



Hybridityön malli työhyvinvoinnin edistäjänä

Pinkfix Ky

Henna Heiskanen

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Heiskanen, Henna

Hybridityönmalli työhyvinvoinnin edistäjänä. Pinkfix Ky.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2024, 37 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön taustalla oli hybridityön yleistymisen ja sen vaikutus työhyvinvointiin. Hybridimallin ja etätyön merkitys korostuivat erityisesti pandemian aikana, mikä loi uusia haasteita työn organisoinnille ja johtamiselle. Työn tavoitteena oli tutkia, miten hybridityön malli vaikutti työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen sekä löytää keinoja hybridityön johtamisen kehittämiseksi. Lisäksi selvitettiin, miten työntekijät kokivat itseohjautuvuuden tarpeen etätyössä ja millaisia viestinnällisiä haasteita hybridityö toi mukanaan.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jotka suoritettiin sellaisten mikroyritysten työntekijöille, jotka työskentelivät hybridimallissa. Haastattelut analysoitiin teoria-ohjaavan sisällönanalyysin avulla, jolloin aineistosta muodostettiin keskeisiä teemoja, kuten työhyvinvointi, itseohjautuvuus ja viestinnän sujuvuus hybridityössä. Näiden teemojen pohjalta hahmotettiin, miten hybridityö vaikutti työn hallintaan, jaksamiseen ja tiimin yhteisöllisyyteen.

Tulokset osoittivat, että hybridityön mahdollistama joustavuus tuki työn ja vapaa-ajan yhtensovittamista, mikä lisäsi työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Etätyö koettiin joustavana, mutta sen mukana tuomat haasteet, kuten fyysisen läsnäolon puute ja vähentynyt spontaani viestintä, heikensivät yhteisöllisyyttä. Työntekijät arvostivat itsenäistä päätöksentekoa ja kokivat etätyössä mahdollisuuden hallita työtään tehokkaasti. Itseohjautuvuus nähtiin tärkeänä hyvinvoinnin ja työn mielekkyyden kannalta, ja digitaaliset työkalut tukivat tehokkaasti viestintää.

Johtopäätöksinä todettiin, että hybridityö lisää joustavuutta ja sitoutumista, mutta sen onnistuminen edellyttää esihenkilöiltä aktiivista vuorovaikutusta tiimin kanssa. Ehdotuksena esitettiin, että yhteisöllisyyttä voitaisiin tukea säännöllisillä tiimitapaamisilla ja palautekeskusteluilla sekä tarjoamalla työntekijöille riittävä tuki itseohjautuvuuden vahvistamiseksi.

Avainsanat (asiasanat)

Hybridityö, työhyvinvointi, itseohjautuvuus, etäjohtaminen, viestintä, tiimityö

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei ole.

Heiskanen, Henna.

The Hybrid Work Model as a Promoter of Employee Well-being. Pinkfix Ky.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2024, 40 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The background of this thesis is the increasing adoption of hybrid work and its impact on employee well-being. The significance of hybrid and remote work became particularly apparent during the pandemic, creating new challenges for work organization and management. The aim of the study was to investigate how hybrid work affects employee well-being and engagement, and to identify ways to improve hybrid work management. Additionally, the study explored how employees perceive the need for self-management in remote work and the communication challenges associated with hybrid work.

The study was conducted as a qualitative research project, and data was collected through thematic interviews with employees of microenterprises working in a hybrid model. The interviews were analyzed using theory-guided content analysis, through which key themes emerged, such as employee well-being, self-management, and the smoothness of communication in hybrid work. Based on these themes, the study explored how hybrid work influenced work control, resilience, and team cohesion.

The results indicated that the flexibility enabled by hybrid work supports the integration of work and personal life, increasing job satisfaction and motivation. Remote work was viewed as flexible, but challenges such as the lack of physical presence and reduced spontaneous communication weakened team cohesion. Employees appreciated the independence in decision-making and the opportunity to manage their work effectively while working remotely. Self-management was seen as important for well-being and job satisfaction, with digital tools effectively supporting communication.

In conclusion, hybrid work increases flexibility and commitment, but its success requires active interaction from supervisors with their teams. It was recommended that team cohesion could be supported through regular team meetings and feedback discussions, along with providing employees sufficient support to strengthen self-management skills.

Keywords/tags (subjects)

Hybrid work, employee well-being, self-management, remote leadership, communication, teamwork, flexibility

Miscellaneous (Confidential information)

Nothing.

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Hybridimalli yksilön ja esihenkilön arjessa.....	4
2.1	Itseohjautuvuus hybridityössä	5
2.2	Työhyvinvoinnin edistäminen hybridioorganisaatiossa	9
3	Tutkimusmenetelmät	11
3.1	Aineiston keruu ja analyysi.....	12
3.1.1	Aineiston keruu ja kohderyhmät	12
3.1.2	Aineiston analysointi	13
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	14
4.1	Teemahaastattelut	14
4.2	Aineiston analyysi.....	16
4.3	Tutkimuksen tulokset.....	16
4.4	Johtopäätökset.....	19
4.5	Kehitysehdotukset toimeksiantajalle	21
5	Pohdinta.....	23
	Lähteet	27
	Liitteet	32
	Liite 1. Haastattelukysymyslomake	32

Kuviot

	Kuvio 1. Voimavaramalli (Manka & Manka 2023, 93)	9
	Kuvio 2. Aineiston teemoittelu	17
	Kuvio 3. Kehitysehdotukset toimeksiantajalle.....	22

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona yritykselle Pinkfix Ky, joka tarjoaa hallinnon sekä prosessien edistämisen palveluita teollisuuden alan yrityksille heidän tarpeidensa mukaan. Yritys toimii alihankkijana kaikenkokoisille yrityksille ja työskentely tapahtuu hybridimallissa eri toimipaikoissa. Pinkfix Ky:ssä työskentelee vakituisesti kaksi työntekijää, mutta kesäkaudella työntekijöiden määrä kasvaa.

Vuoden 2020 koronapandemia nopeutti siirtymistä etätyöskentelyyn, ja sen myötä esihenkilöiden on tullut kohdata uudenlaisia johtamisen haasteita. Fyysinen ja sosiaalinen etäisyys voivat heikentää työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia, mikä asettaa vaatimuksia johtamiselle. Pinkfix Ky:ssä hybridimalli oli käytössä jo ennen pandemiaa, mutta sen johtamiseen ei ole ollut selkeitä toimintamalleja.

Vilkmanin (2016, 21) mukaan etätyöskentely ja sitä kautta etäjohtaminen on yleistynyt, mutta monissa yrityksissä ei ole vielä määritelty, millaisia taitoja etäjohtaminen edellyttää. Toimivilla etäjohtamisen käytännöillä voidaan kuitenkin vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja parantaa yrityksen tuloksia.

Työhyvinvointi muodostuu työn miellekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja yleisestä hyvinvoinnista. Hyvää työhyvinvointia edistävät tekijät sisältävät esimerkiksi tehokkaan ja motivoivan johtamisen sekä positiivisen työyhteisön ilmapiirin ja työntekijöiden ammattitaidon. (Työhyvinvointi, n.d.)

Tärkeimpiä käsitteitä, joiden avulla työhyvinvointia voidaan tutkia, ovat työkyky, työtyytyväisyys sekä työstä palautuminen, joka sisältää myös työstressin ja työuupumuksen. Työhyvinvointi onkin seurausta siitä, että työntekijän työskentely sujuu turvallisesti hyvässä työympäristössä. Toimivan työhyvinvoinnin edellytyksenä on muun muassa hyvä johtaminen, osaaminen, työolosuhteet sekä työkykyinen työntekijä. (Mannermaa 2022, 289; Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja käsitteet, n.d.)

Työhyvinvoinnin vaikutus näkyy erityisesti työssä jaksamisessa. Kun hyvinvointi kasvaa, myös työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen lisääntyvät, samalla kun sairauspoissaolojen määrä vähenee. Työhyvinvoinnin laatuun panostavien toimenpiteiden ollessa oikeanlaisia voidaan vähentää merkittävästi sairauspoissaoloja, jotka voivat erityisesti pitkittyessään kerryttää ylimääräisiä kuluja organisaatiolle. (Työhyvinvointi n.d; Kärkkäinen 2002, 11.) Esimerkkejä huonosta työhyvinvoinnista ovat muun muassa työkyvyn heikkeneminen, negatiivinen käytös, töiden huono suorittaminen, työterveyskulujen lisääntyminen, työajan jatkuva ylittäminen sekä keskusteluyhteyksien katkeaminen. Näihin asioihin voi olla hankala puuttua esihenkilöiden toimesta, sillä ei osata hallita ristiriitaja, eikä omata tietoa työhyvinvoinnin sujuvasta johtamisesta. (Mannermaa 2022, 296-297.)

Tutkimusongelma on se, miten hybridityömalli voidaan toteuttaa siten, että se tukee työntekijöiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä, erityisesti mikroyrityksessä, jossa työtilanteet vaihtelevat ja asiakaspalvelun tarpeet asettavat rajoituksia työskentelypaikalle.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten hybridityötä pitäisi toteuttaa mikroyrityksissä, jotta edistetään samalla työntekijöiden hyvinvointia. Tavoitteena on tuottaa tietoa toimeksiantajayritykselle hybridityön johtamisen tueksi ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Minkälaisia hybridityön malleja mikroyrityksissä on havaittavissa?
- Minkälaiset etäjohtamisen työkalut ovat toimivia hybridityössä?
- Minkälainen hybridityön johtamismalli tukisi parhaiten henkilöstön hyvinvointia?

Opinnäytetyössä keskitytään erityisesti mikroyrityksiin, joilla tarkoitetaan yrityksiä, joissa on vähemmän kuin 10 työntekijää (Mikroyritys, n.d.). Tavoitteena on, että tutkimusta voidaan myöhemmin hyödyntää henkilöstöoppaan pohjana. Pinkfix Ky pyrkii tarjoamaan työntekijöilleen parhaan mahdollisen kokemuksen, jotta he palaisivat tarvittaessa takaisin työhön myös sesonkien ulkopuolella. Vaikka työntekijät työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, yritys haluaa luoda vahvan yhteisöllisyyden ja kehittää keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Laajentuessaan Pinkfix Ky tarvitsee konkreettisia ratkaisuja johtamisen sujuvoittamiseksi ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseksi.

2 Hybridimalli yksilön ja esihenkilön arjessa

Hybridimalli tarkoittaa joustavaa työskentelytapaa, jossa työntekijät voivat työskennellä osittain fyysisellä toimistolla ja osittain etänä, esimerkiksi kotoa tai jostain muusta etätötilasta. Tämä mahdollistaa työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen ilman, että kumpikaan kärsii. Malli voi parantaa tuottavuutta vähentämällä päivittäisen työmatkan tarvetta ja siihen liittyvää stressiä. Hybridityö antaa työntekijöille vapauden järjestää työnsä joustavasti niin ajankäytön kuin työskentelytilan suhteen, mikä tukee parempaa työn hallintaa ja tehokkuutta. (Hybrid work: definition, tips and strategies n.d.; Priyavarsha & Sudha 2022.) Hybridityön malli on moninainen aihe, johon voidaan liittää itsensä johtamisen taito, työhyvinvointi, digitaalisuus sekä yritysten sosiaalinen ulottuvuus (Tykkyläinen & Rasi 2023). Vilkmanin (2016, 41) mukaan hybridityön tarkoituksena on luoda yhteiset toimintatavat ja käytännöt, jotta työ sujuu mahdollisimman hyvin.

Etätöillä tarkoitetaan työn tekemistä organisaation ulkopuolella, kuten kotona, kesämökillä tai muissa työntekijän valitsemissa paikoissa. Tämä työmuoto edellyttää työnantajan ja työntekijän välistä sopimusta. Etätöiden etuna pidetään sen tarjoamaa joustavuutta ja mahdollisuutta keskittyä vaativiin työtehtäviin ilman toimiston häiriötekijöitä. Samalla se tuo mukanaan merkittäviä haasteita, kuten sosiaalisen vuorovaikutuksen vähenemisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen heikkene-
misen työyhteisössä. (Puhakka & Lehtonen & Nokelainen 2023.)

Monipaikkaisen työn ja hybridityön käsitteet menevät usein päällekkäin, mutta ne korostavat eri asioita. Molemmassa työmuodoissa yhdistyy työn tekeminen sekä organisaation tiloissa että niiden ulkopuolella, mutta hybridityössä painottuu erityisesti vuorottelu etätöiden ja toimistotyön välillä. Ero hybridityön ja monipaikkaisen työn välillä on siis se, että hybridityö on työskentelymalli, jossa yhdistyy etätö sekä työskentely fyysisesti työpaikalla, ja monipaikkainen työ on työtä, jonka paikka ja aika voi muuttua joustavasti asiakkaan, työnantajan tai työntekijän tarpeiden mukaan. Pandemia paljasti, kuinka tärkeää on kehittää käytäntöjä, jotka tukevat työnteon monipaikkaisuutta niin yksilö- kuin tiimitasolla. (Puhakka & muut 2023; Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.)

Hybridityö ei tarkoita pelkästään työnteon paikkojen yhdistelyä, vaan se edustaa kokonaan uudenlaista ajattelutapaa, työtapoja ja johtamismalleja. Vaikka tämä tuo mukanaan haasteita, se avaa myös merkittäviä mahdollisuuksia. Yritykset, jotka menestyvät tulevaisuudessa, ovat niitä, jotka

omaksuvat hybridityön käytännöt ja luovat työntekijöilleen tukevan pohjan menestyä tässä muuttuvassa työelämässä. (Keihäs 2023.)

Beckerin, Belkinin, Tuskeyn ja Conroy'n (2022, 4) tutkimuksen mukaan joustavat työjärjestelyt voivat kuitenkin johtaa alhaisempaan työpanokseen, lisääntyneeseen ammatilliseen eristyneisyyteen ja heikentyneeseen työn ja elämän tasapainoon.

Siinä missä perinteiset johtamismallit ovat painottaneet mittaamista, valvontaa ja hierarkioita, hybridityön johtaminen edellyttää joustavuutta, empatiaa ja avointa viestintää. Organisaatioiden on välttämätöntä luoda selkeät ja kaikkien hyväksymät säännöt hybridityölle, määritellä tavoitteet tarkasti ja viestiä ne ymmärrettävästi. Samalla on tarjottava työntekijöille tarvittava tuki ja varustettava heidät oikeilla välineillä, jotta he voivat hoitaa työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi on tärkeää vaalia tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä, vaikka työntekijät työskentelisivät eri paikoissa ja hajautetuissa ympäristöissä. (Keihäs 2023.)

Hybridityön johtamisessa onkin keskeistä luoda toimiva työympäristö sekä sujuva yhteistyö ja vuorovaikutus. Toimiva teknologia, työntekijöiden osaaminen ja itseohjautuvuus ovat avainasemassa hybridityössä. (Hybrid work: definition, tips and strategies n.d; Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 24-25.)

Organisaatioiden on löydettävä tasapainoinen malli, joka hyödyntää hybridityön edut ja minimoi sen haitat (Krajčík, Schmidt & Baráth 2023). Vuorovaikutukseen perustuva johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja tunnetta oman työpanoksen merkityksestä (Roth & Saarenpää 2020, 115).

2.1 Itseohjautuvuus hybridityössä

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan hybridityöskentelyn vaikutusta yksilön hyvinvointiin. Hyvinvointikokemusta tarkastellaan itseohjautuvuusteorian näkökulmasta.

Itseohjautuvuusteoria on laaja-alainen motivaatioteoria, joka sai alkunsa sisäisten ja ulkoisten motiivien tutkimisesta ja laajeni käsittämään muun muassa työorganisaatioiden tutkimusta. (Deci,

Olafsen & Ryan 2017). Itseohjautuvuusteoria on jo vuosikymmenten ajan tarkastellut motivaation yhteyksiä työn suoriutumiseen ja hyvinvointiin organisaatioissa. Teoria keskittyy siihen, miten voidaan edistää laadukasta ja pitkäkestoista motivaatiota sekä lisätä työntekijöiden ja asiakkaiden vapaaehtoista sitoutumista. Itseohjautuvuusteorian mukaan on tärkeää luoda työympäristö, jossa työntekijöiden autonomiaa tuetaan, sillä tämä ei ainoastaan paranna heidän tyytyväisyyttään ja hyvinvointiaan, vaan tuo myös hyötyä organisaation toiminnalle. (Deci, Olafsen & Ryan 2017.)

Itseohjautuvuusteoria perustuu ajatukseen, että ihminen on aktiivinen toimija, joka on luonnostaan suuntautunut itsensä kehittämiseen ja pyrkii toteuttamaan omia tavoitteitaan sekä päämääriään, jotka hän on itse valinnut. Itseohjautuvuus tarkoittaa siis käytännössä henkilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta. (Deci & Ryan 2000; Martela & Jarenko 2017, 12.)

Martelan ja Jarenkon (2017, 12) mukaan itseohjautuvuus vaatii sisäistä motivaatiota, selkeitä tavoitteita ja tarvittavia taitoja. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus hallita omaa työtään organisaation antaman vallan puitteissa (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021).

Martelan ja muiden (2021) tutkimus osoittaa selkeän yhteyden itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin välillä. Itseohjautuvuus vähentää stressiä ja työuupumuksen riskiä, ja se on keskeinen osa työn imua ja palautumiskykyä. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisillä on kolme perustavanlaatuaista psykologista tarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus.

- Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa yksilön vapautta tehdä omia päätöksiä. Se perustuu valinnan ja toiminnan vapauteen. Martelan (2014) mukaan autonominen toiminta on omaehtoista ja motivaatio tulee yksilöstä itsestään.
- Kyvykkyys liittyy siihen, kuinka pätevä työntekijä kokee olevansa tehtävässään. Martela (2014) korostaa, että tehtävissä pärjääminen vahvistaa ihmisen tunnetta siitä, että hän hallitsee työnsä.
- Yhteisöllisyys perustuu ihmisen perustarpeeseen olla yhteydessä muihin. Hyvinvointimme riippuu pitkälti siitä, että tunnemme kuuluvamme turvalliseen ja kannustavaan yhteisöön (Martela 2014).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että näiden tarpeiden tyydyttäminen parantaa hyvinvointia ja työn tai opiskelun tuloksia. Toisaalta, jos tarpeet jäävät tyydyttämättä, se voi johtaa stressiin ja heikentyneeseen suorituskykyyn. (Bakker & Oerlemans 2019.)

Tutkimustulokset osoittavat, että tulevaisuuden työjärjestelyt perustuvat joustavuuteen, jonka perusta on autonomiassa (Reisinger & Fetterer 2021). Joustavuus on saanut eri ihmisiltä erilaisia tulintoja. Joillekin se merkitsee mahdollisuutta tehdä työtä mistä tahansa, kun taas toisille se tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta työskennellä etänä muutamana päivänä viikossa. Reisinger ja Fetterer (2021) kertovat tutkimusten osoittavan, että mikään näistä määritelmistä ei täysin vastaa työntekijöiden toiveita, kun he puhuvat joustavuudesta. Todellisuudessa työntekijät kaipaavat ennen kaikkea autonomiaa eli vapautta päättää itse, missä ja milloin he työskentelevät. Myös Vilkmän (2016, 41) korostaa hybridimallissa työntekijöiden nauttimaan suurempaa joustavuutta, joka parantaa työn ja elämän tasapainoa sekä vähentää emotionaalista uupumusta, erityisesti kun työntekijöillä on suurempi autonomia.

Hybridityötä käsittelevässä tutkimuksessa kysyttiin yli 5 000 tietotyöntekijältä eri puolilta maailmaa heidän näkemyksiään tulevaisuuden työjärjestelyistä. Tutkimustulokset osoittivat, että 59 % vastaajista piti "joustavuutta" tärkeämpänä kuin palkkaa tai muita työsuhte-etuja, ja peräti 77 % ilmoitti haluavansa työskennellä mieluummin yrityksessä, joka sallii työskentelyn mistä tahansa, kuin yrityksessä, joka tarjoaa hienot pääkonttoritilat. Tämä viittaa siihen, että työntekijät arvostavat enemmän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työpaikkaansa kuin fyysisesti näyttävää työympäristöä. Hybridityöstrategiat, jotka yrittävät säädellä tiukasti sitä, missä ja milloin työtä tehdään, voivat olla tehottomia ja jopa johtaa työntekijöiden vastustukseen. Siksi on tärkeää, että työntekijöille annetaan vapaus ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työjärjestelyihinsä. (Reisinger & Fetterer 2021.)

Vaikka palautteenanto voi olla haastavaa etätyössä, se on keskeistä työntekijöiden sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 54). Palautteen on tutkittu olevan merkittävässä roolissa työntekijöiden motivoinnissa ja kehityksessä (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 182-183; Roth & Saarenpää 2020, 76; Vilkmän 2023, 101-103). Palautteenanto on siis tärkeä osa työntekijän kyvykkyyttä. Kyvykkyys yhdistyy työntekijän kokemukseen omasta osaamisestaan ja oppimisestaan sekä aikaansaannista. Se on yksi kolmesta itseohjautuvuusteoriaan liittyvistä perustarpeista. (Lahtinen 2022.)

Työhyvinvointiin ja työntekijöiden valintoihin vaikuttavat Työterveyslaitoksen toteuttaman tutkimuksen (2022) mukaan paitsi työolot, myös henkilökohtaiset tekijät, kuten perhetilanne ja ikä. Esimerkiksi lapsiperheellisillä työntekijöillä on usein vähemmän halua tehdä etätöitä, koska kodin vaatimukset voivat häiritä työntekoa. Sen sijaan nuoremmat työntekijät, joilla ei ole lapsia, suosivat enemmän etätöitä, mihin vaikuttavat tottumus etätöihin ja mahdollisesti heikompi työhyvinvointi koronapandemian aikana.

Vuorovaikutus on menestyvän työyhteisön perusta. Peltonen ja Ruohotie (1987, 91) kuvaavat hyvän vuorovaikutuksen omaavaa työyhteisöä, jossa työntekijöillä on selkeät tavoitteet ja esihenkilö on myönteinen ja kannustava. Etätiimeillä on monia etuja, kuten tuottavuuden ja asiantuntijoiden saatavuuden paraneminen (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 177-179).

Tunnetaidot, kuten luottamuksen rakentaminen ja positiivinen asenne, ovat tärkeitä hybridityön johtamisessa. Hyvä johtaminen edellyttää kiinnostusta työntekijöiden kehittämiseen ja kykyä keskittyä olennaiseen. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 93.) Digitaalisten palvelujen kautta tunteet eivät välity yhtä hyvin kuin kasvotusten. Yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeä osa hyvin toimivaa työyhteisöä. Markkasen (2021) mukaan tiimiksi voidaan kutsua ryhmää, jonka yhteinen tavoite riippuu sen jäsenten panoksista. Esihenkilön rooli tiimissä on keskeinen osaamisen ohjaamisessa, tulostavoitteiden asettamisessa ja vastuunjaossa.

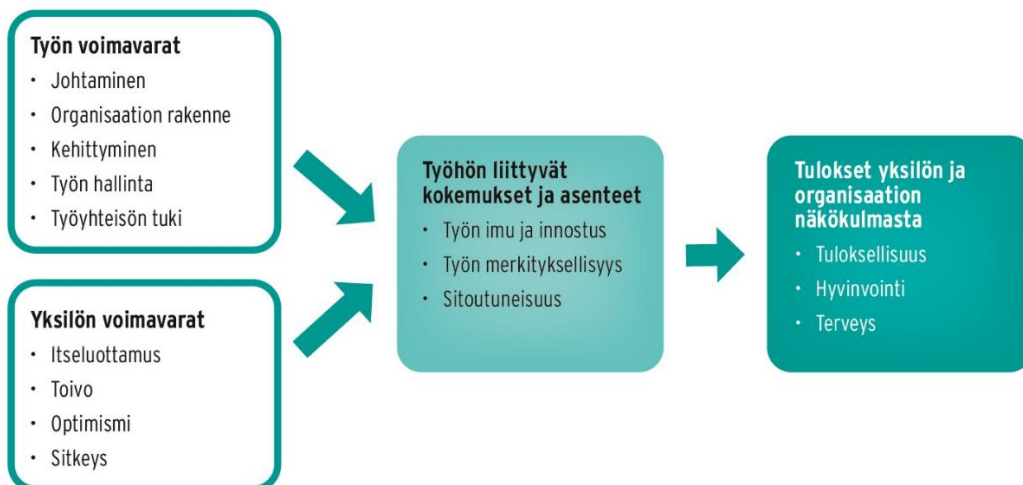
Yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeä osa hyvin toimivaa työyhteisöä. Markkasen (2021) mukaan tiimiksi voidaan kutsua ryhmää, jonka yhteinen tavoite riippuu sen jäsenten panoksista. Esihenkilön rooli tiimissä on keskeinen osaamisen ohjaamisessa, tulostavoitteiden asettamisessa ja vastuunjaossa. Luottamus ja yhteistyö ovat yhteenkuuluvuuden tunteen ytimessä tiimityöskentelyssä. Eklund, Lindholm ja Salminen (2019, 182-183) korostavat, että esihenkilön tulee osallistuttaa tiimiä prosesseihin ja päätöksentekoon ja antaa rakentavaa palautetta. Roth ja Saarenpää (2020, 76) lisäävät, että toimivat prosessit ja järjestelmät ovat myös välttämättömiä. Viikman (2023, 101-103) esittää, että yrityskulttuuri ja yhteisöllisyys voivat kukoistaa myös hybridityössä, kun ne heijastuvat työntekijöiden tehtävissä ja rooleissa.

2.2 Työhyvinvoinnin edistäminen hybridiorganisaatiossa

Työhyvinvoinnin merkitys sisältyy työturvallisuuslakiin. Työturvallisuuslain päämääränä on edistää työympäristön ja työolojen parantamista varmistaakseen työntekijöiden työkyvyn säilymisen ja suojelemisen sekä ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä aiheutuvia haittoja fyysisen ja henkisen terveyden suhteen. (Työturvallisuus laki 2002/738.)

Työhyvinvoinnin vaikutus näkyy erityisesti työssä jaksamisessa. Kun hyvinvointi kasvaa, myös työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen lisääntyvät, samalla kun sairauspoissaolojen määrä vähenee. Työhyvinvoinnin laatuun panostavien toimenpiteiden ollessa oikeanlaisia voidaan vähentää merkittävästi sairauspoissaoloja, jotka voivat erityisesti pitkittyessään kerryttää ylimääräisiä kuluja organisaatiolle. (Työhyvinvointi n.d; Kärkkäinen 2002, 11.)

Hyvinvointia voidaan edistää toteuttamalla toimenpiteitä, jotka vahvistavat työn voimavaroja, samalla kun pahoinvointia ennaltaehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Voimavarat voivat olla yksilöllisiä, yhteisöllisiä (vuorovaikutuksellisia) ja rakenteellisia (organisatorisia) tekijöitä. Ne ovat tilanneriippuvaisia ja muokattavissa. (Manka & Manka 2023, 97.)



Kuvio 1. Voimavaramalli (Manka & Manka 2023, 93)

Työn voimavaroissa korostuvat voimaannuttavat piirteet, kuten esihenkilön tarjoama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivinen työ. Aktiiviseen työhön sisältyvät vaikuttamisen mahdollisuus, kehittymisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolin selkeys. Ryhmän voimavaroja lisäävät keskinäinen yhtenäisyys ja autonomia. Lisäksi yksilöllisiä voimavaroja ovat ominaisuudet, kuten tehokkuususkomukset, optimismi ja toiveikkuus. (Manka & Manka, 97.) Näiden voimavarojen korostumista tukee myös Työssä jaksamisen ohjelman 2000-2003 toteuttama tutkimus, jossa yhtenä tavoitteena oli hyvien käytäntöjen levittäminen. Siinä työhyvinvointia mitattiin käyttämällä Johtamistaidon opiston kehittämiä mittareita, joissa aiheina olivat työtyytyväisyys, työryhmässä sekä organisaatioissa vallitseva ilmapiiri ja esimiehen johtamistyyli. Kaikkia näitä mittareita yhdistää niissä korostuva luottamus, avoimuus ja yhteistyöhakuisuus. Juuri nämä arvot ovat usein kyenneet erottamaan toisistaan hyvät ja huonot työyhteisöt yhteistyöntason mukaan. (Notkola 2002, 15.)

Työkykyjohtamista voidaan hyödyntää osana työhyvinvoinnin sujuvaa johtamista. Siinä keskeisintä on aktiivinen vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä ja sen perustana onkin työn ja työolosuhteiden laadun kehittäminen, varhaisessa vaiheessa tunnistetut työkykyriskit sekä niiden korjaaminen ja ennaltaehkäiseminen. Sen ytimessä on työntekijän aktiivinen huolehtiminen itsestään, jonka jälkeen työnantaja ryhtyy työkykyä edistäviin toimenpiteisiin. (Mannermaa 2002, 289.)

Korkea tunneperäinen organisaatioon sitoutuminen ja työssä koetut merkitykselliset kokemukset voidaan ymmärtää samanaikaisina työhön liittyvinä positiivisina tunnekokemuksina, jotka puolestaan vaikuttavat yksilön työelämän laatuun. Kirjallisuudessa organisaatioon sitoutumista on yhdistetty lisääntyneeseen hyvinvointiin, organisaatioon sitoutuneen käyttäytymiseen, parantuneeseen työsuoritukseen, työntekijöiden pysyvyyteen ja alhaisempaan poissaoloon. (Christensen 2009, 45.)

Työterveyslaitoksen (2022) toteuttamassa tutkimuksessa tuotettiin uusia näkökulmia liittyen hybridityöskentelyyn ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Työyhteisössä vallitsevat rooliristiriidat, haitallinen byrokratia, kiire sekä aikataulupaineet koettiin työn sujuvuutta haittaaviksi kuormitustekijöihin. Näiden tekijöiden takia etätyöt koettiin vähemmän kuormittaviksi. Tutkimuksen lopputuloksena oli kuitenkin, että suurin osa työntekijöistä haluaa mahdollisuuden työskennellä osittain

etänä, mutta vain harva toivoo täysin etätyöpainotteista mallia. Hybridityöskentely on todettu parhaaksi malliksi työhyvinvoinnin kannalta. On tärkeää, että työnantajat keskustelevat työntekijöiden kanssa ja sovittavat yhteen etä- ja lähityön niin, että työntekijöiden toiveet, työolot ja hyvinvointi otetaan huomioon.

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tutkimusongelma keskittyy keinoihin, miten hybridityömalli voidaan toteuttaa siten, että se tukee työntekijöiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä, erityisesti mikroyrityksessä, jossa työtilanteet vaihtelevat ja asiakaspalvelun tarpeet asettavat rajauksia työskentelypaikalle.

Tähän opinnäytetyöhön on valittu tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus, koska työn tarkoitus on syventää ymmärrystä siitä, miten hybridityömalli vaikuttaa työhyvinvointiin ja minkälaiset johtamisen käytännöt edistävät hyvinvointia mikroyrityksissä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus keskittyy pohjautumaan erilaisiin aineistoihin ja niistä perusteltuihin analyyseihin, eli laadullinen tutkimus on aina empiiristä (Juhila n.d). Jako empiirisyyden ja teoreettisuuden välillä ei kuitenkaan ole täysin selkeä. Empiirisuus ei sulje pois teoreettisuutta, ja kummatkin tutkimustyytit voivat tutkia samaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 24-27.) Laadullinen lähestymistapa sopii hyvin tutkimukseen, jossa pyritään syväluotaavasti tarkastelemaan yksilöiden kokemuksia, merkityksiä ja vuorovaikutuksen vaikutuksia työympäristöön ja se auttaa tutkimuksen hypoteesin muotoilussa ja pätevyyden tai virheellisyyden arvioinnissa (Laadullisen tutkimuksen tekeminen n.d).

Yksi laadullisen tutkimuksen peruskulmakivistä on havaintojen teoriapitoisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että teoreettisen pohjan lisäksi tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa yksilön käsitys ilmiöstä, millaisia merkityksiä tutkittavana olevalle ilmiölle annetaan sekä millaisia välineitä toteutetussa tutkimuksessa käytetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25.)

Koska tässä opinnäytetyössä on kyseessä tutkimus, johon pyritään löytämään ongelmanratkaisuja tutkimalla muita vastaavanlaisia organisaatioita ja heidän toimintatapojaan, kallistuu tämä opinnäytetyö enemmän empiirisen tutkimuksen puolelle. Suurin ero empiirisen ja teoreettisen tutkimuksen välillä näkyy havaintoaineiston tarkastelussa. Jos tutkimuksessa korostetaan aineiston keräämis- ja analyysimetodeja, on kyseessä empiirinen tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 26.)

Laadullisen tutkimuksen määritelmien mukaisesti tutkimuksen tehtävänä on löytää toimivia keinoja hybridityön johtamiseen työhyvinvointia ylläpitäen. Työkaluja lähdetään etsimään toteuttamalle teemahaastatteluja, jotka ovat yksi yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa kriittinen ja arvioiva asenne koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa jatkuvaa reflektointia ja valintojen tarkastelua: menetelmiä ja niiden vaikutuksia punnitaan kysymällä "miksi" ja "miten" jokaisessa vaiheessa. Luotettavuutta lisää myös tutkimusprosessin huolellinen dokumentointi, jolloin aineiston hankinta ja analyysi ovat selkeästi esillä. Koska tutkimustulokset ovat aina sidoksissa aikaan, paikkaan ja tutkijaan, täydellistä objektiivisuutta ei voida saavuttaa, mutta tuloksia voidaan vahvistaa toistamalla tutkimus eri olosuhteissa ja vertaamalla niitä aiempiin tutkimuksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.)

Tutkimusetiikka käsittelee tutkijan toimintatapoja, joilla pyritään tuottamaan kestävä ja luotettava tietoa sekä kohtelevaan tutkittavia kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Se on osa hyvää tieteellistä käytäntöä, johon kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Keskeistä on tutkittavien ihmisarvon, yksityisyyden ja oikeuksien kunnioittaminen sekä vahinkojen ja haittojen välttäminen. Laadullisessa tutkimuksessa eettiset kysymykset ulottuvat koko tutkimusprosessiin aiheen valinnasta tulosten julkaisuun ja aineistojen arkistointiin. Tutkijan tehtävä on pohtia eettisiä ratkaisuja tilanteen ja tutkimuksen tarpeiden mukaan. Eettisyys punnitaan erityisesti tutkittavia kohdattaessa ja heidän elämäänsä liittyvien tulosten raportoinnissa. Tutkimuksen eettisyys ei rajoitu vain tutkittavien suojeluun, vaan sen tavoitteena on myös tuottaa merkityksellistä uutta tietoa. (Vuori n.d.)

3.1 Aineiston keruu ja analyysi

3.1.1 Aineiston keruu ja kohderyhmät

Tietoa opinnäytetyön teoriaosuutta varten etsittiin monipuolisesti eri lähteistä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastoa sekä kansainvälisiä artikkeleita käytettiin apuna. Tietoa etsittiin sopivilla

hakusanoilla kuten hybridityön johtaminen, hybridityö, hybrid work, itseohjautuvuus yms. Lisäksi käytettiin Varkauden kaupungin kirjastoa, josta haettiin tietoa samalla tavalla. Hakuprosessissa keskityttiin erityisesti hybridityöhön, etäjohtamiseen, työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen liittyviin aineistoihin, jotka tukivat opinnäytetyön aiheeseen perehtymistä ja syvällistä ymmärtämistä.

Tässä tutkimuksessa kohderyhminä toimivat mikroyrityksien työntekijät, joissa työskentely toimii hybridimallissa. Näin löydetään haastatteluja apuna käyttäen käytännön ongelmia hybridityön arjessa ja pyritään teoriaa apuna käyttäen löytää näihin ratkaisuja. Lisäksi voidaan saada myös valmiita hyviä toimintatapoja, joissa hybridityön johtamisessa on onnistuttu.

Yksi yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineiston keräämistapa Suomessa lienee haastattelu, vaikka sitä voidaan hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen keräämistapana. Haastattelu on vuorovaikutusta molempien osapuolien välillä ja tilanteesta riippuen siihen liittyy myös fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat. (Eskola & Suoranta 1998.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelija valitsee ennalta teemoja teoreettisen aineiston pohjalta, ja nämä teemat muodostavat haastattelun keskiön (Tuomi & Sarajärvi 2018, 18). Haastattelijan vastuulla on varmistaa, että kaikki etukäteen muodostetut teema-alueet tulevat käytyä läpi haastattelun aikana, mutta jotta keskustelu saadaan pidettyä mahdollisimman vapaana, voi teema-alueiden järjestys ja laajuus muuttua haastattelujen välillä. Etukäteen laaditun rungon lisäksi keskustelua voidaan käydä myös alkuperäisten teemojen ulkopuolelta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 18; Eskola & Suoranta 1998.)

3.1.2 Aineiston analysointi

Aineistoa tarkastellessa hyödynnetään erilaisia menetelmiä tavoitteena luoda selkeä ja lukijalle hyödyllinen kokonaisuus. Analyysimenetelmänä toimii teoriaohjaava analyysimenetelmä. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa hyödynnetään teoriaa tieteellisen tutkimuksen tukena. Teoria voi olla joko jo valmiiksi kehitetty, sovellettu toisesta yhteydestä, lainattu toiselta tieteenalalta tai erityisesti mukautettu tutkimustyön tarpeisiin. (Littzen-Brown 2021.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee kolmessa vaiheessa, samoin kuin aineistolähtöinen analyysi. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tiivistetään eli pelkistetään, toisessa vaiheessa aineisto jaotellaan eli ryhmitellään teemoihin, ja kolmannessa vaiheessa aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan korkeammalle teoreettiselle tasolle. (Tiedon analysointi n.d.) Teoriaohjaava analyysi on lähestymistapa, jossa aineiston

analysointi tapahtuu aineistolähtöisesti, mutta samalla hyödynnetään teoreettisia käsitteitä ja viitekehkyksiä. Vaikka analyysi perustuu aineistoon, teoreettiset käsitteet voivat auttaa tulkitsemaan havaintoja. Toisin kuin aineistolähtöisessä analyysissä, teoriaohjaavassa analyysissä tutkija voi soveltaa jo olemassa olevia teorioita analyysin tueksi, mutta pyrkii kuitenkin antamaan aineistolle oman tilansa ilman, että sitä väkisin sovitetaan tiettyyn teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Tällainen analyysi asettuu aineiston ja teorian välimaastoon: aineiston tulkinnessa voidaan hyödyntää valmiita teoreettisia käsitteitä, mutta analyysin tulokset eivät ole etukäteen määrättyjä teorian perusteella.

Tämän tutkimuksen haastatteluja analysoidaan teemoittelun menetelmällä, jossa painopiste on tunnistaa aineistosta ne keskeiset ja merkittävät aiheet tai teemat, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa käytetään hyödyksi tutkimusraporteissa tavallisestikin käytettyjä otteita tai lainauksia aineistosta, erityisesti kun käsitellään eri teemoja. Lainauksilla pyritään konkretisoimaan teemoittelua ja samalla tarjoamaan lukijalle vihjeitä siitä, miten tutkija on päätenyt valitsemaansa teemojen lähestymistapaan. (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018, 18.)

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

4.1 Teemahaastattelut

Haastatteluihin osallistui viisi (5) työntekijää, joiden työskentely tapahtui hybridityön mallissa. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että he työskentelevät hybridityön mallissa. Haastateltavien löytämiseen hyödynnettiin tutkijan omia verkostoja, joista osallistujat valittiin pyytämällä heitä haastateltaviksi. Otosta valittaessa otettiin huomioon, että haastateltavat olisivat eri-ikäisiä sekä erilaisista elämäntilanteista. Koska tutkijan oma työtilanne on haastava, jouduttiin haastattelut pitämään minimitarpeessa eli viidessä, jotta ne ehdittiin suorittaa. Haastattelut toteutettiin lokakuun 2024 aikana Microsoft Teamsin välityksellä. Tähän päädyttiin siitä syystä, että jokaisella haastateltavalla oli haastavat aikataulut sekä jokainen oli vuorotellen sairaana. Teams haastattelut nauhoitettiin haastattelijan käyttöön, josta ne poistetaan tutkimuksen valmistuttua. Haastateltavia pyydettiin haastateltaviksi sähköpostilla, jossa avattiin tutkimuksen aihetta ja sen tavoitteita sekä tarjottiin valmiiksi aikoja haastatteluiden mahdolliselle pitämiselle. Haastateltavat saivat myös haastattelukysymykset (Liite 1) nähtäväksi jo etukäteen, sekä niitä näytettiin jakamalla näyttöä haastattelun aikana. Näin kynnystä haastatteluun osallistumiseen saatiin pienennettyä jokaisen

kiireisen elämäntilanteen vuoksi. Kesto haastatteluilla vaihteli puolesta tunnista lähes tuntiin ja ne pidettiin tiiviinä, jotta jokainen ehti osallistua niihin. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin tekstiksi heti haastatteluiden jälkeen Wordin apuohjelman avulla. Tämä tehtiin siksi välittömästi haastatteluiden jälkeen, koska työkalu ei ole täysin toimiva eikä näin ollen tallenna tekstiä täysin oikeanlaisesti. Näin ollen on helpompaa korjailla tekstiä, kun haastattelu on vielä hyvin muistissa. Näin vahvistui myös heti parempi käsitys haastattelun tuloksesta sekä saatiin Tuomen & Sarajärven (2018, 122-125) aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheiden mukaan listattua pelkistettyjä ilmauksia sekä tunnistettua ilmauksien samankaltaisuuksia sekä erilaisuuksia.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelijan vastuulla on varmistaa, että kaikki etukäteen muodostetut teema-alueet tulevat käytyä läpi haastattelun aikana, mutta jotta keskustelu saadaan pidettyä mahdollisimman vapaana, voi teema-alueiden järjestys ja laajuus muuttua haastattelujen välillä. Etukäteen laaditun rungon lisäksi keskustelua voidaan käydä myös alkuperäisten teemojen ulkopuolelta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 18; Eskola & Suoranta 1998). Teams haastatteluista huolimatta keskustelut haastateltavien kanssa saatiin pidettyä puolistrukturoituina. Jokainen haastattelu oli toistaan erilainen, sillä keskustelusta ja haastateltavasta riippuen kysymysten asettelua vaihdettiin sekä keksittiin lisäkysymyksiä, jotka toivat lisäarvoa tutkimukselle sekä lisäävät samalla tutkimuksen luotettavuutta. Viiden haastateltavan kanssa aineiston saturointi voi olla haastavampaa, mutta tähän palataan myöhemmin tuloksia tarkastellessa.

Eettisyys on otettu huomioon haastatteluiden toteutuksessa monin tavoin. Haastateltavien henkilötietoja käsitellään tarkasti tietosuojalainsäädännön mukaisesti, ja heidän anonymiteettinsä on turvattu pseudonymisoinnalla tiedot. Pseudonymisointi tarkoittaa henkilötietojen käsittelytapaa, jossa tiedoista poistetaan suorat tunnisteet, kuten nimi tai henkilötunnus, ja ne korvataan pseudonymilla eli esimerkiksi numerolla tai koodilla. Tämä mahdollistaa sen, että yksittäistä henkilöä ei voi suoraan tunnistaa aineistosta, mutta tutkijalla on tarvittaessa mahdollisuus yhdistää pseudonymi alkuperäiseen henkilöön erillisen tietojen avaimen avulla. Lisäksi haastateltavilta on pyydetty suostumukset osallistumiseen, ja aineistojen säilytys on järjestetty turvallisesti niin, ettei ulkopuolisilla ole pääsyä niihin.

4.2 Aineiston analyysi

Aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelun apuna käytettiin ChatGPT tekoälytyökalua. Litteroitua tekstiä muodostui 18 sivua täytesanojen siistimisen jälkeen. Litteroinnista teemoiksi ChatGPT:n mukaan muodostui hybridityön toteutus ja kokemukset, etäjohtaminen ja viestintävälineet, itseohjautuvuus ja työn johtaminen sekä työhyvinvointi ja yhteisöllisyys. Tässä on virhe, sillä yhteisöllisyys on yhteydessä itseohjautuvuuteen.

Koska haastattelukysymykset oli jaettu valmiiksi teemoittain (Liite 1), yhdistin jokaisen haastattelun sisältämät teemaosiot peräkkäin uuteen tiedostoon. Tämän jälkeen havainnot siirrettiin jälleen uuteen tiedostoon ranskalaisin viivoin sitaattien avulla. Näistä sitaateista muodostettiin taulukko teemojen mukaisesti, jotka lopulta muodostettiin vertailemalla teoriaa ja haastatteluiden litterointeja. Taulukkoon koottiin tiivistelmä jokaisen teeman tuloksista ja havainnoista sitaattien pohjalta.

Tällainen haastattelukappaleiden jakaminen auttoi löytämään aineistosta saturaation eli aineiston kyllästymisen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.)

4.3 Tutkimuksen tulokset

Teema	Tulokset & havainnoja
Hybridityön toteutus ja kokemukset	Työntekijät kokivat hybridityön joustavana ja tehokkuutta lisäävänä, joka ilmeni esimerkiksi lainauksesta ”saan päättää, teenkö töitä kotona vai toimistolla, mikä on helpottanut arkea.” Fyysisen läsnäolon tarpeen väheneminen koettiin hyödylliseksi, mutta joissain tehtävissä asiakaspalvelu rajoitti etätyötä: ”On silleen joustava että pystyy tarvittaessa niin työn siirtämään muualle kuin toimistolle... aina on oltava jonkun kuitenkin paikalla”
Etäjohtaminen ja viestintävälineet	Teams ja jaetut kalenterit tukivat sujuvaa viestintää ja työtehtävien seurantaan: ”Teams toimii hyvin, mutta kaipaisin enemmän kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta.” Spontaani viestintä kuitenkin väheni, mikä heikensi tiimityön sujuvuutta:

Teema	Tulokset & havainnot
	"Kyllähän se tietysti jonkin verran huononee kun ihminen ei ole siinä sun työpöydän toisella puolella, niin ei tule ehkä silleen extempore kysyttyä jotain... pitää ehkä itse vähän aikaa miettiä."
Työhyvinvointi	Mahdollisuus joustavaan työntekoon edisti työhyvinvointia: "Hybridityö auttaa jaksamaan paremmin, mutta kaipaen enemmän tiimikokoontumisia." Fyysisen läsnäolon puute heikensi yhteisöllisyyttä, mikä vaatii esihenkilöiltä aktiivista viestintää: "Se, että olisi joku viikko palaveri, tai joku muu tapaaminen, pitää tiimiä kasassa ja ylläpitää yhteisöllisyyttä. Fyysisen läsnäolon puuttuessa esihenkilön pitää olla aktiivinen tässä."
Autonomia	Hybridityö lisäsi työn hallinnan tunnetta ja mahdollisti oman aikataulun suunnittelun (" <i>On hyvä, että saan suunnitella omaa aikatauluani. Se lisää vastuullisuutta.</i> "). Autonomia lisäsi joustavuutta arkeen ja paransi työmotivaatiota
Kyvykkyys	Itseohjautuvuus paransi työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja motivaatiota (" <i>Itseohjautuvuus parantaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.</i> "). Esihenkilöiden tasapainoinen tuki vahvisti työntekijöiden kyvykkyyden tunnetta, mutta liian tiukka kontrolli heikensi sitä (" <i>Liian tiukka valvonta luo epäluottamuksen fiiliksen.</i> ").
Yhteisöllisyys	Fyysisen läsnäolon puute heikensi spontaania vuorovaikutusta ja tiimityön sujuvuutta (" <i>Kaipaen enemmän tiimikokoontumisia.</i> "). Esihenkilöiden aktiivinen panos yhteisöllisyyden ylläpidossa oli tärkeää (" <i>Esihenkilön pitää olla aktiivinen yhteisöllisyyden ylläpitämisessä.</i> ").

Kuvio 2. Aineiston teemoittelu

Haastattelujen perusteella hybridityö herätti työntekijöissä pääosin positiivisia kokemuksia, ja se nähtiin mallina, joka toi arkeen merkittävää joustavuutta ja hallinnan tunnetta. Työntekijät arvostivat erityisesti mahdollisuutta vaikuttaa omaan työaikaansa ja -paikkaansa, mikä helpotti työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamista. Useissa vastauksissa korostui, että erityisesti työtehtävissä, joissa ei vaadittu jatkuvaa fyysistä läsnäoloa, hybridityö mahdollisti mielekkäämmän ja paremmin hallittavissa olevan työnteon. Esimerkiksi yksi haastateltava 1 kertoi: - *Nykyinen työpaikka*

on joustava siinä mielessä, että työtä voi siirtää muualle kuin toimistolle, mutta asiakaspalvelutilanteet rajoittavat tätä mahdollisuutta. Tämä kuvastaa työn luonteen merkitystä hybridityön järjestämisessä.

Hybridityössä viestintä toteutettiin pääasiassa digitaalisilla välineillä, kuten Teamsilla ja jaetuilla kalentereilla, jotka tukivat tehtävien hallintaa ja työn sujuvuutta. Työntekijät kokivat, että nämä työkalut tarjosivat hyvän kokonaiskuvan tiimin toiminnasta ja mahdollistivat yhteistyön myös etäolosuhteissa. Kuitenkin spontaanin viestinnän väheneminen oli merkittävä haaste. Kasvokkain tapahtuvan ohimenevän keskustelun puute vaikutti tiedonkulkuun ja tiimihengen ylläpitämiseen. Haastateltava 3 kuvasi tätä seuraavanlaisesti: - *Kyllähän se tietysti jonkin verran huononee, kun ihminen ei ole siinä työpöydän toisella puolella. Ei tule ehkä extempore kysytyä jotain, ja se voi hidastaa joitain asioita.*

Esihenkilön rooli nähtiin tärkeänä hybridityön onnistumisessa. Haastateltavat korostivat, että esihenkilön aktiivinen tuki ja läsnäolo esimerkiksi säännöllisten tapaamisten kautta oli tärkeää. Toisaalta liian tiukka kontrolli koettiin negatiivisesti. Kuten haastateltava 3 totesi: - *Liiallinen valvonta luo epäluottamuksen fiiliksen, mutta toisaalta esihenkilön pitäisi pitää huolta siitä, että tiimi toimii yhdessä.* Tämä kuvastaa tasapainon löytämisen tärkeyttä johtamisessa.

Itseohjautuvuus nousi vahvasti esiin työntekijöiden kokemuksissa. Etätyö antoi mahdollisuuden itsenäisempään päätöksentekoon ja vastuunottoon, mikä lisäsi työn hallinnan tunnetta ja motivaatiota. Mahdollisuus suunnitella työpäivät oman aikataulun mukaan koettiin arvokkaana. Haastateltava 2 kuvasi kokemustaan näin: - *Hybridityö motivoi ottamaan enemmän vastuuta omasta työstä, koska työnantaja luottaa siihen, että työt tulevat tehdyksi itsenäisesti.* Tämä autonomia nähtiin merkittävänä osana työn mielekkyyttä.

Fyysisen läsnäolon vähentyminen toi kuitenkin haasteita yhteisöllisyydelle. Haastateltavat toivat esiin, että tiimihenki heikkeni, kun vuorovaikutus rajoittui digitaalisiin kanaviin. Yhteisöllisyyden vahvistamiseksi toivottiin enemmän säännöllisiä tiimikokoontumisia, jotka tarjoaisivat mahdollisuuden epämuodolliseen viestintään. Kuten haastateltava 5 totesi: - *Fyysisen läsnäolon puute vaikuttaa tiimihenkeen, mutta säännölliset tapaamiset, vaikka virtuaalisetkin, pitävät tiimin kasassa.*

Hybridityömallin joustavuus tuki työhyvinvointia monin tavoin. Työntekijät kertoivat, että hybridityö mahdollisti arjen sujuvoittamisen ja vähensi stressiä. Esimerkiksi mahdollisuus tehdä etätöitä tarjosi tilaisuuden huolehtia henkilökohtaisista asioista paremmin. Samalla kuitenkin koettiin, että fyysisen yhteisön ja spontaanin vuorovaikutuksen puuttuminen saattoi heikentää työssä viihtymistä pitkällä aikavälillä. Haastateltava 2 tiivistä asian näin: - *Hybridityö on joustava, mutta välillä kaipaa sitä, että voisi keskustella asioista kasvojen kollegojen kanssa.*

4.4 Johtopäätökset

Kaikilla haastateltavilla oli sama tilanne, jossa korona oli pakottanut kaikki siirtymään etätöskentelyyn, joka koronan jälkeen muodostui pysyväksi hybridityöskentelyksi. Tämä havainto siitä, että hybridityöskentely on vielä suhteellisen tuore työskentelymalli haastateltavien työpaikalla tuki Vilkmänin (2016, 21) teoriaa siitä, että etätöskentely sekä sen johtaminen on lähiaikoina yleistynyt, mutta sen johtamisen raamit eivät ole vielä niin vakiintuneet. Haastateltavat oli lisäksi erilaisissa elämäntilanteissa, sillä osalla heistä oli lapsia ja ikäjakauma oli 25-40 vuotta. Tämä näkyi haastattelun tuloksissa erityisesti niin, että nuorempi sukupolvi kaipasi enemmän täyden etätöskentelyn mahdollisuutta, kun taas vanhempi sukupolvi korosti toimistolla tapahtuvan spontaanin vuorovaikutuksen kollegoiden kanssa vaikutusta hyvinvointiin. Tulosta iän vaikuttamisesta haastattelutulokseen tukee Työterveyslaitoksen (2022) toteuttama tutkimus hybridityön vaikuttamisesta työhyvinvointiin.

Tutkimuksen päällimmäisin anti oli se, että jokainen haastateltava oli erittäin kiinnostunut hybridityön aiheesta sen ollessa tällä hetkellä yleistyvä työskentelymalli sekä sen salliessa lisää joustavuutta. Joustavuutta pidettiin hybridityön parhaana puolena erityisesti lapsiperheissä mutta myös oman hyvinvoinnin kannalta. Tämä tukee aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, joissa joustavuutta on pidetty hybridityömallin suosion kulmakivenä (Reisinger & Fetterer 2021; Vilkmän 2016, 41). Aikaisemmin Työterveyslaitoksen (2022) toteuttaman tutkimuksen mukaan lapsiperheelliset haluavat usein tehdä vähemmän etätöitä, mutta koska haastateltavien työolot kotiloissa oli tehty miellekkäiksi ja lapset olivat päivien ajan hoidossa riippumatta siitä, oliko haastateltavat toimistolla vai etätöissä, ei lapsien läsnäoloa töiden aikaan koettu kuormittavaksi.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino parani, kun työntekijät pystyivät esimerkiksi hoitamaan henkilökohtaisia asioita kesken työpäivän. Kuitenkin työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, erityisesti etätyössä, aiheutti ajoittain haasteita, kuten taukojen laiminlyöntiä ja yhtäjaksoista työskentelyä ilman palautumista. Etätyössä taukojen pitäminen meinasi unohtua ja tässä on riskinä kuormituksen liiallinen kasvu. Yhden haastateltavan työpaikassa taukojen pitämiseen oli kannustettu pitämällä joka torstai yhteinen kahvitauko Teamsin välityksellä, johon oli vapaaehtoista osallistua ja jossa ei saanut puhua työasioista vaan kannustettiin vapaaseen vuorovaikutukseen työyhteisön kesken.

Itseohjautuvuuden käsitteet autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Martela 2014) näkyivät haastateltavien työssä eri tavoin. Lisääntynyt autonomia näkyi paitsi joustavuuden lisääntymisen tuomana parantuneena työhyvinvointina, myös motivaation lisääntymisenä. Itseohjautuvuus nousikin jokaisessa haastattelussa esiin. Eräs haastateltavista kuvaili lisääntyneen itseohjautuvuuden aluksi ahdistavana, sillä ei ollut tottunut tekemään itse päätöksiä, mutta myöhemmin hän koki sen lisänneen omaa työkyvykkyyttään. Toinen haastateltava koki hybridityöskentelyn mahdollisuuden luottamuksen osoituksena esihenkilöltä luottaessaan työntekijän kyvykkyteen onnistuvan työssään myös etämallissa, ja koki näin ollen lisääntyneen autonomian parantavan hänen motivaatiotaan työhönsä. Tämä tukee Martelan ja Jarenkon (2017, 12-13) teoriaa itseohjautuvuuden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tätä motivaation lisääntymistä koki myös muut haastateltavat juuri erityisesti niissä työtehtävissä, jotka eivät vaatineet fyysistä läsnäoloa, sillä he kokivat motivoivaksi olla vastuussa oman työn ohjaamisesta ja sekä työtehtävien hallinnasta.

Erityisesti Office-palvelun tarjoamat viestintävälineet Teams sekä Outlook koettiin parhaiten toimiviksi. Eräs haastateltavista korosti erityisesti Outlookin kalentereiden jakomahdollisuuden mahdollistavan sujuvan työn seurannan ja minimoivan esimerkiksi sairaspöissaoloista johtuvaa tietämättömyyttä sairaana olevan työntekijän päivän työtehtävistä. Työntekijät käyttivät näitä välineitä itsenäisesti oman ja tiimin työn seuraamiseen sekä viestintään, mikä teki työtehtävien järjestämisestä helpompaa ja lisäsi työprosessien läpinäkyvyyttä. Tämä vähensi esihenkilön tarvetta jatkuvalle kontrollille ja antoi tilaa itsenäiselle työskentelylle ja kannusti itseohjautuvuuteen. Tämä heijastaa yleistä näkemystä siitä, että teknologian hyödyntäminen on välttämätöntä hybridityössä.

Vaikka itseohjautuvuus korostui, haastateltavat korostivat myös, että säännöllinen palautteen saaminen esihenkilöltä oli tärkeää työn edistymisen kannalta. Itseohjautuvuus ei tarkoittanut eristäytymistä tiimistä tai johtamisesta, vaan työntekijät tarvitsivat edelleen viikoittaisia tai säännöllisiä yhteyksiä, joissa tarkasteltiin tehtyjä töitä ja suunniteltiin tulevia tavoitteita. Palautteen merkitystä motivaatioon sekä työhyvinvointiin tukee useat eri teoriat (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 54; Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 182-183; Roth & Saarenpää 2020, 76; Vilkmann 2023, 101-103).

Fyysisen läsnäolon puute koettiin hieman haasteena hybridityössä sen vähentäessä spontaania viestintää ja tiimityötä. Tämä tukee opinnäytetyön teoriaa, jonka mukaan hybridityö voi johtaa ammatilliseen eristäytymiseen, jos viestintää ei järjestetä tarpeeksi aktiivisesti (Becker ym. 2022). Myös paperipostin käsittely nousi haasteeksi eräällä haastateltavalla, jonka työtehtäviin sellaisen käsitteleminen kuului. Fyysisen läsnäolon puute koettiin myös johtamisen kannalta haastavaksi suoran kommunikaation vähentyessä, jolloin tärkeitä kysymyksiä saatettiin jättää esittämättä. Tämä viittaa siihen, että hybridityö vaatii systemaattisempaa viestintää ja tiimin ohjausta, jotta tieto kulkee ja itseohjautuvuuden yksi peruskulmakivistä eli yhteisöllisyys säilyy.

4.5 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Teema	Tavoite	Kehitysehdotus
Työhyvinvointi	Työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen parantaminen sekä työssä viihtymisen lisääminen	Järjestetään työntekijöille säännöllisiä palauttekeskusteluja ja hyvinvointikyselyitä hybridityön vaikutusten seuraamiseksi.
Autonomiamia	Edistää työntekijöiden mahdollisuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä työn toteuttamisesta, kuten aikataulujen ja työskentelypaikan valinnasta.	Selkeät pelisäännöt hybridityöhön, jotka tarjoavat työntekijöille joustavuutta, mutta myös tukea päätöksenteossa.

Teema	Tavoite	Kehitysehdotus
Kyvykkyys	Vahvistaa työntekijöiden kokemusta omista taidoistaan ja mahdollisuuksista selviytyä työtehtävistä itsenäisesti.	Esihenkilöiden tasapainoinen tuki, jossa vältetään liiallista valvontaa ja tarjotaan tarvittaessa resursseja ongelmanratkaisuun.
Yhteisöllisyys	Ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tukea spontaania vuorovaikutusta tiimien ja työyhteisöjen sisällä.	Järjestää säännöllisiä tapaamisia, kuten viikoittaisia palavereita, jotka tukevat fyysistä ja virtuaalista yhteisöllisyyttä.
Hybridityön johtaminen	Johtamisen laadun ja viestinnän parantaminen sekä työn seurannan ja palautteenannon tehostaminen	Koulutetaan esihenkilöitä etäjohtamisessa käytettävien työkalujen (kuten Teams ja jaetut kalenterit) tehokkaaseen hyödyntämiseen ja seurannan lisäämiseen.

Kuvio 3. Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Tutkimuksen perusteella voidaan antaa toimeksiantajalle konkreettisia suosituksia, joilla voidaan vaikuttaa tutkimuksessa käsiteltyihin teemoihin. Teemojen lisääminen taulukkoon tuo rakenteeseen selkeyttä ja auttaa yhdistämään opinnäytetyön sisältämät tavoitteet ja kehitysehdotukset loogisesti toisiinsa. Jokainen teema – työhyvinvointi, itseohjautuvuus ja hybridityön johtaminen – antaa kehitysehdotuksille selkeän viitekehyksen, jonka avulla toimeksiantaja voi helposti ymmärtää, mihin osa-alueeseen toimenpiteet kohdistuvat.

Teemat toimivat siltana tutkimustulosten ja käytännön kehitysehdotusten välillä. Jokainen teema sisältää tavoitteen ja konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka ovat suoraan toteutettavissa. Työhyvinvoinnin osalta korostuvat esimerkiksi taukokäytännöt ja työ- ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen, kun taas itseohjautuvuuteen liittyvät ehdotukset keskittyvät esimerkiksi työkalujen kehittämiseen ja vastuun jakamiseen. Hybridityön johtamisen teema sisältää esihenkilön roolin selkeyttämiseen ja tiimiyhteisön vahvistamiseen tähtääviä toimenpiteitä.

Kehitysehdotusten käytännönläheisyys tekee taulukosta toimeksiantajalle arvokkaan työkalun. Esi-tetyt ehdotukset, kuten säännölliset tiimikokoontumiset ja yhteisten tavoitteiden asettaminen, ovat helposti toteutettavia ja tukevat suoraan opinnäytetyössä tunnistettuja tarpeita.

Toimeksiantaja on ollut tiiviissä yhteistyössä koko tutkimuksen ajan. Hänelle on annettu tutkimus-tulokset sekä kehitysehdotukset täytäntöön panoa varten. Toimeksiantaja on hyväksynyt kaikki tiedot, joita tässä tutkimuksessa siitä on annettu.

5 Pohdinta

Haastattelut tukivat opinnäytetyön teoriaa siitä, että hybridityö ja etäjohtaminen voivat parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja itsenäisyyttä, mutta samalla asettavat haasteita yhteisöllisyydelle ja spontaanille vuorovaikutukselle. Tutkimuksen perusteella voidaan suositella, että hybridityöskentelyn käytäntöjä kehitetään erityisesti esihenkilöiden roolin vahvistamisessa yhteisöllisyyden ja tiimihengen ylläpitämiseksi. Etäjohtamisessa teknologian hyödyntäminen on onnistunut, mutta spontaanin viestinnän tukemiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin seuraamiseen tarvitaan lisää toimia. Tämä analyysi vahvistaa aiempia tutkimuksia, jossa korostetaan hybridityön johtamisen, yhteisöllisyyden ja itseohjautuvuuden merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille ja sitoutumiselle.

Esihenkilön rooli tiimin yhteisöllisyyden ylläpitämisessä korostuu erityisesti hybridimallissa. Tiimi-palaverit ja säännöllinen viestintä esihenkilön kanssa auttoivat pitämään tiimin yhtenäisenä, vaikka osa työstä tehtiin etänä. Yhteisöllisyyden tunne on osa yksilön itseohjautuvuutta. Liiallinen esihenkilön kontrolli voisi luoda epäluottamuksen ilmapiiriä, kun taas täysin etäinen johtaminen voisi heikentää tiimimotivaatiota.

Hybridityöskentelyn mallissa toimimiseen vaikuttaa yksilön tarpeiden lisäksi yrityksen asiakkaiden tarpeet. Esimerkiksi asiakaspalvelu voi vaatia läsnäolon toimistolla, jolloin oma joustavuuden tarve voi kärsiä. Tässä kuitenkin auttaa toimiva työyhteisö, jossa voidaan kaikkien kesken sopia kaikille sopivista käytännöistä, jossa jokaisen tarpeet tullaan parhaimman mukaan huomioimaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että itseohjautuvuus tukee hybridityön onnistumista ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Itseohjautuvuus tuo joustavuutta, lisää vastuullisuutta ja vahvistaa työn hallinnan tunnetta, mikä edistää motivaatiota ja sitoutumista. Hybridityössä on kuitenkin tärkeää säilyttää säännöllinen yhteys esihenkilöön ja varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuus saada palautetta ja ohjausta tarpeen mukaan. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksella voidaan luoda tehokas ja työhyvinvointia tukeva hybridityömalli.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kriittisen ja arvioivan työasenteen avulla, joka edellyttää tutkimusprosessin jatkuvaa reflektointia ja itsensä haastamista. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa esimerkiksi peruskysymysten (mitä, miksi, miten) esittämistä ja niihin vastaamista kaikissa tutkimusvaiheissa. Tutkijan tulee pohtia tarkasti, miksi hän tekee tiettyjä valintoja, miten ne vaikuttavat tuloksiin ja mitä päätelmiä tutkimuksesta voidaan vetää. Reflektio mahdollistaa tutkimuksen kriittisen tarkastelun koko prosessin ajan, ja se auttaa tunnistamaan omat lähtökohdat, valinnat ja mahdolliset vinoumat. Koska tutkimus on aina tietyssä kontekstissa tapahtuvaa ja tulokset ovat sidoksissa aikaan, paikkaan ja tutkijaan, tulosten luotettavuutta voidaan lisätä triangulaatiolla, toistettavuudella ja avoimella raportoinnilla, jotta muut tutkijat voivat arvioida tutkimuksen pätevyyttä ja uskottavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d).

Haastattelut suunniteltiin huolellisesti etukäteen valittujen teemojen pohjalta, mikä vahvisti niiden johdonmukaisuutta. Teemahaastattelujen etu on, että ne tarjoavat joustavuutta käsitellä erilaisia aiheita vapaamuotoisesti, jolloin haastateltavat voivat ilmaista näkemyksiään syvemmin. Tämä lisäsi tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta ja syvyyttä, koska haastatteluissa pystyi nousemaan esiin myös tutkimusaiheeseen liittyviä uusia näkökulmia myös etukäteen luotujen haastattelukysymysten ulkopuolelta.

Koska tutkimuksessa haastateltiin viittä työntekijää eri elämäntilanteista ja työnkuvista, aineisto tarjosi monipuolisen kuvan eri näkökulmista. Vaikka haastateltavia oli vain viisi, alkoi haastatteluiden vastaukset muistuttamaan hieman toisiaan. Näin saavutettiin tutkimuksessa saturaatio. Saturaatio laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa tilannetta, jossa aineiston keruu voidaan lopettaa, koska uudet tapaukset eivät enää tuo esiin tutkimusongelman kannalta merkittävää uutta tietoa.

Saturaatio viittaa siihen, että aineisto on "kyllästynyt" ja alkaa toistaa itseään, mikä viittaa aineiston riittävyteen ja mahdollistaa tutkimuksen päättelyn perustellusti kyseisen aineiston pohjalta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d).

Aineistoa analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, joka mahdollisti teemojen muodostamisen tutkittavan ilmiön pohjalta. Tämä analyysitapa vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä se yhdistää aineiston sisältämät teemat ja aikaisemman tutkimustiedon, auttaen tulosten laajempaa soveltamista. Litteroituja haastatteluja pidettiin koko ajan tarkastelun tukena, mikä paransi analyysin tarkkuutta ja vähensi virhetulkinnan mahdollisuutta.

Tutkimus toteutettiin eettisiä periaatteita kunnioittaen, ja haastateltavien anonymiteetti varmistettiin pseudonymisoinnilla. Tämä varmistaa, että haastateltavien vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuksen eettisyys täyttyy. Näin pyritään minimoimaan aineiston analysoinnista johtuva henkilöiden tunnistettavuuden riski, mikä puolestaan parantaa luotettavuutta.

Viiden henkilön otos tarjoaa kattavia havaintoja, mutta laajempi haastatteluotos voisi syventää tutkimustulosten yleistettävyyttä. Hybridityön vaikutukset saattavat poiketa merkittävästi eri työyhteisöissä tai eri toimialoilla, minkä vuoksi lisähaastattelut voisivat vahvistaa tulosten sovellettavuutta laajempaan kontekstiin.

Haastattelut toteutettiin pandemian jälkeisessä ajassa, jolloin hybridityön malli oli tuore monelle työntekijälle. Pidemmän aikavälin tutkimus voisi tuottaa lisätietoa siitä, miten hybridityön käytännöt vakiintuvat ja miten niiden vaikutukset kehittyvät pitkällä aikavälillä.

Lähteet

Bakker, A & Oerlemans, W. 2021. Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. Viitattu 29.9.2024 <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.jamk.fi:2443/science/article/pii/S000187911830157X>

Becker, W & Belkin, L & Tuskey, S & Conroy S. 2022. Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. Tutkimusartikkeli. Wiley Periodicals Inc. Viitattu 12.2.2024. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/hrm.22102>
ChatGPT.

Christensen, M. 2009. Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology. Kööpenhamina: Nordic Council of Ministers. Tutkimus. Viitattu 27.2.2024 <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=3382904>

Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "What and Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.

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

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen J. 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Helsinki: Grano Oy

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. N.d. Verkojulkaisu sivustolla Työterveyslaitos. Viitattu 17.11.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Hybrid work: definion, tips and strategies. N.d. Qualtrics: Experience management. Viitattu 30.1.2024 <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/hybrid-work/>

Juhila, K. N.d. Tietoarkisto. Viitattu 13.2.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Kärkkäinen, M. 2023. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum

Keihäs, P. 2023. Hybridityön johtaminen vaatii pelisääntöjä, empatiaa ja avoimuutta. Artikkel: SeOppilehti 2/23. Viitattu 11.10.2024 <https://eoppimiskeskus.fi/hybridityon-johtaminen-vaatii-pelisaantoja-empatiaa-ja-avoimuutta/>

Krajčík, M & Schmidt, D & Baráth, M. 2023. Hybrid Work Model: An Approach to Work-Life Flexibility in a Changing Environment. Artikkel. Administrative sciences. Viitattu 26.2.2024. www.mdpi.com/2076-3387/13/6/150

Laadullisen tutkimuksen tekeminen. N.d. Artikkel osana SurveyMonkeyn Kyselytutkimuksen perusteet -projektia. Viitattu 17.11.2024. <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

Lahtinen, E. 23.8.2022. Autonomian ketju itseohjautuvuuden perustana. Blogikirjoitus sivustolla filosofianakatemia.fi. Viitattu 13.11.2024 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/autonomian-ketju-itseohjautuvuuden-perustana/>

Litzen-Brown, C. 2021. Theory-guided Research: What, Why and How? Artikkel sivulla Nursology. Viitattu 13.10.2024. <https://nursology.net/2021/11/09/theory-guided-research-what-why-and-how%E2%80%9C/>

Manka, M & Manka, M. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Markkanen, H. 11.7.2021. Tiimityö – yhdessä vai erikseen. Blogiteksti. <https://auntie.io/fi/tietopankki/blogit/tiimityo-yhdessa-vai-erikseen> Viitattu 3.8.2024

Martela, F & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2014. Itsemääräämisteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Blogipostaus verkkosivulla frankmartela.fi. Viitattu 25.10.2024. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Aalto University publication series business + economy. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/itseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf> Viitattu 17.8.2024

Mikroyritys. N.d. Tilastokeskus. Viitattu 13.1.2024 <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
 Notkola, V. 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta.
 Peltonen, M & Ruohotie, P. Motivaatio. 1987. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava

Priyavarsha, R & Sudha, S. 2022. Future Of Work Hybrid Work Model: A Sustainable Option. Artikkel. NeuroQuantology 2022-01, Vol.20. Viitattu 29.9.2024 <https://www.proquest.com/docview/2901718031?parentSessionId=JTCwaQfpYq5eiVR%2BNKskpBIH34tcOFWEY%2FTAcN13cPU%3D&accountid=11773&sourceype=Scholarly%20Journals>

Puhakka, I & Lehtonen, E & Nokelainen, P. Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän ja kasvotusten ja etänä. Tampereen yliopisto: Loppuraportti. Viitattu 17.11.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/154363/978-952-03-3248-8.pdf;jsessionid=6BB184CC5B358F242D8DD212CB3BC535?sequence=2>

Reisinger, H & Fetterer, D. 2019. Forget Flexibility. Your employees Want Autonomy. Harvard Business Reviewin tutkimus. Viitattu 29.9.2024 <https://hbr.org/2021/10/forget-flexibility-your-employees-want-autonomy>

Roth, P-C & Saarenpää, j. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. 2020. Tallinna: Basam Books Oy

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 3.3.3 Tutkimuksen arviointi – reflektointia. N.d. KvaliMOTV.

Viitattu 6.11.2024 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. N.d. 3.3.3 Tutkimuksen arviointi – reflektointia. KvaliMOTV oppimateriaali. Viitattu 13.11.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. N.d. 6.2.2 Kylläntyminen. KvaliMOTV oppimateriaali. Viitattu 13.11.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja käsitteet. Työterveyslaitoksen oppimateriaali. Viitattu 28.2.2024 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Tiedon analysointi. N.d. Verkkojulkaisu osoitteessa Tampereen yliopisto. Viitattu 13.10.2024. <https://research.tuni.fi/verne/tutkimus/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tykkyläinen, A & Rasi, T. 13.10.2023. Itseohjautuvuus korostuu hybridityössä. Blogikirjoitus: LAB University of Applied Sciences. Viitattu 6.10.2024 <https://blogit.lab.fi/labfocus/itseohjautuvuus-korostuu-hybridityossa/>

Työhyvinvointi. N.d. Sosiaali ja terveysministeriö. Viitattu 30.1.2024 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki: Kirjapaino Snellman

Työterveyslaitos. N.d. Kuormitus ajaa etätööhön – hyvä johtaminen ja yhteenkuuluvuus vetävät työpaikalle. Tiedote osoitteessa Työterveyslaitos.fi. Viitattu 24.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajan-kohtaista/tiedote/kuormitus-ajaa-etatyohon-hyva-johtaminen-ja-yhteenkuuluvuus-vetavat-tyopaikalle>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Työsuojelulaki. Annettu 1.1.2003. Viitattu 20.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

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

Vilkman, U. Näin menestys monipaikkaisessa työssä. 2023. Helsinki: Alma Talent

Vuori, J. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. N.d. Verkkojulkaisu osoitteessa Tietoarkisto.fi. Viitattu 17.11.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymyslomake

Teema 1: Hybridityön mallit mikroyrityksissä

- Miten hybridityö on järjestetty yrityksessänne?
- Mitä erilaisia työskentelymuotoja (etätyö, toimistotyö) on käytössä ja kuinka joustavia ne ovat?
- Mitkä tekijät vaikuttavat hybridityön organisointiin yrityksessänne?
- Miten esimerkiksi työn luonne tai asiakkaiden tarpeet vaikuttavat järjestelyihin?
- Miten hybridityö eroaa aikaisemmista työskentelytavoista?
- Mitä uusia haasteita tai mahdollisuuksia hybridityö on tuonut tullessaan?
-

Teema 2: Etäjohtamisen työkalut ja käytännöt hybridityössä

- Miten yhteydenpito ja viestintä tiimin välillä tapahtuvat hybridityössä?
- Mitä viestintävälineitä käytetään ja miten ne ovat toimineet?
- Mitkä työkalut ovat osoittautuneet hyödyllisiksi etäjohtamisessa?
- Onko käytössä teknologisia ratkaisuja, jotka helpottavat yhteistyötä?
- Miten esihenkilön tuki ja ohjaus toteutuvat hybridityössä?
- Onko esihenkilön vastuulla lisätä vuorovaikutusta työyhteisön kesken ja onko rooli muuttunut etätyön myötä?
- Miten tavoitteiden asettaminen ja seuranta toteutetaan hybridityössä?
- Onko käytössä erityisiä työkaluja tai menetelmiä, joilla työtehtävien edistymistä seurataan?
-

Teema 3: Hybridityön johtaminen ja henkilöstön hyvinvointi

- Miten hybridityö on vaikuttanut työhyvinvointiisi?
- Oletko kokenut lisääntyneen joustavuuden positiivisena vai negatiivisena?
- Mitkä asiat tukevat hyvinvointiasi hybridityössä?
- Onko työssä mahdollista pitää riittävästi taukoja ja tuntuuko työn ja vapaa-ajan tasapaino hallittavalta?
- Minkälainen johtamistapa tukisi parhaiten hyvinvointiasi hybridityöskentelyssä?
- Millainen tuki esihenkilöltä tai työyhteisöltä auttaisi jaksamaan paremmin?
- Miten hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta huolehditaan yrityksessänne?
- Onko käytössä erityisiä keinoja, kuten hyvinvointiohjelmia tai joustavia työaikoja?

Teema 4: Kehitysehdotukset ja tulevaisuus

- Mitä muutoksia toivoisit hybridityön käytäntöihin hyvinvoinnin ja työn sujuvuuden tukemiseksi?
- Onko jotain tiettyä työkalua, käytäntöä tai tukea, jota kaipaisit lisää?
- Miten uskot hybridityöskentelyn kehittyvän tulevaisuudessa yrityksessänne?
- Mitä parannuksia hybridityömalliin voisi tehdä jatkossa?

