sekä yleisesti kotikontrtorin työoloihin kokivat olevansa tyytyväisiä eivätkä kaivanneet muutosta tältä osin hybridityöskentelyynsä. Toisaalta taas he, joilla ei itsellään ole ollut halua tai mahdollisuutta omalla kustannuksellaan panostaa etätyöskentelyyn esimerkiksi hankkimalla suurempia näyttöjä tai kotona olevat tilat eivät mahdollistaneet omaa rauhallista työtilaa tai työnurkkausta niin he kokivat enemmän tyytymättömyyttä ja tehokkuuden laskua etätöissä verrattuna heihin, jotka omaehtoisesti olivat etätyöskentelyyn panostaneet. Työnantaja ei siis ole osallistunut etätöissä tarvittavien hankintojen kustannuksiin vaan näyttöjen, pöytien, tuolien yms. kustannukset ovat jääneet työntekijälle itselleen. Osassa vastauksista tuli ilmi, että työntekijät ovat kuitenkin osanneet hyvin vähentää etätöissä tarvittavien välineiden hankinnasta aiheutuneita kustannuksia omassa verotuksessaan. Etätyöskentelyn turvallisuuteen ei tässä kyselytutkimuksessa puututtu, sillä niin etätyöskentelyn turvallisuuden kuin ergonomian edistämiseksi organisaatiossa tehtiin paljon työtä koronan aikana, kun etätyöskentely oli pakollista kaikille heille, joiden työt sen mahdollistivat.

Valtaosa oli siis tyytyväisiä etätöissä käytössä oleviin tiloihin, välineisiin ja ohjelmistoihin, mutta yleisesti etätöitä hankaloittavaksi satunnaisiksi ongelmiksi nostettiin esille myös yrityksessä etätyöskentelyssä käytössä olevassa VPN-yhteydessä joskus ilmenevät ongelmat sekä työssä tarvittavien ohjelmistojen hitaus. Lähityötä työtä haittaavina tekijöinä nousi selkeästi esille avokonttoreiden rauhattomuus, hälinä ja keskeytykset, joka selkeästi lisäsi etätöiden suosiota heillä, joilla olosuhteet ovat kotona kunnossa etätyöskentelyä varten. Turhia ja liian helposti toteutettavia etätyöpalavereita kritisoitiin myös avoimissa vastauksissa ja palaverien järjestämiseen toivottiinkin nykyistä enemmän harkintaa. Lisäksi joissakin vastauksissa toivottiin nykyistä aktiivisempaa kameran käyttöä etätyöpalaveriisiin niin kutsutun ”multitaskaamisen” vähentämiseksi ja palaverien tehostamiseksi.

#### **4.4 Vuorovaikutus ja viestintä**

Toimiva vuorovaikutus ja kommunikaatio ihmisten ja tiimien kesken on tärkeä osa hybridityön onnistumista. Kyselytutkimuksessa kysyttiin toimihenkilöiltä, millaiseksi he kokevat tiiminsä sisäisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen yleisesti. Vastausten perusteella 47 % koki vuorovaikutuksen oman tiimin kesken olevan hyvää ja avointa ja 49 % vastaajista koki vuorovaikutuksen olevan hyvää ja avointa, vaikka satunnaisia haasteita ilmeneekin. Ainostaan muutama vastaaja koki tiimin sisäisen vuorovaikutuksen huonoksi.

Etätyöskentelyn vaikutus eri tiimien väliseen vuorovaikutukseen jakoi vastaajien mielipiteitä, sillä 19 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiimien välinen vuorovaikutus on parempaa silloin kun he ovat samaan aikaan lähityössä konttorilla, noin 45 % vastaajista oli sitä mieltä, että vuorovaikutus toimii tiimien välillä hyvin eikä sillä ole merkitystä missä he työskentelevät. Noin 40 % vastasi, että organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa on haasteita riippumatta siitä missä he työskentelevät. Avoimista vastauksista tuli selkeästi esille se, että etätyön myötä spontaanit kahvi- ja lounaskoh- taamiset sekä small-talk ovat selkeästi vähentyneet ja sitä kautta ihmiset kokevat, että työpaikan yhteisöllisyys on jonkin verran kärsinyt ja hiljaisen, epävirallisen tiedon siirtyminen vaikeutunut. Tätä ei kuitenkaan avoimien vastauksien perusteella koettu ongelmaksi, sillä usein tämä vapaa- muotoinen keskustelu on juuri sitä, joka konttorilla aiheuttaa jatkuvia keskeytyksiä työntekoon sekä hälinää ja melua avokonttorissa.

Kysymyksen 24 ”kuinka etätyöskentely vaikuttaa tiimini vuorovaikutukseen?” kysymyksen asette- lussa oli virhe, eikä sitä voida ottaa kunnolla huomioon tuloksia analysoitaessa. Kysymyksen aset- telu jätti mahdollisuuden tulkinnanvaraisuudelle, sillä kysymys saatettiin ymmärtää eri tavalla riip- puen siitä mistä näkökulmasta sitä katsotaan. Lisäksi kysymykseen oli epähuomiossa annettu mahdollisuus valita useampi kuin yksi vastausvaihtoehto, joka hankaloitti vastausten tulkintaa eten- kin, kun vastauksissa oli pahimmillaan valittu jopa kaikki neljä vastausvaihtoehtoa yhtä aikaa. Vaikka tämän yhden vastaajan vastaukset poistetaan tutkimuksen tuloksista niin silti tämän kysy- myksen vastauksiin täytyy suhtautua kriittisesti.

Joka tapauksessa saatujen vastausten perusteella kuitenkin eniten kannatusta sai vastausvaihto- ehto: ”vuorovaikutus on parempaa silloin kun olemme kaikki samaan aikaan läsnä toimistolla”. Tästä voisimme hieman varauksella päätellä sen, että etätyöskentely haastaa tiimin vuorovaiku- tusta ja vuorovaikutus sekä kommunikaatio on helpompaa silloin kun tavataan ihmisiä kasvotusten sen sijaan, että vuorovaikutus tapahtuisi tietotekniikan välityksellä.

Yrityksen sisäinen vuorovaikutus sen sijaan jakoi mielipiteitä. 15 % vastaajista koki, että vuorovai- kutus tiimien välillä toimii paremmin silloin kun kaikki ovat yhtä aikaa toimistolla, mutta noin 45 % vastaajista oli sitä mieltä, että vuorovaikutus toimii tiimien välillä hyvin eikä sillä ole merkitystä missä he työskentelevät. Noin 40 % vastasi, että organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa on haasteita eikä hybridityöllä ole vaikutusta näihin haasteisiin.

Avoimien vastauksien perusteella etänä tapahtuva kommunikaatio koetaan enemmän asiapi- toiseksi ja kynnys ottaa yhteyttä työkaveriin koetaan olevan hieman korkeampi etänä. Teamsin vä- lityksellä käytävästä vuorovaikutuksesta puuttuu lisäksi myös sanaton non-verbaalinen viestintä,

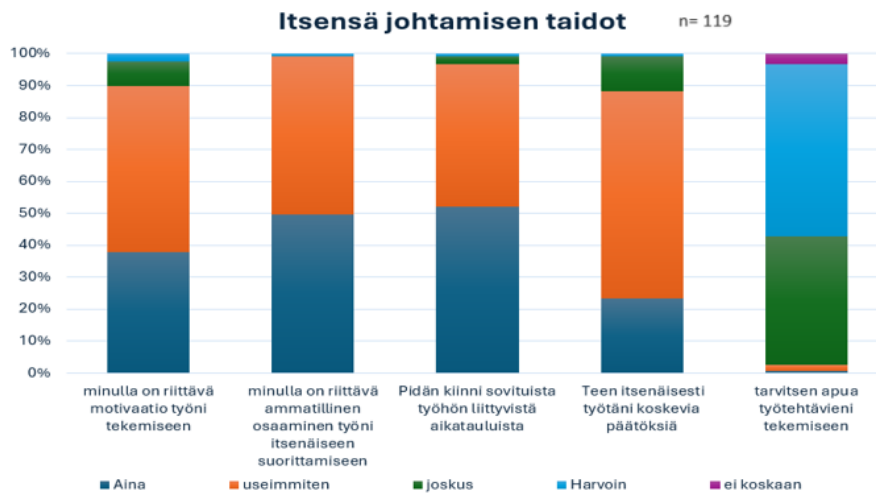
jonka koetaan välillä haittaavan kommunikaatiota ja tilanteen arvioimista. Toisaalta tietotekniikan hyödyntäminen työnteossa on tätä päivää ja Teamsin sekä muiden sähköisten ratkaisujen hyödyntäminen työnteossa on normaalia eikä sen koeta olevan syynä vuorovaikutuksen haasteisiin, vaan haasteet vuorovaikutuksessa johtuvat muista tekijöistä.

Avoimista vastauksista tuli selkeästi esille se, että etätöiden myötä spontaanit kahvi- ja lounaskohtaukset sekä small-talk ovat selkeästi vähentyneet ja sitä kautta ihmiset kokevat, että työpaikan yhteisöllisyys on jonkin verran kärsinyt ja hiljaisen, epävirallisen tiedon siirtyminen vaikeutunut. Tätä ei kuitenkaan avoimien vastauksien perusteella koettu ongelmaksi, sillä usein tämä vapaa- muotoinen keskustelu on juuri sitä, joka konttorilla aiheuttaa jatkuvia keskeytyksiä työntekoon sekä hälinää ja melua avokonttorissa.

#### **4.5 Työntekijän osaaminen ja itsensä johtaminen**

Kysymys 28 koski itsensä johtamisen kannalta merkittäviä asioita, kuten motivaatiota, ammatillista osaamista, päätöksen tekoa sekä tavoitteiden asettamista. Itsensä johtamiseen liittyvissä kysymyksissä haastateltaville esiteltiin väittämiä, joihin vastattiin asteikolla ei koskaan, harvoin, joskus, useimmiten, aina.

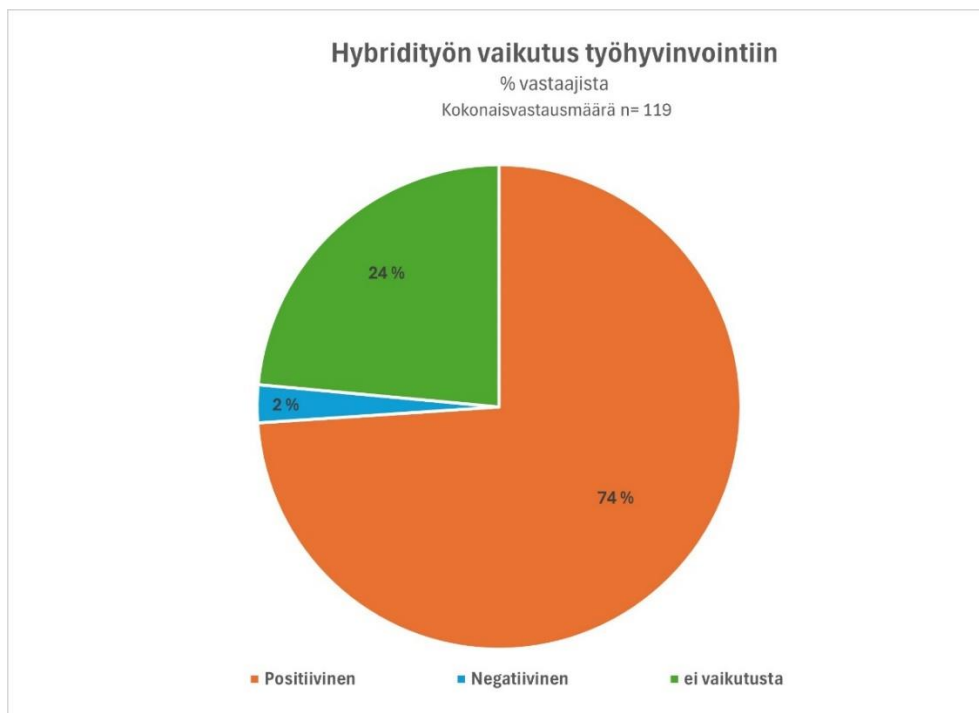
Kyselyyn vastanneista toimihenkilöistä noin 90 %, koki, että heillä on joko aina tai useimmiten riittävä motivaatio työnsä suorittamiseen. Myös ammatillinen osaaminen koettiin riittäväksi, sillä lähes kaikki vastasivat, että heillä on riittävä ammatillinen osaaminen työn itsenäiseen suorittamiseen. Lisäksi sovitusta aikatauluista kiinni pitäminen ja työtä koskevien päätösten tekeminen onnistui hyvin heidän oman arvionsa mukaan. Työtehtävien suorittaminen itsenäisesti sujui myös hyvin, sillä noin 40 % vastaajista kertoi tarvitsevänsä apua työtehtäviensä tekemiseen joskus, mutta yli 50 vastaajista kertoi, että tarvitsevat muiden apua ainoastaan harvoin tai ei ollenkaan. Vastaukset näkyvät seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 10.



Kuva 10. Itsensä johtamisen taidot

#### 4.6 Työhyvinvointi

Kyselyssä kysyttiin toimihenkilöiden näkemystä siitä, kuinka hybridityö on vaikuttanut heidän hyvinvointiinsa. Selkeä yleinen näkemys vastaajien kesken oli, että hybridityö on vaikuttanut positiivisesti heidän hyvinvointiinsa. Vastaajista 74 prosenttia kertoi, että hybridityön vaikutukset heidän hyvinvointiinsa ovat positiiviset, 24 prosenttia vastasi, ettei hybridityöllä ole vaikutusta hyvinvointiin läsnätyöhön verrattuna ja ainoastaan muutama vastaaja ilmoitti, että hybridityö vaikuttaa negatiivisesti heidän hyvinvointiinsa. Avoimista vastauksista tarkennuksena selvisi, että useampi heistä, jotka ovat vastanneet, ettei hybridityöllä ole vaikutusta heidän hyvinvointiinsa niin, todellisenä syynä on se, että tekevät niin vähän etänä töitä, ettei sillä sen vuoksi ole vaikutusta heidän hyvinvointiinsa positiivisesti eikä negatiivisesti. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 11 on samat luvut havainnollistettuna visuaalisesti.



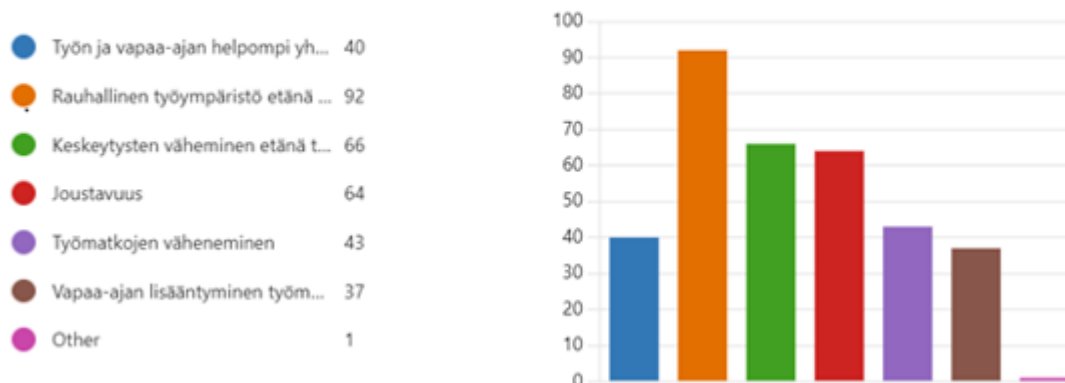
Kuva 11. Hybridityön vaikutus työhyvinvointiin

Kyselyssä pyydettiin työntekijöitä nimeämään itselleen tärkeimmät etä- ja hybridityön mukanaan tuomat edut (kysymys 29). Vastausvaihtoehdot oli ennalta valittu teoriassa esille nousseiden hybridityön etujen mukaan, mutta vastauksiin oli jätetty mahdollisuus lisätä oma vastausvaihtoehto, mikäli itselle sopiva vastausvaihtoehto olisi puuttunut. Vastaukseen sai valita enimmillään 3 vastausvaihtoehtoa.

Kyselyyn saatujen vastausten perusteella ihmiset arvostavat selvästi eniten etä- ja hybridityöskentelyn mahdollistamaa rauhallista työympäristöä etänä työskennellessä. Toiseksi eniten ääniä saivat keskeytysten väheneminen etänä työskennellessä sekä joustavuuden lisääntyminen. Työmatkojen väheneminen, siitä syntyvät vapaa-ajan lisääntyminen sekä työn ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen keräsivät kaikki lähes yhtä paljon ääniä. Vastauksien tarkempi jakauma on katsottavissa seuraavalla sivulla olevasta kuvasta 12.

## Hybridityön edut

n= 119



Kuva 12. Hybridityön tärkeimmät edut

Avoimissa vastauksissa pyydettiin kuvailemaan vielä vapaasti hybridityön konkreettisia vaikutuksia hyvinvointiin. Vastauksissa toistui samat positiiviset asiat kuin äskeisessä monivalintakysymyksessä eli rauhallinen työympäristö, työmatkojen väheneminen, joustavuus sekä yleisen vireystilan sekä jaksamisen paraneminen hybridityön ansiosta. Avoimissa vastauksissa tuli kuitenkin esille myös se näkökulma, että kaikki eivät etätyötä kaipaakaan vaan ovat tyytyväisiä siihen, että saavat aamulla lähteä töihin toimistolle, tehdä työtä työnantaja tarjoamalla hyvillä työvälineillä sekä sammuttaa koneen työpäivän päätteeksi, jolloin työn ja vapaa-ajan ero on selkeämpi. Alla lainattuna muutamia kyselytutkimukseen saatuja ja hyvin yleisen näkemyksen kiteyttäviä vastauksia.

*"Jaksaa paremmin harrastaa liikuntaa. Tuntuu, että työmatkojen puuttuessa vapaa-aikaa on enemmän. Työn voi jaksottaa itselleen sopivaksi. Elämän rytmi on paremmin itselle sopiva. Aamut ovat helpommat."*

*"Stressityön työympäristö parantaa hyvinvointia. Introverttinä etätyö laskee stressitasojani huomattavasti vs. avokonttorissa työskentely. Pystyn aloittamaan työpäiväni aikaisemmin, jolloin vapaa-aikaa jää enemmän."*

*"Voin itse vaikuttaa omaan työskentelyyni (jossain määrin), ja siihen miten ja missä työskentelen. Koen, että työnantaja ja esimies luottavat minuun enemmän, kun sallii etätyöskentelyn. Luottamus vaikuttaa omaan työssä viihtymiseeni vahvasti. Työhyvinvoinnin kannalta koen että 1-2 päivää toimistolla samaan aikaan muiden työkavereiden kanssa on tärkeää."*

*"Ollut positiivisia vaikutuksia. Tauoilla saa helpommin työasiat pois mielestä, kun on kokonaan erilaisessa ympäristössä. Myös kahdensuuntainen joustavuus ja luotto tuovat tunnetta, että minua arvostetaan työntekijänä."*

*"Parempi palautuminen, lisääntynyt vapaa-aika ja arjen hallinta ja sitä kautta liikunnan ja unen lisääntyminen."*

Osana tutkimuskyselyä haastateltavilta kysyttiin heidän omia näkemyksiään siitä, kuinka hybridityötä tulisi yrityksessä kehittää, jotta se tehostaisi hybridityöskentelyä ja tukisi heidän työhyvinvointiaan. Kysymykseen saaduista vastauksista näki, että asiaa oli oikeasti ajateltu ja mietitty koko organisaation kannalta eikä ainoastaan omaa etua ajatellen. Osa vastaajista ei nähnyt tarvetta hybridimallin kehittämiseen, vaan heidän mielestään se toimii tällä hetkellä kuten pitääkin. Suurin osa vastaajista riippumatta siitä onko tämänhetkinen toimintatapa itselle sopiva vai ei, koki kuitenkin, että hybridimallia tulisi lähteä kehittämään lisäämällä joustavuutta, tasa-arvoa sekä yksilön vastuuta. Työntekijät toivovat, että heihin luotettaisiin siinä, että heidän työtehtävänsä tulevat hoideksi riippumatta siitä missä he työskentelevät. Yritykselle tulisi luoda yhtenäiset pelisäännöt, jotka kohtelisivat samalla tavalla kaikkia, joiden työtehtävät mahdollistavat etänä työskentelyn. Alla muutamia vastaajien ideoita ja kommentteja hybridityön kehittämiseen liittyen:

*"Mielestäni oma työmalli on hyvä ja pääsen valitsemaan kumpaa haluan tehdä, etänä vai läsnä konttorilla."*

*"Lähtökohtaisesti toivoisin kaikille samoja, joustavia, sääntöjä. Kun työntekijöihin luotetaan, vapaus tuo tyytyväisyyttä. Jokaisen ryhmän tulee pohtia yhtenevät toimintamallit siihen, että yhteisöllisyys säilyy, vaikka osa ajasta tehdään etätöinä."*

*"Organisaatiolta selkeä linjaus ja tasa-arvoiset pelisäännöt, sekä etä-, että hybridityökäytännöistä. Etätöiden mahdollistaminen tasapuolisesti kaikille."*

*"Toivoisin, että joustavuutta lisättäisiin niin, että työntekijöillä olisi työtehtävän salliessa mahdollisimman suuri vapaus valita itse onko lähi- vai etätöissä"*

Vastauksissa tuli ilmi, että mikäli yrityksen etätöpolitiikka mahdollistaisi vapaamman etä- ja läsnätyön yhdistelyn työntekijän omien tarpeiden ja mieltymysten mukaan, se vaikuttaisi heidän työhyvinvointiinsa ja jaksamiseensa positiivisesti. Käytännön esimerkkeinä ja positiivisina vaikutuksina mainittiin muun muassa joustavuus sekä työmatkoihin kuluvan ajan väheneminen. Vastaajat kertoivat, että ovat itse oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja tietävät itse mitkä työtehtävät on helpompia

tehdä läsnä konttorilla, ja mitkä vaativat rauhaa ja keskittymistä. Rauhaa ja keskittymistä vaativaan työhön kotikonttori on usein se paras vaihtoehto, kun verrataan isossa ja rauhattomassa avokonttorissa työskentelyyn ja tässä kohtaa hybridityön joustavuutta haluttaisiin hyödyntää ilman liian sitovia läsnäolopakkoja toimistolla. Vastaajien ajatus oli, että tällainen joustavuus hyödyttäisi kaikki osapuolia eli sekä heitä itseään että työnantajaa. Työmatkan väheneminen puolestaan jättäisi enemmän vapaa-aikaa arkipäiviin, helpottaisi työn ja vapaa-ajan yhdistämistä sekä jättäisi enemmän aikaa levolle ja pidemmille yöunille.

#### 4.7 Yhteenveto

119 kyselyyn vastanneesta toimihenkilöstä 89 henkilöä eli noin 75 % työskentelee tällä hetkellä hybridimallilla. Kokonaan lähitöissä on 24 henkilöä eli 20 % vastaajista ja 6 henkilöä eli 5 % vastaajista työskentelee tällä hetkellä kokoaikaisesti etätöissä. Hybridityötä tekevistä toimihenkilöistä 56 % työskentelee etänä yrityksen virallisten etätyöohjeistusten mukaisesti 1-2 päivää viikossa, 33 % vastaajista työskentelee etänä 3-4 päivänä viikossa ja loput eli 11 % hybridityötä tekevistä työskentelee etänä ainoastaan satunnaisesti tai harvemmin kuin kerran viikossa. Kyselyyn vastanneista 69 % koki nykyisen etätyömäärän itselleen sopivaksi, mutta 31 % toivoi, että voisi työskennellä nykyistä enemmän etänä. Esteenä itselle sopivammalle viikoittaiselle etätyömäärälle koettiin pääasiassa olevan yrityksen etätyöpolitiikka, joka ei mahdollista työntekijälle paremmin sopivaa hybridityömallia. Joillakin myös työtehtävät olivat sellaisia ettei mahdollisuutta etätyöskentelyyn ole.

Tulokset liittyen hybridityön johtamiseen olivat melko vaihtelevat. Kyselyyn vastanneista 60 % koki, että etätyötä koskevat ohjeistukset ja säännöt eivät ole tasapuolisia yrityksen sisällä, mutta epätasa-arvoa oman tiimin kesken ei kuitenkaan ollut syntynyt, sillä valtaosa vastaajista piti oman tiimin sisäisiä ohjeistuksia tasapuolisina. Kyselyyn vastanneiden kokemus oli se, että säännöt eivät ole yhdenmukaisia tiimien, toimintojen ja esihenkilöiden välillä vaikka työn luonne mahdollistaisikin etätyöt. Kyselyn perusteella sekä luottamus sekä psykologinen turvallisuus tiimin jäsenten ja esihenkilön välillä on tällä hetkellä hyvä. Tulosten perusteella myös tiimien sekä oman työn tavoitteet on määritelty selkeästi. Tiimien sisälle oli onnistuttu rakentamaan vanha luottamus sekä psykologinen turvallisuus.

Teknologiaa ja työympäristöä koskevien kysymysten vastauksissa korostui se, että valtaosalla etätyötä tekevistä työntekijöistä on kotona käytössä työtila sekä työympäristö, jotka tukevat etätöiden tekemistä. Myös heillä käytössä olevat ohjelmistot ja tietotekniikka yleisesti mahdollistavat tehokkaan etätyöskentelyn. Lähityötä työtä haittaavina tekijöinä nousi selkeästi esille avokonttoreiden rauhattomuus, hälinä ja keskeytykset, joka selkeästi lisäsi etätöiden suosiota heillä, joilla

olosuhteet ovat kotona kunnossa etätyöskentelyä varten. Turhia ja liian helposti toteutettavia etätyöpalavereita kritisoitiin ja palavereiden järjestämiseen toivottiinkin nykyistä enemmän harkintaa.

Vuorovaikutus ja viestintä oman tiimin kesken koettiin pääasiassa hyväksi ja sujuvaksi. Yrityksen sisäinen vuorovaikutus sen sijaan jakoi mielipiteitä, sillä 19 % vastaajista koki, että vuorovaikutus tiimien välillä toimii paremmin silloin kun kaikki ovat yhtä aikaa toimistolla, mutta noin 45 % vastaajista oli sitä mieltä, että vuorovaikutus toimii tiimien välillä hyvin eikä sillä ole merkitystä missä he työskentelevät. Noin 40 % vastasi, että organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa on haasteita eikä hybridityöllä ole vaikutusta näihin haasteisiin.

Vastausten perusteella saimme selville, että toimihenkilöt kokevat omat itsensä johtamisen taidot pääasiassa erittäin hyväksi. Vastaajat kokivat, että heillä on riittävä ammatillinen osaaminen työtehtävien itsenäisen suorittamisen, he pystyvät pitämään kiinni sovituista aikatauluista sekä tekemään työtään koskevia päätöksiä. Suurin osa vastaajista koki, että heillä on joko aina tai useimmiten mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka he työtään tekevät. Oman työnsä kehittämiseen pystyi vaikuttamaan kuitenkin hieman pienempi osuus, sillä hieman alle 60 % vastaajista koki pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä kehittämiseen joko aina tai edes useimmiten.

Selkeä yleinen näkemys vastaajien kesken oli, että hybridityö on vaikuttanut positiivisesti heidän hyvinvointiinsa muun muassa vähentämällä työmatkoihin käytettyä aikaa, lisännyt joustavuutta sekä vapaa aikaa ja parantanut yleistä vireystilaa ja jaksamista. Hybridityötä tulisi lähteä kehittämään ensisijaisesti lisäämällä joustavuutta sekä tasa-arvoa, sillä vastaajat kokivat, että mikäli yrityksen etätyöpolitiikka mahdollistaisi vapaamman etä- ja läsnätyön yhdistelyn työntekijän omien tarpeiden ja mieltymysten mukaan, se vaikuttaisi heidän työhyvinvointiinsa ja jaksamiseensa positiivisesti ja samalla toisi joustoa myös vastavuoroisesti yrityksen suuntaan.

## 5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat hybridityön onnistumiseen ja hybridityöskentelyn tehokkuuteen sekä miten hybridityö vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli miettiä, miten tutkimuksen kohteena olevan case-yrityksen hybridityömallia tulisi kehittää, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin työntekijöiden työhyvinvointia.

Teorian perusteella onnistuneella hybridityöllä ja työhyvinvoinnilla on paljon yhteistä. Hybridityö vaatii toimiakseen johtamista, samoin kuin työhyvinvointi. Hybridityötä tukeva johtaminen perustuu muun muassa vahvaan vuorovaikutukseen, luottamukseen, psykologiseen turvallisuuteen sekä selkeästi asetettuihin tavoitteisiin. Samat tekijät vaikuttavat nykyisessä modernissa johtajuudessa, joka Mankan (2023, 110) työhyvinvoinnin voimavaramallin mukaan on osa työhyvinvointia ja sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman rakentamisessa ja modernissa johtajuudessa korostuvat vuorovaikutus, avoin tiedonkulku sekä kuunteleminen.

Myös työkyvyn ylläpitäminen vaatii johtamista. Kuten elinkeinoelämän keskusliitto (2011, 4-5) on todennut, työkykyjohtamisen tärkeimpiä puolia ovat työympäristön aktiivinen kehittäminen sekä erilaisten työkykyä heikentävien riskien varhaista tunnistaminen ja niihin puuttuminen. Lisäksi työkyvyn johtaminen vaatii työntekijöiltä itseltään aktiivista vastuunottamista, määrätietoisia ja tavoitteellisia toimia sekä henkilön omaa vastuuta omasta elämänhallinnasta ja elintavoista. Kaiken perustana työkykyjohtamisen näkökulmasta on kuitenkin aktiivinen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön tuleminen kuulluksi.

Työkyvyn johtaminen työntekijän näkökulmasta vastaa siis hyvin paljon itseohjautuvuuden lisäämistä työnteossa, joka on Eklundin ym. (2021, 24) mukaan yksi toimivan hybridityön osatekijöistä. Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon (2017, 12) mukaan itseohjautuvuus vaatii työntekijältä kykyä, halua ja riittävästi osaamista tehdä asioita ilman, että joku ulkopuolinen henkilö ohjaa toimintaa. Tähän sisältyy muun muassa ajan, tehtävien ja resurssien hallinta sekä priorisointi. Lisäksi itseohjautuvuus vaatii selkeän päämäärän, jota kohti pyritään ja tavoitellaan.

Hybridityön toimivuuteen vaikuttaa paljon tietenkin ihmisen oma henkinen ja fyysinen terveys. Suomessa työntekijöiden turvallisuutta, terveyttä ja työolosuhteita valvotaan ja edistetään kattavalla lainsäädännöllä ja esimerkiksi työturvallisuuslakia 23.8.2002/738 sovelletaan myös hybridityössä. WHO (World Health Organization 2022, 2-3) on listannut useita työhön liittyviä psykososiaalisia riskejä kuten työn sisältöön, työkuormaan, työaikoihin tai työympäristöön ja laitteisiin liittyviä riskejä,

jotka koskevat työntekoa kaikkialla. Nämä työhön liittyvät psykososiaaliset riskit voivat vaikuttaa niin työntekijän henkiseen kuin fyysiseenkin terveyteen, sillä WHO:n mukaan pitkäaikainen altistuminen esimerkiksi heikoille tai vaarallisille työolosuhteille tai huonolle kommunikaatiolle ja vuorovaikutukselle työkavereiden tai esihenkilön kanssa voivat vaikuttaa negatiivisesti mielenterveyteen ja pahentaa jo olemassa olevia mielenterveyden ongelmia kuten masennusta ja ahdistusta.

Hyvinvointi työssä on tärkeää, sillä se vaikuttaa niin yksilöiden kuin tiimienkin suorituskykyyn, asiakastytyväisyyteen, käyttäytymiseen työssä sekä vaikuttaa myös yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työhyvinvoinnin käänköpuolena on työpahoinvointi, joka puolestaan aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia kuten poissaoloja työstä ja sairastelua, tuottavuuden laskua, työntekijöiden vaihtumista sekä heikentynyttä innovatiivisuutta. (Donoghue 30.11.2023, 02:00-12:30min.)

Case-yrityksen kohdalla tutkimuksen tuloksissa nousi positiivisella tavalla esille se, että yrityksessä on onnistuttu luomaan vahva luottamus niin tiimien sisällä kuin tiimin jäsenten ja esihenkilöidenkin välillä. Vastausten perusteella lähes kaikki eli 98 % vastaajista kokee, että heillä on oman tiiminsä luottamus. Myös esihenkilön ja työntekijä välillä luottamus oli erittäin hyvällä tasolla, sillä yli 90 % vastaajista kokee, että esihenkilö ja työnantaja luottaa heihin. Myöskään ylimääräistä valvontaa ja mikrojohtamista ei etätöiden koettu aiheuttavan. Psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä tiimien sisällä kertoo se, että virheiden tekemistä ei pelätä. Myös esimerkiksi ongelmanratkaisukyvyn, joka liittyy vahvasti psykologiseen turvallisuuteen ja innovatiivisuuteen koettiin olevan hyvällä tasolla.

Viestintä on myös merkittävässä roolissa hybridityöskentelyssä, sillä kuten Eklund ja kumppanit (2023, 60-61) toteavat niin etänä työskennellessä spontaanit, itsestään tapahtuvat kahvitauko kohtaamiset jäävät väliin ja kohtaamisten järjestäminen vaatii yleensä aina jonkinlaista erillistä järjestelyä. Myös väärinymmärrysten ja viestien väärintulkintojen riski kommunikaatiossa kasvaa. Näitä ongelmia voidaan Eklundin mukaan vähentää panostamalla viestinnän ja vuorovaikutuksen hyvään suunnitteluun sekä erilaisten viestintämuotojen tuntemiseen. Case-yrityksessä vuorovaikutus ja viestintä oman tiimin kesken koettiin pääasiassa hyväksi ja sujuvaksi. Yrityksen sisäinen vuorovaikutus sen sijaan jakoi mielipiteitä, sillä 19 % vastaajista koki, että vuorovaikutus tiimien välillä toimii paremmin silloin kun kaikki ovat yhtä aikaa toimistolla, mutta noin 45 % vastaajista oli sitä mieltä, että vuorovaikutus toimii tiimien välillä hyvin eikä sillä ole merkitystä missä he työskentelevät. Noin 40 % vastasi, että organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa on haasteita eikä hybridityöllä ole vaikutusta näihin haasteisiin.

Työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta teoriassa tuli esille, että työntekijän kannalta hybridityö lisää joustavuutta työn organisoinnissa sekä mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhdistämisen lähityötä paremmin. Lisäksi etätyöt voivat parantaa työntekijän työtehoa sekä keskittymistä työntekoon jatkuvien keskeytysten jäädessä pois sekä mahdollistivat vapaamman ja joustavamman työskentelyaikataulun suunnittelun. (Eklund ym. 2021, 16-17; Edmondson ym. 2022, luku 2.)

Näillä edellä mainituilla hybridityön eduilla on selkeä yhteys työhyvinvointiin myös Mankan voimavaramallin mukaan. Nykyajan hektisessä elämäntavassa hybridityön tarjoamalla mahdollisuudella työn ja vapaa-ajan joustavampaan yhdistämiseen saattaa olla isokin merkitys työntekijän terveydelle ja fyysisille sekä henkiselle jaksamiselle eli työntekijän psykologiselle pääomalle, joka on myös Mankan työhyvinvoinnin voimavaramallin (Manka & Manka 2023, 110) keskiössä.

Case-yrityksen kohdalla kyselytutkimukseen saaduissa vastauksissa hybridityön positiivista vaikutusta hyvinvoinnille tuki muun muassa se, että useampi vastaaja mainitsi hybridityön positiivisena vaikutuksena pidentyneet yöunet työmatkojen jäädessä pois (fyysinen jaksaminen) sekä stressin vähenemisen (henkinen jaksaminen) jatkuvan metelin ja työnkeskeytyksien vähetessä läsnätyöhön verrattuna. Tutkimustulosten perusteella työntekijät olivat luoneet etätyötyössä tarvittavat työskentelyolosuhteet sellaisiksi, että ne mahdollistavat tehokkaan etätyön kotoa käsin.

## **5.1 Case yrityksen hybridityömallin kehittäminen**

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli laatia kehitysehdotuksia tutkimuksen kohteena olevan case-yrityksen hybridityömallin kehittämiseen. Kehitysehdotuksissa on hyödynnetty teoriaa hybridityön onnistumiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä kyselytutkimuksen tuloksia case-yrityksen hybridityön onnistumisen nykytilasta.

Vastausten perusteella case-yrityksen työntekijät pääsääntöisesti kokevat, että hybridityö on helpottanut heidän elämäänsä, lisännyt joustavuutta ja vapaa-aikaa sekä parantanut heidän hyvinvointiaan niin töissä kuin vapaa-ajalla. Työn tehokkuuden näkökulmasta hybridityö on tuonut mukanaan mahdollisuuden molemminpuoliseen joustavuuteen, rauhaan sekä keskittymistä vaativien työtehtävien tehokkaampaan hoitamiseen ympäristössä, jossa työn keskeytykset ovat huomattavasti vähäisempiä kuin meluisassa avokonttorissa. Yhteiset lähipäivät toimistolla koetaan kuitenkin tärkeinä yhteisöllisyyden, organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen ylläpitämisen kannalta. Kaikki eivät etätyötä halua tehdä ja toisilla ei työtehtävien luonteen takia ole siihen todellisia mahdollisuuksia, mutta suurimmalle osalle hybridityö tarkoittaa merkittävää helpotusta elämään ja se nähdään ehdottomasti positiivisena mahdollisuutena ja voimavarana, josta ei olla valmiita luopumaan.

Kehittämisen näkökulmasta hybridityö jakaa myös mielipiteitä. He, joilla hybridityö toimii tällä hetkellä hyvin eivät näe juurikaan tarvetta muutokselle, sillä miten kehittää sellaista, joka toimii jo valmiiksi hyvin? Kuitenkin suurin osa tutkimukseen vastanneista toivoi, että yrityksen hybridityöpolitiikkaan saataisiin lisää tasa-arvoa ja joustavuutta, josta hyötyisi niin työntekijät kuin yritysikin.

Kaiken käytettävissä olevan tiedon perusteella tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi on nostettu kolme teemaa, jotka ovat tasa-arvon ja joustavuuden lisääminen, työkuultuurin ja toimintatapojen muutos paremmin hybridityötä tukevaksi sekä olemassa olevien etätyöohjeiden päivittäminen.

### **1. Tasa-arvon ja joustavuuden lisääminen**

Kyselytutkimuksen perusteella ehdottomasti tärkein kehityskohde case-yrityksessä on tasa-arvon ja joustavuuden lisääminen hybridityöskentelyyn, sillä kyselyyn vastanneista 60 % koki, ettei hybridityötä koskevat säännöt ja ohjeistukset eivät ole tasapuolisia yrityksen sisällä.

Yrityksellä on olemassa etätyöskentelyä koskevat säännöt, jotka antavat suuntaviivat sille, kuinka etätyöskentelyä tulisi toteuttaa, mutta käytännön tasolla yrityksen etätyöohjeita sovelletaan kuitenkin todella monella tavalla riippuen esimerkiksi esihenkilöstä sekä esihenkilöiden määrittämistä tiimikohtaisista etätyöohjeistuksista. Tutkimusten tulosten perusteella toisilla on oikeus työskennellä enemmän etänä kuin toisilla, sillä kyselyyn vastanneista hybridityötä tekevistä toimihenkilöistä 56 % työskentelee yrityksen virallisten etätyöohjeistusten mukaisesti etänä 1-2 päivää viikossa, mutta 33 prosenttia hybridityötä tekevistä työskentelee etänä 3-4 päivänä viikossa, joka on enemmän kuin yrityksen virallinen ohjeistus on.

Tasa-arvoisella kohtelulla on iso merkitys niin hybridityön onnistumisen kannalta kuin työhyvinvoinnin edistämisenkin kannalta. Tasa-arvon huomioiminen on tärkeää jo työsopimuslain 26.1.2001/55 perusteella, sillä laki velvoittaa pitämään huolta ihmisten tasa-arvoisesta, oikeudenmukaisesta ja inhimillisestä kohtelusta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tasa-arvoon panostaminen auttaa pienentämään työn sisältämiä psykososiaalisia riskejä, joista WHO:n (World Health Organization 2022, 3) mukaan osa liittyy organisaatiokulttuuriin ja organisaation toimintaan. Organisaation toimintatavat ja organisaatiokulttuuri taas ovat vahvasti sidoksissa siihen, miten esimerkiksi tasa-arvokysymyksiin suhtaudutaan yrityksessä.

Etäjohtaminen ei aina ole mutkatonta. Tasa-arvoinen kohtelu ei velvoita siihen, että ohjeiden välttämättä tarvitsisi olla kaikille samat, mutta tasapuolisuus tulee näkyä samassa asemassa ja samoja tehtäviä tekevien työntekijöiden välillä. Etätyössä tällaisia tekijöitä ovat työtehtävien sisältö, työn luonne sekä työnantajan perustelut, mikäli työntekijöitä kohdellaan eri tavalla. Tärkeää on

huomioida etätöohjeiden yhtenäinen soveltaminen sekä se, että kaikki työnantajan edustajat noudattavat ohjeita yrityksen sisällä sovitun mukaisesti. (Eklund ym. 2021, 170.)

Case-yrityksen kohdalla mielestäni esihenkilöiden kouluttaminen olisi paras keino varmistaa etätöohjeiden mahdollisimman tasapuolinen soveltaminen. Tällä hetkellä kyselyyn vastaajat kokivat, että ohjeet tiimien sisällä olivat tasapuolisia, mutta eri tiimien välillä tasapuolisuus ei toteutunut. Tämä kertoo siitä, että yksittäinen esihenkilö pystyy kohtelemaan tiimensä jäseniä tasapuolisesti ja johtaminen siltä osin on oikeidenmukaista. Kuitenkin kun kyse on isosta organisaatiosta, jossa on paljon työntekijöitä ja paljon esihenkilöitä, olisi organisaation tärkeää varmistaa, että jokainen esihenkilö toimisi samojen yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti, jolloin riski työntekijöiden epätasa-arvoiselle kohtelulle pienenesi. Mikäli esihenkilöt eivät tiedä, mitkä organisaation yhteiset ohjeet ja pelisäännöt ovat, joutuvat he soveltamaan käytössä olevaa tietoa parhaan kykynsä ja osaaamisensa mukaan, jolloin se ei välttämättä ole linjassa organisaation yleisen ohjeistuksen kanssa.

## **2. Työkulttuurin ja toimintatapojen kehittäminen**

Case-yrityksen työntekijät työskentelevät isoissa avokonttoreissa, joissa työntekijöillä on jokaisella oma henkilökohtainen työpiste, joka on varustettu isoilla säädettävillä työpöydillä, tuplanäytöillä, toimistotuolilla sekä työfysioterapeutin suosituksesta on ollut mahdollisuus saada käyttöön esimerkiksi satulatuoli tai seisontamatto jalkojen alle heille, jotka tykkäävät työskennellä seisten. Ergonomiaan ja sitä kautta työhyvinvointiin konttorilla on siis työnantajan toimesta panostettu hyvin. Toimistolla työntekijöillä on myös käytössään isot monitoimilaitteet tulostusta ja kopiointia varten, sekä paikallinen it-tuki saatavilla aina tarvittaessa ratkomaan erilaisia it-ongelmia. Läsnätyössä ongelmana on kuitenkin avokonttorin hälinästä johtuva työhön keskittymisen vaikeutuminen sekä jatkuvat keskeytykset.

Usean tutkimukseen vastanneen henkilön mielestä kuilu etätöön rauhan ja meluisien toimistotilojen välillä korostuu hybridimallilla työskennellessä. Yrityksen tiedossa on, että toimistotilat ovat rauhatomat avokonttoreiden, huonosti keskelle toimistotiloja sijoitettujen taukotilojen sekä esimerkiksi huonosti äänieristettyjen neuvottelutilojen vuoksi. Näiden epäkohtien parantamiseksi, sekä samalla toimistotilojen optimoimiseksi yrityksellä on menossa ulkopuolista osaamista hyödyntävä projekti, jonka tarkoituksena on luoda toimistotiloista viihtyisämmät ja rauhallisemmat sekä mahdollistaa tehokkaampi työskentely. Toimistotiloja kehitetään niin työntekijöiden kuin työnantajan etua ajatellen, joten tämä tulee toivottavasti luomaan paremmat puitteet lähityölle tulevaisuudessa.

Samalla kun toimistotiloja parannetaan, olisi syytä muistuttaa työntekijöitä myös toimistoon sopivasta työskentelykulttuurista. Tietysti on normaalia, että kun hybridityössä ei tavara työkavereita

päivittäin, niin kuulumisten vaihto kuuluu asiaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, että olisi sitten kyseessä työtehtäviin liittyvä tiedon jakaminen tai henkilökohtaisista asioista keskustelu niin sen ei pitäisi häiritä kenenkään työntekoa. Keskustelut pitäisi käydä sellaisessa paikassa ja sellaisena ajankohtana, ettei siitä ole haittaa muille. Avokonttorissa työskennellessä tämä korostuu, sillä vieressä käytävät keskustelut tai äänekkäs taukokulttuuri saattavat vaikuttaa toisen keskittymistä työhön sekä aiheuttaa turhaa ylimääräistä stressiä, vaikka itse keskusteluun ei osallistuisikaan. Rauhaa ja keskittymistä kaipaavalle työntekijälle tämä saattaa aiheuttaa, sen että etätööhön jääminen kuulostaa vielä aiempaa houkuttelevammalta vaihtoehdolta.

Työkulttuurin kehittämiseen liittyy myös kokouskäytäntöjen päivittäminen. Etäpalavereiden helpouden vuoksi edelleenkin järjestetään paljon välillä jopa turhia etäpalavereja, joiden aikana toisilla on vielä hankaluuksia tekniikan kanssa ja iso osa palaveriin osallistujista tekee myös muita töitä samalla, jolloin vuorovaikutus kärsii väkisin. Jotta palavereista saataisiin tehokkaita ja mahdollisimman informatiivisia, olisi hyvä pyrkiä edelleen parantamaan vuorovaikutusta etäpalavereiden aikana, ja ottaa esimerkiksi kamerat nykyistä useammin käyttöön etätöypalavereiden vuorovaikutuksen parantamiseksi. Kuten Eklund ym (2021, 36-37) toteavat niin pelkästään laadukkaat laitteet eivät riitä, mikäli työntekijät eivät niitä osaa käyttää ja hyödyntää työssään eli myös laitteiden ja käytössä olevien ohjelmistojen riittävästä käyttökoulutuksesta sekä käyttäjätuesta on huolehdittava.

### **3. Etätööhjeiden päivittäminen**

Tutkimuksen kohteena olevan case yrityksen tällä hetkellä voimassa olevat etätööhjeet on laadittu kesäkuussa 2022, jolloin koronan aikaisesta lähes täydestä etätööstä palattiin asteittain työskentelemään takaisin toimistolle. Nyt kun hybridityötä ja hybridityömalleja on ehditty kokeilemaan ja hankkimaan hybridityöskentelystä paljon arvokasta käytännön kokemusta, olisi hyvä hetki päivittää etätööhjeistukset vastaamaan tämän hetken tilannetta. Päivitetyissä etätööhjeistuksissa tulisi huomioida aiemmin esille tulleet tasa-arvo ja joustavuus sekä myös tutkimustuloksissa esille tulleet hybridityön positiiviset vaikutukset työhyvinvoinnille. Työntekijöiden näkemyksiä olisi hyvä kuunnella ohjeita laadittaessa.

Kun etätööhjeet päivitetäisiin vastaamaan tämän hetken tarpeita, voitaisiin samalla tasa-arvoa ja joustavuutta lisätä esimerkiksi siirtymällä nykyisestä virallisesta 1-2 päivää (max. 40 %) etänä viikossa hybridimalliin, joka sallisi etätööt kaikille 2-3 päivänä viikossa. Tämä tukisi tutkimuksen tuloksena saatua palautetta ja työntekijöiden toivetta jättäen enemmän tilaa työntekijän omalle harkinnalle ja organisoinnille. Samalla se kuitenkin edelleen mahdollistaisi koko tiimin yhteiset

läsnäolopäivät työpaikalla, jotka Manka & Manka (2023, 185-186) mukaan ovat välttämättömiä muun muassa uusien ideoiden syntymisen kannalta.

## 5.2 Oman oppimisen arviointi

Kuten monesti tällaisissa isommissa tutkimuksissa on tapana, niin tässäkin opinnäytetyössä aiheen rajaus sekä tutkimusongelma haki paikkaansa melko kauan ennen kuin sai lopullisen muotonsa. Kun rupesin suunnittelemaan opinnäytetyötäni loppusyksyllä 2022 oli tarkoitukseni tehdä opinnäytetyö työajanseurannasta ja uuden työajanseurantajärjestelmän valinnasta. Aikataulullisesti tämä kuitenkin oli itselleni hankala toteuttaa, sillä yrityksellä oli tarkka projekti aikataulu, jota seurattiin tarkasti ja itselläni vielä siinä vaiheessa tutkintoon liittyviä kursseja keskeneräisenä suoritettavana. Tämän vuoksi opinnäytetyön aiheeksi valikoitui aikataulullisesti vapaammin toteutettava sekä itselleni ja monelle muulle toimihenkilölle ajankohtainen aihe eli hybridityö ja työhyvinvointi hybridityössä.

Tutkimuksen kehittämisiongelman määrittämisen lähtökohtana sekä työn yhtenä taustoittavana tiedonkeruuna toimi alkuvuodesta 2023 tekemäni kyselytutkimus, jonka tein tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteessa olevassa yrityksessä yrityksen esihenkilöille ja työnjohtotehtävissä työskenteleville henkilöille. Tämän tekemäni kyselytutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli kartoittaa uuden yritykseen investoitavan uuden työajanseurantajärjestelmän valintaan liittyviä toiveita, mutta samassa yhteydessä tätä opinnäytetyötä silmällä pitäen kyselin myös esihenkilöiden näkemyksiä koronan aikaiseen etätyöskentelyyn ja henkilöstön jaksamiseen liittyen.

Esihenkilöille tehdyn kyselyn vastauksissa tuli ilmi se, että vaikka esihenkilöt pitivät etätyöskentelyä monin tavoin hyvänä asiana niin toisaalta hybridityöskentelyyn liittyi useita ongelmakohtia, jotka liittyivät yleisesti hybridityöskentelyyn sekä työhyvinvointiin. Haasteiksi esihenkilöt kokivat työn ja vapaa-ajan välisen raja-aidan madaltumisen sekä sen, että etätöissä tehdään helposti töitä taukoja pitämättä. Lisäksi esihenkilöt kokivat tiimin kommunikaation heikentyneen, hiljaisen tiedon siirtymisen on vaikeutuneen ja tiimin tehokkuuden kärsineen siitäkin huolimatta, että yksittäiset työntekijät tekevätkin työtään ahkerasti ja keskittyneesti. Vastauksista nousi esille myös se, että etätöiden johtaminen vaatii esihenkilöltä huomattavasti enemmän kuin lähityön johtaminen ja lisää näin ollen esihenkilön työtunteja ja kerryttää työaikapankkia.

Näiden edellä mainittujen esihenkilöiden näkemysten perusteella, joka tosin edusti vain todella suppean joukon mielipidettä, lähtöajatuksena tutkimukselle oli, että hybridityöstä saattaisi löytyä kehittämistä kaipaavia osa-alueita tutkimuksen kohteena olevassa case-yrityksessä. Oma ajatukseksi oli, että haasteeksi koettaisiin nimenomaan tuo työ ja vapaa-ajan raja-aidan madaltuminen,

joka myös esihenkilöiden kommenteissa nousi esille. Hybridityön mukanaan tuoman joustavuuden ajattelin itse henkilökohtaisesti olevan yksi tärkeimmistä hybridityön eduista.

Tutkimuksen tulokset eivät tuoneet suuria yllätyksiä, vaan odotusten mukaisesti työntekijät kokivat hybridityön helpottaneen heidän elämäänsä, tuoneen kaivattua vapautta ja joustavuutta sekä parantaneen sitä kautta heidän hyvinvointiaan. Työntekijät myös kokivat, että heidän työntehonsa oli pääasiassa yhtä hyvä kuin toimistolla työskennellessä, joskus jopa parempi rauhattoman toimistoympäristön takia. Vuorovaikutuksen heikentyminen tunnistettiin, mutta vastaajat olivat sitä mieltä, että haasteet vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien välillä eivät olleet pelkästään hybridityöstä johtuvia.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyötutkimuksen tekeminen oli opettavainen ja ajatuksia herättävä, mutta myös välillä uuvuttava projekti. Opinnäytetyön projektin suurimmat haasteet liittyvät mielestäni tämän tutkimuksen aikataulutukseen eikä tutkimukselle laadittu aikataulu toteutunut kaikilta osilta, vaan aikataulu venyi jonkin verran. Suurimpana haasteena aikataulutuksen suhteen oli ensin ohjaavan opettajan vaihtuminen useampaan kertaan itsestäni riippumattomista syistä, tämän jälkeen väliin tuli kesäloma ja lopulta oman elämän haasteet sekä kadonnut motivaatio hankaloittivat työn viimeistelyä ja loppuunsaattamista. Vaikka aikataulutuksen haasteet vaivasivatkin, niin siitä huolimatta olen tyytyväinen lopputulokseen.

Tärkeimpänä oppina itselleni pidän kyselytutkimuksen avulla saatuja tosielämän kokemuksia siitä, kuinka ihmiset kokevat hybridityöskentelyn vaikuttaneen positiivisesti heidän elämäänsä. Myös itse olen sitä mieltä, että hybridityö on ehdottomasti tuonut omaan elämään enemmän joustoa ja vapautta organisoida työni aiempaa joustavammin ja parantanut näin omaa jaksamistani. Toivon, että jatkossa sama mahdollisuus säilyy ja kehittyy vielä nykyisestä siten, että esimerkiksi käytössäni olevat tekniset työvälineet tukisivat vielä nykyistä paremmin omaa etänä työskentelyäni.

Päällimmäisenä ajatuksena itselläni näin työtä viimeistellessä on se, että hybridityö herättää ajatuksia ja mielipiteitä meissä jokaisessa ja lähes kaikilla toimistotyötä tekevillä toimihenkilöillä on siitä myös omakohtaista kokemusta. Toiset kokevat hybridityön erittäin positiivisena asiana, toiset näkevät siinä enemmän uhkia ja haasteita. Itse näen, että hyvin toteutettu ja johdettu hybridityö on organisaatiolle mahdollisuus muun muassa rekrytoida parhaat osaajat palvelukseensa, säästää kustannuksissa, parantaa työn tehokkuutta, työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä työhyvinvointia. Työntekijälle hybridityö puolestaan antaa mahdollisuuden muun muassa työ- ja vapaa-ajan joustavaan yhteensovittamiseen, työmatkoihin käytetyn ajan ja kustannusten pienenemiseen, rauhalliseen työympäristöön ja työn keskeytysten vähenemiseen. Mielestäni hybridityö oikein

toteutettuna on mahdollisuus kehittää työelämää, hyödyntää sekä läsnätyön että etätyön parhaimpia puolia sekä huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet aiempaa monipuolisemmin ja sitä kautta parantaa työntekijöiden hyvinvointia, työkykyä ja jaksamista sekä sitoutumista organisaatioon.

Hybridityön onnistuminen ei kuitenkaan ole itsestään selvyyttä vaan sen mahdollisuudet ja positiiviset hyödyt voidaan hukata esimerkiksi huonolla johtamisella, vuorovaikutuksen ja kommunikaation puutteella tai heikolla työntekijän itsensä johtamisella. Hybridityö vaatiikin hyvää suunnittelua, vahvaa vuorovaikutusta, kommunikaatiota ja luottamusta sekä sitä, että jokainen saa äänensä kuuluviin. Hybridityö vaatii kaikilta jatkuvaa oppimista, rohkeutta kohdata uusia asioita sekä hyödyntää nopean teknologisen kehityksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja uusia erilaisia tapoja tehdä työtä. Lisäksi pitää muistaa, että kaikille hybridityö ei myöskään sovi, eivätkä kaikki halua sitä tehdä. Toiset arvostavat hybridityön etuja enemmän läsnätyön hyviä puolia kuten spontaaneja kohtaamisia ja vuorovaikutusta tai helpompaa tiedonkulkua ihmisten välillä. Läsnätyön hyvänä puolena ja etuna toisille on myös selkeä rajanveto työn ja vapaa-ajan välillä, joka ei aina välttämättä hybridityössä ole niin itsestään selvää.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi syventyä hybridityön johtamiseen tarkemmin niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin näkökulmasta. Hybridityö aiheena on melko tuore, jolloin kaikki uusi tutkimustieto auttaisi kehittämään hybridityötä entistä tehokkaammaksi tavaksi työskennellä.

### **5.3 Luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on hankalampaa kuin määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan usein tutkimuksen validiteettiä eli sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu sekä reliabiliteettiä eli sitä voidaanko tutkimus toistaa. Luotettavuuden arviointiin ei kuitenkaan ole olemassa mitään selkeitä ja yksiselitteisiä ohjeita. Tärkeää on se, että tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Tutkimuksen arvioinnissa on hyvä muun muassa miettiä tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta eli mitä tutkii ja miksi, tutkijan sitoutumista tutkimukseen, tutkimuksen kestoa, aineiston analyysiä sekä tutkimuksen raporttia. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 6.2-6.3.)

Mielestäni tämä tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet ja vastasi annettuihin tutkimuskysymyksiin. Luotettavuuden suhteen tutkimus mielestäni saavutti laadulliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset, sillä tutkimus on tehty hyvää tutkimusetiikka noudattaen ja vastauksia on käsitelty asiaan kuuluvalla tavalla. Tutkimus olisi tarvittaessa siirrettävissä toiseen ympäristöön ja toistettavissa uudelleen. Uskon, että tällöin tutkimuksen tulokset olisivat saman suuntaiset sen suhteen, miten

tutkimukseen osallistuvat henkilöt kokevat hybridityön vaikutuksen työhyvinvointiin. Muutoksia tietenkin tulisi hybridityön onnistumista käsittelevien kysymysten kohdalla, sillä organisaation olemassa olevilla toimintatavoilla, säännöillä ja ohjeistuksilla on merkittävä vaikutus näiden kysymysten vastauksiin ja tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen raportti noudattaa myös perinteistä laadulliselle tutkimukselle ominaista muotoa.

Vaikka kyseessä on laadullinen tutkimus niin siitä huolimatta tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka on tyypillisempi määrälliselle tutkimukselle. Määrällisen tutkimuksen laadunarvioinnissa luotettavuuden mittareina toimivat myös pysyvyys sekä validius eli se, että tutkimus mittaa sitä mitä oli tarkoituskin (Vilkkä 2007, 149-151). Mielestäni tutkimus on myös määrällisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelukulmasta luotettava. Kysely lähetettiin yhteensä 269 toimihenkilölle ja vastauksia kyselyyn saatiin määräaikaan mennessä kaikkiaan 119 kappaletta eli kyselyn vastausprosentti oli 44,2 %. Vastauksien hieman toivottua alhaisempaan lukumäärän vaikutti todennäköisesti eniten kyselyn ajankohta, joka sijoittui lähelle pääsiäistä, jolloin useat henkilöt pitivät vuosilomia ja saldovapaita. Toisaalta kyselyn vastausmäärään vaikutti melko lyhyt, vain reilun viikon vastausaika sekä juuri päättyneet, osaa henkilöstöstä koskevat muutosneuvottelut. Tästäkin huolimatta vastauksia kyselyyn saatiin määräaikaan mennessä 119 kappaletta, joka on hyväkokoinen otos ja edustaa mielestäni perusjoukkoa hyvin. Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa ainoastaan yhden kysymyksen kysymyksenasettelussa oli nähtävissä selkeä virhe eikä kysymyksen potentiaalia voitu hyödyntää riittävän kattavasti, mutta muuten kysymysten asettelu oli onnistunut ja kysymysten mitausasteikot olivat toimivat.

## Lähteet

Broberg, M., Laakkonen, E. & Tähtinen, J. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku. Luettavissa: [Juhani Tähtinen, Eero Laakkonen & Mari Broberg: TILASTOLLISEN AINEISTON KÄSITTELYN JA TULKINNAN PERUSTEITA \(utupub.fi\)](#). Luettu: 20.5.2024

Edmondson, A. 30.4.2020. The psychological safety imperative. HSTalks. Video. Katsottavissa: [The psychological safety imperative | HSTalks \(haaga-helia.fi\)](#). Katsottu 15.2.2024

Edmondson, A., Gardner, H., Mortensen, M. & Sinclair, A. 2022. Emotional Intelligence Virtual EI. Harvard Business Review. E-Kirja.

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

Fisher, C. 2014. Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. Teoksessa Chen, P & Cooper, C. (toim.). Wellbeing: A complete Reference Guide, Volume III, s. 9-34. John Wiley & Sons Ltd.

Forma, P. 2023 Johtajan työkykykirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Duffa, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Sitra. Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 03/2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Luettavissa [Työkykyjohtamisenmalli.pdf \(ek.fi\)](#). Luettu 15.4.2024

Jonasson, M & Lauring, J. 2024. What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. Human Resources Management Review.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä- Kehitysohjelman laatiminen. Kauppakamari. Printon. Viro. E-kirja.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian. Helsinki

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 1.11.2024

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent. Helsinki

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 15.3.2021

Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta: Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn tuuli 2/2020. Henry Ry. Luettavissa: [tyontuuli\\_022020\\_final.pdf \(henry.fi\)](#). Luettu 15.11.2023

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Alma Talent. Helsinki

O'Donoghue, A. 30.11.2023. What is employee well-being?. TU Dublin, Ireland. Video. Katsottavissa: [What is employee well-being? | HSTalks \(haaga-helia.fi\)](#). Katsottu 15.9.2024

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.5.2024

Perkkilä, P., Valli, R. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, osa 1. PS-kustannus. Jyväskylä. E-Kirja. Luettu: 7.9.2024

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-Kirja. Luettu 15.5.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: [Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#). Luettu 23.11.2023

Työ2030 22.6.202. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. LUT-yliopisto. LUT-kauppakorkeakoulu. Luettavissa: [Microsoft PowerPoint - Presentation4 \(ttl.fi\)](#). Luettu 22.11.2023

Työaikalaki 5.7.2019/872.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä s.a. Tampereen yliopisto. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Luettavissa: [Työhyvinvoinnin kartta \(tyohyvinvointi.fi\)](#). Luettu 8.12.2023

Työterveyslaitos. 2006. Työsuojelusanasto. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi: uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytan-toja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 24.11.2023

Työterveyslaitos s.a. a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: [Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#). Luettu 22.11.2023

Työterveyslaitos s.a. b. Mitä psykologinen turvallisuus on? Video. Katsottavissa: [Mitä on psykologinen turvallisuus? | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#). Katsottu: 15.12.2024

Työterveyslaitos s.a. c. Miten luoda turvaa etätyössä. Video. Katsottavissa: [Miten luoda turvaa etätyössä? | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#). Katsottu: 15.12.2024

Työterveyslaitos s.a. d. Työkyky. Luettavissa: [Työkyky | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#). Luettu: 15.12.2023

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Luettavissa: [Tutkija.indd \(tuni.fi\)](#). Luettu 15.9.2024

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 15.11.2023.

World Economic Forum. 2023. Future of Jobs Report 2023. Luettavissa: [WEF Future of Jobs 2023.pdf \(weforum.org\)](#). Luettu 23.11.2023

World Health Organization. 2022. WHO guidelines on mental health at work. Luettavissa: [9789240053052-eng.pdf \(who.int\)](#). Luettu: 15.9.2024

## **Liitteet**

### **Liite 1. Saatekirje kyselytutkimukseen**

Hei,

Suoritan Haaga-Helia Ammattikorkeakoulussa YAMK-opintoja liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ja teen parhaillaan opinnäytetyötäni hybridityön johtamisesta ja hybridityön vaikutuksesta työntekijän hyvinvointiin. Tutkimustulosten pohjalta laaditaan kehitysehdotuksia hybridityötä tekevien työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseen sekä hybridityön kehittämiseen yleisesti.

Toivon, että voisit osallistua tutkimukseen vastaamalla oheiseen kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimustulokset ja niiden perusteella tehdyt kehitysehdotukset voidaan esitellä työnantajalle.

Jokainen vastaus on tärkeä, vaikka et itse juuri tällä hetkellä työskentelisi lainkaan etänä.

Vastausaikaa on TI 26.3 saakka

Kiitos!

**Liite 2. Kyselylomake**

1.Henkilöstöryhmä:

Toimihenkilö

Ylempi toimihenkilö

2.Sukupuoli:

Nainen

Mies

Muu

En halua vastata

3.Työskentelitkö **ennen koronaa** etänä:

usein

joskus

en lainkaan

4.Työskentelitkö **koronan aikana**:

kokoaikaisesti etänä

Osittain etänä, osittain läsnä toimistolla (hybridimalli)

läsnä toimistolla

5. Työskentelen tällä hetkellä:

kokoaikaisesti etänä

Osittain etänä, osittain läsnä toimistolla (hybridimalli)

Kokoaikaisesti läsnä toimistolla

6. Jos työskentelet hybridimallilla, niin kuinka usein keskimäärin työskentelet etänä?

1-2 päivänä viikossa

3-4 päivänä viikossa

Satunnaisesti / harvemmin kuin kerran viikossa

7. Työskentelen etänä pääsääntöisesti:

Täyden työpäivän kerrallaan

Osan työpäivästä etänä, osan toimistolla

8. Onko tämänhetkinen etätyömääräsi itsellesi:

sopiva

haluaisin työskennellä enemmän etänä

haluaisin työskennellä useammin läsnä toimistolla

9. Mikäli koet, että nykyinen etätyömääräsi ei ole sopiva, niin miksi ei?

Työtehtäväni eivät mahdollista minulle paremmin sopivaa työskentelymallia

Työnantajan etätyöpolitiikka ei mahdollista minulle paremmin sopivaa työskentelymallia

10.Miten nykyisestä poikkeava etätyömäärä tukisi työntekoani tai työssä jaksamistani?

11.Onko hybridityön ehdoista laadittu kirjallinen sopimus työnantajan/esihenkilön kanssa?

Kyllä

Ei

12.Koetko, että etä- / hybridityöskentelyä koskevat säännöt ja ohjeistukset yrityksen sisällä ovat tasapuolisia?

Kyllä

Ei

13.Koetko, että etä- / hybridityöskentelyä koskevat säännöt ja ohjeistukset ovat tasapuolisia tiiminne sisällä?

Kyllä

Ei

14.Jos etätyöskentelyä koskevat ohjeistukset eivät mielestäsi ole tasapuolisia yrityksen tai tiiminne sisällä niin miten epätasa-arvo ilmenee?

15.Luottamus on tärkeä osa hybridityöskentelyn onnistumista. Koetko, että tiimisi luottaa sinuun?

Kyllä

Ei

16.Koetko, että esihenkilösi / työnantajasi luottaa sinuun?

Kyllä

Ei

17.Koetko, että työskennellessäsi etänä, työntekoasi valvotaan:

Enemmän kuin läsnä toimistolla työskennellessä

Vähemmän kuin läsnä toimistolla työskennellessä

Saman verran riippumatta siitä missä työskentelen

18.Uskalletaanko tiimissänne tuoda esille vaikeita asioita tai myöntää virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista?

Kyllä

Ei

19.Onko tiimini innovatiivinen? Pystytekö ratkaisemaan esille tulevat ongelmat tehokkaasti?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

20.Kotonani on työtila / työympäristö, joka mahdollistaa tehokkaan etätyöskentelyn?

Hyvin

Kohtalaisesti

Huonosti

21.Minulla on käytössäni tehokkaan etätyöskentelyn mahdollistavat ohjelmistot / tietotekniikka:

Hyvin

Kohtalaisesti

Huonosti

22.Mitkä ovat työympäristön ja tietotekniikan näkökulmasta suurimmat haasteet, jotka vaikuttavat etätyöskentelysi tehokkuuteen?

23.Vuorovaikutus on myös tärkeä osa hybridityöskentelyä. Koen, että vuorovaikutus ja kommunikatio tiimini sisällä yleisesti on:

Hyvää ja avointa

Pääasiassa hyvää ja avointa vaikka satunnaisia haasteita välillä ilmeneekin

Huonoa / siinä on paljon haasteita

24.Etätyöskentely vaikuttaa tiimini vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon:

Vuorovaikutus on parempaa silloin kun olemme kaikki samaan aikaan läsnä toimistolla

Etätyöskentely heikentää tiimimme vuorovaikutusta

Etätyöskentely parantaa tiimimme vuorovaikutusta

Tiimimme vuorovaikutuksessa on haasteita riippumatta siitä missä työskentelemme

25.Vuorovaikutus minun ja esihenkilöni välillä:

On hyvää ja avointa riippumatta siitä missä työskentelen

Etätyöskentely heikentää vuorovaikutusta minun ja esihenkilöni välillä

Etätyöskentely parantaa minun ja esihenkilöni välistä vuorovaikutusta

Vuorovaikutuksessa on haasteita riippumatta siitä missä työskentelen

26.Koen, että vuorovaikutus organisaation sisällä (eri tiimien välillä):

Toimii paremmin silloin kun olemme samaan aikaan läsnä toimistolla

Toimii yhtä hyvin riippumatta siitä missä työskentelemme

Organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa on haasteita riippumatta siitä missä työskentelemme

27.Kuvaile vapaasti etätyöskentelyn aiheuttamia vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon liittyviä haasteita sekä positiivisia puolia.

28. Itsensä johtamisen taidot, motivaatio ja ammatillinen osaaminen vaikuttavat etätyössä suoriutumiseen. Vastaa alla oleviin väittämiin

Ei koskaan Harvoin Joskus Useimmiten Aina

Koen, että minulla on riittävä motivaatio työni tekemiseen

Minulla on riittävä ammatillinen osaaminen työni itsenäiseen suorittamiseen

Pystyn itse aikatauluttamaan työtehtäväni siten, että ne tulevat hoidetuksi

Pidän kiinni sovituista työhön liittyvistä aikatauluista

Tarvitsen apua työtehtävieni tekemiseen

Teen itsenäisesti työtäni koskevia päätöksiä

Minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtäni teen.

Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni kehittämiseen

Työni tavoitteet on määritelty selkeästi, tiedän mitä minulta odotetaan

Tiimini tavoitteet on määritelty selkeästi, tiedän mitä tiimiltäni odotetaan

29. Mitkä ovat itsellesi tärkeimmät etä- ja hybridityön kautta saatavat edut (valitse enintään 3 vaihtoehtoa):

Työn ja vapaa-ajan helpompi yhteen sovittaminen

Rauhallinen työympäristö etänä työskennellessä

Keskeytysten väheneminen etänä työskennellessä

Joustavuus

Työmatkojen väheneminen

Vapaa-ajan lisääntyminen työmatkaan käytettävän ajan vähentyessä

30.Koen, että etänä työskennellessäni saan työni tehtyä:

Tehokkaammin / paremmin kuin toimistolla työskennellessäni

Heikommin kuin läsnä toimistolla työskennellessäni

Etätyöskentely ei vaikuta työssä suoriutumiseeni positiivisesti eikä negatiivisesti

31.Mitkä asiat vaikuttavat etänä työskennellessäsi työssä suoriutumiseesi positiivisesti tai negatiivisesti?

32.Koetko, että hybridityö on vaikuttanut hyvinvointiisi:

Positiivisesti

Negatiivisesti

ei vaikutusta hyvinvointiin läsnätyöhön verrattuna

33.Kuvaile sanallisesti hybridityön konkreettisia vaikutuksia hyvinvointiisi?

34.Miten haluaisit kehittää etä- / hybridityöskentelyä organisaatiossa tukemaan paremmin omaa hyvinvointiasi sekä työssä menestymistä?