



Itsensä johtaminen hybridityössä

Milica Subotic

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Milica Subotic

Tutkinto

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyön nimi

Itsensä johtaminen hybridityössä

Sivu- ja liitesivumäärä

42 + 7

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, että miten itsensä johtaminen näkyy hybridityössä toimeksiantoyrityksessä. Opinnäytetyö toteutettiin haastatteleamalla toimeksiantoyrityksen kahta täysin erilaista yksikköä. Molemmissa yksiköissä oli kohdehenkilöitä, joita haastatteleamalla selvitettiin, että millä tavalla itsensä johtaminen toimii etätyössä ja miten he kokevat työhyvinvoinnin kehittymisen hybridityön aikana. Tiimit ovat työskennelleet vain osittain etätyössä ennen COVID19 -pandemiaa, joten hybridityö tässä laajuudessa on molemmille yksiköille uusi työskentelymalli.

Syksyn alkaessa monen työnantajan toiveena on ollut palata entisiin toimintatapoihin ja toimistotyöhön. Etätyön aikana on kuitenkin opittu, että töitä voi tehdä erilaisessa työympäristössä monin eri tavoin. Etätyöskentelyn tuomat muutokset ovat tehneet työstä aiempaa monipuolisempaa ja tehokkaampaa. Tämän työn toimeksiantoyritys haluaa kuitenkin luoda välimallin muuttamalla työskentelytapansa hybridityömallin mukaiseksi. Hybridityöllä tarkoitetaan monipuolista toimintaympäristöä, jossa työskennellään säännöllisesti työpaikalla, mutta myös sen ulkopuolella.

Tässä opinnäytetyössä haastatellaan toimeksiantoyrityksen työntekijöitä kahdesta eri yksiköstä, millä pyritään löytämään toimiva hybridityömalli yhdistäen tiimien työskentelytapoja. Toimeksiantoyritys haluaa lisäksi tietää, pysyvätkö kaikki työntekijät mukana työyhteisössä, vaikka työskentelykulttuuri muuttuu.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tutkimuksessa halutaan selvittää työntekijöiden ajatuksia ja tuntemuksia itsensä johtamisesta ja hybridityöstä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Haastattelukysymykset rakennettiin käytetyn teorian pohjalta. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -yhteyden välityksellä. Aiheena hybridityö on ajankohtainen, sillä etätyö ja muut joustavat työtavat tulevat työskentelykulttuurissa yleistymään. Oikeanlainen työskentelytavan löytäminen on niin työntekijälle kuin yritykselle tehokkuuden kannalta tärkeää. Tämän työn teoriaosio tulee keskittymään aihepiirien älykäs johtaminen, itsensä johtaminen, hybridityö, työhyvinvointi, kuormitustekijät, stressi, sitoutuneisuus ja motivaatio ympärille.

Itsensä johtamisen taidot hybridityössä on uudenlainen toimintatapa. Toimintaympäristömuutos ja työskentelykulttuuri ovat muuttuneet koronapandemian aikana hyvin nopeasti. Niin organisaation kuin työntekijän tulee jatkuvasti omaksua uudenlaista tietoa ja taitoa ja sen toimivuuden kannalta pitää löytää oikeanlainen työskentelytapa, joka tyydyttäisi niin yritystä kuin työntekijää tehokkuuden ja työtavoitteen saavuttamiseksi. Tämä työ vastaa kysymykseen, että miten tämä tavoite toteutuu toimeksiantoyrityksessä ja kuinka yksilöt pystyvät hyödyntämään toistensa taitoja uuden hybridimallin työympäristössä.

Asiasanat

hybridi, hybridijohtaminen, etätyöskentely, lähityö, työhyvinvointi, työkyky, tuottavuus, etätyön johtaminen, koronapandemia, motivaatio, luottamus, esihenkilöjohtaminen

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.1 Työn tausta	1
1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoite	2
1.3 Opinnäytetyön rakenne	3
2 Teoria.....	4
2.1 Taustaa työhyvinvoinnista.....	4
2.2 Työkyky.....	5
2.3 Osaaminen	6
2.4 Asiantuntijuus	9
2.5 Sitoutuneisuus ja motivaatio.....	9
2.6 Kuormitustekijät ja stressi	11
2.7 Itsensä johtaminen	13
2.8 Älykäs johtaminen.....	15
2.9 Tyytyväisyys omiin työtehtäviin	16
2.10 Työhyvinvointi ja etätö.....	17
2.11 Hybridityö.....	19
2.12 Hybridityön johtaminen.....	20
3 Tutkimusmenetelmä	22
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	22
3.2 Tutkimuksen toteutus ja kulku	23
4 Tutkimustulos	25
4.1 Haastattelu analyysi itsensä johtaminen	25
4.2 Haastattelu analyysi hybridityö.....	27
4.2.1 Haastattelu analyysi hybridityö Tiimi Y	27
4.2.2 Haastattelu analyysi hybridityö Tiimi X	28
4.3 Miten itsensä johtaminen onnistuu hybridityössä.....	30
4.3.1 Haastattelu analyysin itsensä johtaminen Tiimi Y	30
4.3.2 Haastattelu analyysi itsensä johtaminen Tiimi X.....	31
4.4 Yhteenvedo Tiimi X:n ja Tiimi Y:n haastatteluista.....	32
4.5 Eettiset näkökohdat	33
4.6 Tutkimuksen luotettavuus: reliabiliteetti ja validiteetti.....	33
5 Pohdinta.....	35
5.1 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	35
5.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	38
5.3 Johtopäätös	42
Lähteet	45
Liitteet.....	50

5.4 Haastattelurunko.....	50
---------------------------	----

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Muutoksen vauhti kiihtyy ja maailmaa mullistava koronapandemia muokkaa työskentelytapoja. Valtioneuvosto on 16.3.2020 antanut linjauksen, että kaikkien julkisen sektorin työntekijien on määrättävä sellaiset työntehtävät etätyöhön, joiden työtehtävä mahdollistaa sen. Ennen koronapandemiaa työskentely on suurimmalla osalla tapahtunut fyysisesti konttorilla. Koronapandemian myötä työntekijät ovat siirtyneet toimistotyöpaikasta täysipäiväisiin kotikonttoreihin. Kotikonttorissa työtehtävien hoito ja yhteisöllisyyden ylläpito on tapahtunut täysin virtuaalimaailmassa kommunikointiohjelmia ja sovelluksia hyödyntäen. Erilaiset toimintamallimuutokset pakottavat organisaatiot reagoimaan globalisaatioihin oleviin muutoksiin niin, että pysyvät kilpailevassa ja monikulttuurisessa muutoksessa mukana. (Eduskunta 2020, 84.)

Koronapandemiasta huolimatta globaalinen muutos organisaatioissa on ollut suurella murroksella. Digitalisaation kehitys etenee ja koronapandemia on tätä kehitystä kiihdyttänyt. Poikkeustilanteesta huolimatta, kuluttajat ovat muuttaneet omaa henkilökohtaista toimintamalliaan digitaalisemmaksi. Kuluttajat ovat oppineet hyödyntämään digitaalista murrosta, ja näin onnistumisen tunteen saavuttaessaan haluavat jatkaa samalla mallilla. (Eduskunta 2020, 84.) Etätyöskentely ei ole uusi käsite, ennen pandemiaa osa työntekijöistä on tehnyt etätyötä. Pandemian aikaisessa laajuudessa, missä monet ovat joutuneet täysipäiväisesti kotikonttorille, on tämä työskentelymalli ollut uutta. Valtio on jälleen avaamassa yhteiskuntaa, joten organisaatiot haluavat siirtyä monipaikkatyöhön. Monipaikkatyö eli hybridityö tarkoittaa, että töitä tehdään suunnitelmallisesti konttorin ja kotikonttorin välillä. (Tilastolaitos 2021.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa selvitetään, miten etätyössä olevilla työntekijöillä onnistuu itsenäinen etätyöskentely hyödyntäen monipaikkatyötä ja kuinka paljon enemmän itsensä johtamista monipaikkatyöskentely vaatii. Tutkimuksessa tutkija lähestyy kahta täysin erilaista tiimiä, jotka tässä tutkimuksessa kulkevat nimillä ”tiimi X” ja ”tiimi Y”. Tällä tutkimuksella selvitetään toimeksiantajan kahden erilaisen tiimin työskentelytapoja hybridityössä. Kohderyhmänä toimii toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden valitsemat haastateltavat. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen teemahaastattelu koostuu kahdesta pääaiheesta. Ensimmäisenä aiheena käsitellään **itsestään johtava hybridityömalli ja toisena aiheena, miten it-**

sensä johtaminen onnistuu hybridityössä. Aiheena hybridityö on ajankohtainen ja toimeksiantajaa kiinnostava aihe, sillä etätyö on edelleen monen työssäkäyvän haaveena hyödyntäen kuitenkin osittain työntäjän toimitiloja.

1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoite

Tällä opinnäytetyöllä selvitetään toimeksiantajan kahden erilaisen tiimin työskentelytapoja. Kohderyhmänä toimii toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden valitsemat haastateltavat. Ensimmäisen yksikön eli tiimin X työntekijät työskentelevät kiinteänä osana liiketoimintaa huolehtien vakavaraisuudesta. Toisen yksikön eli tiimin Y työntekijät hoitavat organisaation lakisääteisten sopimusten ylläpidon. Tässä tutkimuksessa halutaan vastata teoreettisesti tutkimuskysymyksiin: **”Miten itsensä johtaminen toimii hybridityössä, mitkä asiat vaikuttavat itsensä johtamiseen hybridityössä ja tippuuko yhteisöllisyydestä yksilöitä pois”?** Näitä teorioita lähestyessä on tutkijan huomioitava, että miten työntekijä voi itse vaikuttaa omaan tekemiseen ja mitä se vaatii, jotta toimeksiantoyritys pystyisi panostamaan yhteisöllisyyteen ja sen kokonaisvaltaiseen toimintaan.

Opinnäytetyön tutkimustyö rajataan kahden tiimin teemahaastatteluun, koska molemmat tiimit ovat tehneet pandemian aikana täysiaikaisesti etätyötä. Tutkimuksessa tuodaan esille tiimien työskentelytapojen eroavaisuudet hybridityössä. Tiimi X, johon pandemian aikainen etätyöskentely ei ole vaikuttanut ja tiimi Y, joiden työnteko on muuttunut pääsääntöisesti täysin. Opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajan tiimien eroavaisuuksia yhdistäen nämä yhdeksi kokonaisuudeksi. Toimeksiantajan kahden tiimin vertailussa on olettavaa, että jollain aikavälillä etätyökäytännöt täytyy yhtenäistää. Tutkimuksessa on tärkeää pohtia hybridityön erilaisia vaikutuksia kahden tiimin työntekijöiden välillä, jotta yhteiseksi käytännöksi muodostuu työhyvinvoinnin kannalta paras mahdollinen vaihtoehto. Hybridityön vaikutusten kartoittaminen kahden tiimin välillä on ajankohtaista tälle toimeksiantajalle, koska heillä ei ole ennen tehty vastaavaa tutkimusta.

Laadullinen tutkimus pääsääntöisesti mahdollistaa ymmärtämään tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, ilman tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja. Tutkimustuloksella tullaan analysoimaan ja tässä yhteydessä ymmärtämään syvällisemmin kohdistuvaa sanallista muotoa. Tavoitteena on ilmiön, tässä tapauksessa hybridityön tulkinta ja syvällinen ymmärtäminen. (Kananen 2014, 16–18.) Tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua ja vapaamuotoista haastattelukyselyä Microsoft Teams -yhteyden välityksellä. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelu etenee annetun aiheen tiimoilta keskustelunomaisesti eikä vastausvaihtoehtoja ole annettu valmiiksi (Kananen 2014, 70). Tiimi X ja Tiimi Y voivat vastata laadulliseen tutkimukseen vapain sanoin eikä vastausvaihtoehtoja

ei ole ennalta määritelty, joten haastateltavat pystyvät jakamaan paremmin tuntemuksi-
aan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tässä opinnäytetyössä ensimmäinen luku on johdanto, jossa tuodaan esille tämän opin-
näytetyön aihe, tavoitteet, tutkimusmenetelmä, rajaukset sekä kohdeorganisaation tiimi X
ja tiimi Y. Toisessa luvussa on esitetty teoreettinen osuus, missä syvemmin tutkitaan etä-
työn, henkilöstöjohtamiseen sekä työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Teoria käydään läpi pe-
rustana kyselytutkimukselle, jolla selvitettiin työntekijöiden hybridityön nykytilaa ajatusten
ja tunnetilan kautta. Kolmannessa luvussa avataan tutkimusmenetelmää ja aineiston ana-
lysointia. Tutkimustulokset avataan luvussa neljä, missä avataan kyselyyn osallistuvien
vastanneiden työntekijöiden vastauksia sekä tunnetiloja itsestään johtavasta hybridityöstä.
Opinnäytetyön viimeinen luku yhdistää yhteen kvalitatiivisen tutkimuksen aikana kootut
havainnot haastatellun tutkimustulosten ja johtopäätösten kautta. Ja lisäksi tutkija antaa
toimeksiantoyritykselle kehitysehdotuksia.

2 Teoria

2.1 Taustaa työhyvinvoinnista

Yhteisöllisyys on parhaimmillaan monien erilaisten ihmisten sopusointuista toimintaa jokaisen eduksi (Jäppinen 2014, 16). Yhteisöllisyudessa on monia erilaisia tärkeitä asioita, jotka ovat sidoksissa organisaation kokonaisvaltaiseen toimintaan. Toimiva työyhteisö on terveellinen ja turvallinen organisaation toiminnalle. Hyvän työyhteisön toimivuudelle tärkeää on kannustava ja hyvä ilmapiiri, vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtävät, tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus. Organisaation toiminnan toimivuudelle on myös tärkeää huolehtia selkeästä työnjaosta sekä hyvästä johtamisesta. Työntekijöiden pitää pystyä jakamaan osaamistaan ja vastaanottamaan sitä tiimin erilaisten toimintojen sisältä. (Jäppinen 2012, 122; Työturvallisuuskeskus 2020.)

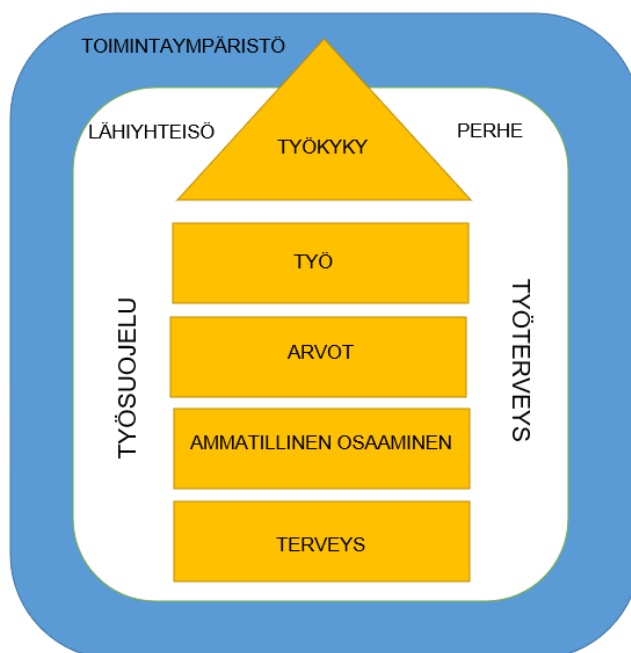
Työhyvinvoinnille on monta määritelmää. Organisaation sisällä on moneen osaan haarautuneita osa-alueita, joita hyödynnetään eri työtehtävissä. Jokainen yksilö kokee työhyvinvoinnin omalla tavallaan, ja siksi yhtä yleispätevää määritelmää on vaikea löytää. Työhyvinvointi on työnantajan sekä työntekijän yhteisellä vastuulla, ja sitä he ylläpitävät ja kehittävät jatkuvasti yhdessä. Työhyvinvoinnin parantaminen työpaikalla tapahtuu poikkeuksetta johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyönä. Organisaatiossa on myös muitakin keskeisiä toimijoita kuten työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja työhyvinvoinnin kannalta todella tärkeä yhteistyökumppani Työterveyslaitos. (Työterveyslaitos 2021.)

Hyvässä työympäristössä henkilöstö voi hyvin ja pystyy työskentelemään tehokkaasti, kehittymään, oppimaan ja tuottamaan uusia innovaatioita. Väsynyt työntekijä ilman riittävää lepoa toimii tehottomasti ja keskittyminen johtaa turhautuneisuuteen ja tehottomuuteen. Mikäli työntekijän osaamistaso on heikko, työntekijä toimii tehottomasti ja väsyy helpommin, eikä luota omiin taitoihinsa. Tämän myötä voi ilmetä esimerkiksi tuottavuuden alenemista, luovuuden katoamista sekä sairastumisia. Myös tapaturmien riski tätä myöten kasvaa. (Viitala 2009, 212–213.)

Yritysten liiketoiminnan joustavuuden ja tehokkuuden maksimoinnilla on kielteisiä kääntöpuolia, jotka luovat nykyään suuria paineita henkilöstön työhyvinvoinnille. Yritysten henkilöstön vähentäminen, toiminnan nopeuttaminen ja jatkuva tuottavuuden parantaminen sekä uusien innovaatioiden tuottamisen paine aiheuttavat kiirettä, kovenevia tulospaineita ja kasvavia työmääriä henkilöstölle. (Viitala 2009, 212–213.)

2.2 Työkyky

Hyvä työkyky tukee työhyvinvointia. Työkyky muodostuu monesta erilaisesta psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta tasapainotteisesta tekijästä. Näistä kolmesta osa-alueista tulee henkilön itse huolehtia työhyvinvointia ja työkykyä ajatellen. Työkyky tarkoittaa työntekijän edellytysten sekä työtehtävääsättämien vaatimusten ja mahdollisuuksien tasapainottamista. (Penonen 2021, 29.) Liiketoiminnan toimivuuden kannalta työkyvyllä ei ole mitään tekemistä sairauksien kanssa. Yritykselle tärkeintä on seurata, miten työntekijä suoriutuu työstään, jossa haasteet liittyvät lähes aina ammatilliseen osaamiseen, yhteistyöhön, työn organisointiin sekä työvälineisiin ja erilaisiin etuihin. (Ilmarinen 2021.) Työnantajan tehtävä on huolehtia työntekijän mahdollisuuksista työskennellä turvallisessa työympäristössä ja asianmukaisin työvälinein. Työnantajan tehtävänä on myös huolehtia työn järjestelyistä ja työajoista siten, että ne tukevat työntekijän voimavaroja. Päärooli terveydestä ja toimintakyvystä huolehtimisessa ja ylläpidossa on kuitenkin työntekijällä itsellään. (Penonen 2021, 32.)



Kuvio 1 Työkykytalo - työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Työterveyslaitos 2021)

Kuviossa 1. esitetään työkykytalo, jonka mallin työterveyslaitos (2021) on koostanut. Se perustuu erilaisiin tutkimuksiin, joiden tarkoituksena on selvittää työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Mallin ideana on esittää osa-alueet, jotka edistävät henkilöstön työkykyä. Yksilön työkykyä tarkastellaan suhteessa työtehtäviin ja niiden vaatimuksiin. Vaihteleva työkyky ei tarkoita, että työntekijä olisi työkyvytön. Työkyky muuttuu esimerkiksi iän myötä fyysisien tekijöiden muuttuessa. Tätä voi tukea myös mahdollisesti muuttunut osaaminen ja motivaatio. Työkykyä tukevia asioita ovat myös työn mielekkyys, ja sen tuomat haasteet sekä

työyhteisön yhteisöllisyys. On tärkeää ylläpitää työkykyä avoimella luottamuksellisuudella ja tukemalla työntekijöiden osaamista. (Työterveyslaitos 2021.)

Työkykytalo on nelikerroksinen talo. Ensimmäisessä kerroksessa tarkastellaan terveys ja toimintakykyä. Tässä osiossa seurataan psyykkistä, fyysistä sekä sosiaalista toimintakykyä. (Työterveyslaitos 2021.) Parhaimmillaan työ tukee myös ihmisen mielenterveyttä rytmittämällä elämää antamalla elämän sisältöön merkityksellisyyden. Merkityksellisyys vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja tarjoaa toimeentulon lisäksi sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja kehittymismahdollisuuksia. (Pennonen 2021, 33.) Työkykytalon toisessa kerroksessa käsitellään osaamisen perustaa. (Terveyslaitos 2021). Tavoitteena on parantaa toiminnan tehokkuutta, sujuvuutta ja turvallisuutta. Nykypäivänä tiedonkäsittelyn vaatimukset korostuvat entisestään. Useampi työntekijä käsittelee suuria tietomääriä käyttäen tietoteknisiä laitteita. Vaativassa tehtävässä työmuisti on koetuksella. Työmuistia tarvitaan ajatteluun, ongelmien ratkaisuun, laskemiseen, ongelmien ratkaisuun, päätösten tekoon ja uuden oppimiseen. Joten tätä osa-aluetta on erittäin hyvä harjoitella. (Pennonen 2021, 35–41.) Osaaminen on menetyksellisyydelle yksi tärkeämpiä osa-alueita suorittamisen kannalta niin työntekijälle kuin työnantajalle. Talon kolmannessa kerroksessa on henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen työelämään. Tässä osassa myös käsitellään millä tavalla työntekijöiden motivaatio, arvot ja asenne vaikuttaa koko organisaation liiketoimintaan. Työn ja vapaa-ajan elämän yhteensovittaminen voi aiheuttaa työntekijälle haasteita, sillä moni kärsii aikapulasta. Vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen voi kuormittaa siinä missä työ itsessäänkin. Stressiä voi syntyä, mikäli työntekijän työn ja vapaa-ajan vaatimukset ja käytettävissä olevat voimavarat eivät kohtaa. Kun tilanne on pääasiassa tasapainossa työn ja vapaa-ajan suhteen, työ ja vapaa-aika toimivat toistensa vastapainoina ja voimavaroina. Talon neljäs kerros käsittelee johdon, työyhteisön ja työolojen vaikutusta koko organisaation toiminnassa. (Pennonen 2021, 73.)

2.3 Osaaminen

Jokaisella ihmisellä on oma ainutlaatuinen osaamisprofiili mitä hyödyntää erilaisissa tilanteissa. Osaaminen muodostuu tiedosta, taidosta, asenteesta, kokemuksesta, asiantuntijuudesta ja pätevyydestä, jotka vaikuttavat työntekijöiden suoritukseen erilaisissa tilanteissa. Osaamista voi oppia opiskelemalla tai työskentelemällä. Erilaiset kokemukset, asenteet ja verkosto vaikuttaa osaamiseen ja sen kehittämiseen. Osaaminen on meta-kognitiivista silloin kun se perustuu henkilön itsenäiseen toimintaan ja sen ohjaamiseen. Tällaisessa osaamisalueessa henkilö hallitsee ja osaa säädellä omaa toimintaansa niin, että saa tehtävänsä suoritettua ajallaan. Työelämässä työtehtävästä riippuen osaamista tulee osata paitsi hyödyntää myös markkinoida. Työelämän vaatimusten ja oman työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää olla itse tietoinen omasta hallitsemasta osaamisesta ja sen

mahdollisista kehittämistarpeista. Osaaminen on prosessi, jota jatkuvasti kehitetään ja harjoitellaan. Työntekijä tarvitsee ammattiosaamista hoitaakseen työtehtävänsä niin, että se tuottaa lisäarvoa suhteessa työtehtävään. Ammatillinen osaaminen on tärkeä työhyvinvointia lisäävä tekijä. Tällä on todettu olevan vaikutusta myös työn kuormittavuuden kokemukseen sitä vähentävästi. Kun työntekijällä on tunne siitä, että omaa osaamista pystyy käyttämään omassa työtehtävässään, ja toisaalta tunne työssä onnistumisesta, ovat merkittäviä työtyytyväisyyden lähteitä. Ammatilliseen osaamiseen liittyvä työhyvinvoinnin uhkatekijät puolestaan ovat tunne siitä, etteivät omat taidot riitä hyvään työssä suoriutumiseen. (Penonen, 114–125.)

Työympäristö muuttuu jatkuvasti ja muuttuvassa työelämässä on tärkeää ylläpitää osaamista hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi läpi työuran. Johtaminen ja strategiset muutokset ajavat työntekijöitä jatkuvaan suoriutumiseen missä vaaditaan tuotosta. Työkykyjohtamisessa on edellytyksenä reagoida nopeaan muutokseen ja siirtää osaamista riittävän nopeasti työtehtävien vaatimuksiin. (Ilmarinen 2021.)



Kuvio 2. Erilaisia osaamisalueita (Sydänmaanlakka 2004, 150)

Kuviossa 2. esitetään erilaisia osaamisalueita. Ammatillisella osaamisella henkilöstö on motivoitunut ja suoriutuu annetuista tavoitteista erinomaisesti, sillä hänellä on selkeät tavoitteet ja riittävä osaaminen. Hyvä ammatillinen osaaminen on todella tärkeää esihenkilöasemassa. Johtajan ei tarvitse olla organisaation toimialan ammattilainen, vaan se voi olla toimialan ulkopuoleltakin henkilö, jolla on parhaat edellytykset, koulutus ja motivaatio. Mitä ylempäs organisaatiossa mennään, sitä enemmän korostuu johdon osaaminen, mikä

taas heijastuu siihen millainen organisaation osaaminen, on kokonaisuudessaan. (Sydänmaalakka 2004, 151.) Vuorovaikutusosaaminen on organisaation johdolle tärkeä ominaisuus, sillä kommunikointi, jämäkkyys, vaikuttaminen, avoimuus ja empaattisuus pitää pystyä yhdistämään sekä sisäisen, että ulkoisen verkoston rakentamiseen. Nopea digitaalinen ja teknologinen kehityksen muutos toimintaympäristössä haastaa organisaation ja työntekijät kehittämään osaamistarpeitaan nopeasti. (Starczwski 24.3.2021.) Nopeat muutokset vaativat nopean oppimisen lisäksi hyviä kontakteja työkavereihin (Sydänmaalakka 2004, 155).

Johtamisosaaminen on osa-alue, jota johto käyttää seuraavissa osaamisalueissa: valtuuttamisessa, tiimin johtamisessa, visiossa, tuloksellisuudessa, valmentamisessa sekä muutoksen johtamisessa. Johdon valmentaminen on organisaatiolle merkitsevää, sillä erilaisissa tilanteissa on huomioitu, että kun johtajat käyttävät aikaansa opettaakseen muille esimiehille johtajuutta ja johtamista, on sillä kyky kasvaa organisaationa tehokkaammaksi ja osaavammaksi. Näin henkilöstö saa lisää haastetta työelämään ja pystyvät motivoituneena toimimaan vaativammissakin työtehtävissä. Tehokkuusosaamista käytetään organisaatiossa, kun halutaan varmistaa toiminnan tehokkuus. Toiminnanosaaminen jaetaan ajanhallintaan, uudistukseen, toimintatarmoon, päätöksentekoon, havaitsemiseen ja analysointiin. Tämä osa-alue ei ole pelkästään rationaalista tiedon keräämistä, vaan tähän liittyy myös oman tunneherkkyyden ja henkisen älykkyyden kehittämistä. Hyvinvointiosaaminen on todella tärkeä arviointityökalu, jota käytetään ammatillisessa, psyykkisessä, fyysisessä, sosiaalisessa ja henkisessä kokonaiskuntoisuudessa. Fyysisellä kunnolla hoidetaan ja hallitaan omaa kehoaan. Psyykkisellä kunnolla hallitaan omaa ajatteluprosessia ja energiaa positiivisella tavalla. Sosiaalisella kunnolla huolehditaan sosiaalisista vuorovaikutuksista kehittämällä ja ylläpitämällä niitä työpaikalla ja vapaa-ajalla. Henkisellä kunnolla tasapainotellaan itsensä ja oman arvomaailmansa kanssa ja stressihallinnalla kohdataan omia henkisiä menetelmiä ja pyritään hallitsemaan niitä. Nöyryydellä kohdataan epämiellyttäviä työtehtäviä, virheitä ja niiden kautta omaksutaan onnistumista. (Sydänmaalakka 2004, 145–160.)

Koronapandemia on pistänyt monet organisaatiot siirtymään valtion suosituksen johdosta etätöihin maaliskuussa 2020. Organisaatiot joutuivat sopeuttamaan palvelunsa sekä toimintansa nopeasti etäarkeen sopivaksi. Organisaatiot haluavat palauttaa vaiheittain työntekijät lähityöhön, kuitenkin niin että työntekijät voivat osittain tehdä konttorilla töitä ja osittain kotona. Tätä työskentelymallia kutsutaan hybridityöksi. Tämä hybridityö vaatii sekä organisaatiolta, että henkilöstöltä nopeaa uuden opettelua ja venymistä työtehtäviin. Pandemian myötä teknologia on kehittynyt todella nopeaan tahtiin mikä on vauhdittanut digitalisoitumista. Tämä tulee muuttamaan tulevaisuudessa paljon organisaatioiden toimikuvaa niin, että monia työtehtäviä tullaan automatisoimaan. (Arpeeti 2020.)

2.4 Asiantuntijuus

Asiantuntijuus vaatii organisaatiossa työntekijän tietyn alan vahvaa erityisosaamista. Asiantuntijoilta vaaditaan koko ajan enemmän kykyä ongelmanratkaisuun ja yhteistyöhön muiden alojen asiantuntijoiden kanssa. Etätyössä työskentelevältä asiantuntijaroolissa olevalta vaaditaan osaamista erilaisilta osa-alueilta, jotta hän onnistuu työssään etäyhteyden välityksellä. Asiantuntijaosaamisen perustana on tärkeää, että osaa itsensä johtamista, tunnistaa tietoisuustaidon ja tietää arvomaailmansa, joka perustuu positiiviseen itseluottamukseen ja vuorovaikutukseen. Tämä kaikki näkyy asiantuntijan empatiataidossa. (Uusisuomi 2021.) Tämän lisäksi asiantuntijalla tulisi olla erilaisia osa-alueen taitoja, millä se kykenee hallitsemaan omaa ajankäyttöä työssään. Hyviä etätyöntekijän taitoja ovat myös vuorovaikutustaidot tiimiläisten ja muiden asiantuntijoiden kanssa, motivaatio omaan tekemiseen, kyky keskittymiseen ja tietotekniikan osaaminen ja sen hallinta. (Uusisuomi 2021; Jäppinen 2012, 67–70). Etätyö ei sovi kaikille asiantuntijoille, etätyötä tekevän asiantuntijan esimieheltä vaaditaan myös luottamusta ja taitoa ohjata asiantuntijaa hänen tarpeidensa mukaisesti. (Helle 2004, 94–95).

Työtehtävät muuttuvat jatkuvasti ja täyttyvät ajan mukana erilaisilla pulmilla. Tämä vaikeuttaa työn sujuvuutta ja ruuhkauttaa työyhteisön eri osa-alueita. Muutokseen on pystyttävä reagoimaan nopeasti ja lähtökohtana on työn kehittäminen niin, että työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää lisäämällä työntekijöiden ja asiantuntijoiden vuorovaikutteista toimivuutta ja vaikutusmahdollisuutta oman työn hallintaan ja sen kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2021; Uusisuomi 2021.) Menestyvät ja uudistumiskykyiset organisaatiot tarvitsevat osaavaa, työstään innostunutta ja muutuskkykyistä henkilöstöä, jotta yksilötason eroamista ei näkyisi työtiimissä osana koko organisaation toimintaa. (Työterveyslaitos 2021).

2.5 Sitoutuneisuus ja motivaatio

Ihmiselle on luontaista etsiä jatkuvasti selityks ja merkitys tekemiselleen. Jos työntekijä ei koe tekemistään mielekkääksi, ei hän ole valmis myöskään sitoutumaan siihen mitä on tekemässä. Motivaatio on toimintamme taustalla olevaa polttoainetta, joka ohjaa käyttäytymistämme tavoitteidemme suuntaan samalla säädellen käyttäytymistämme. Työntekijän ollessaan motivoitunut hänen käyttäytymisensä ohjaa tarkoitukselliseen päämäärään. Työntekijän omien motivaatiotekijöiden tunteminen on keskeisin työuran itseohjauksen välineistä. Kun itse tietää mistä on motivoitunut, on itselle soveltuvien tehtävien ja sopivan työympäristön löytäminen helpompaa. (Penonen 2021, 167.) Kun työ on riittävän haastavaa, työntekijä viihtyy hyvin työssään ja kokee sen samalla todella mielenkiintoiseksi. Tällainen haastava työ sitouttaa työntekijän pidemmäksi aikaa organisaatioon. Motivoiva työ-

työntää työntekijän hyvään työsuoritukseen. Sitoutuneella henkilöstöllä saavutetaan liike-toiminnassa myös jatkuva kehitys ja uudistuminen. (Viitala 2009, 15–17.) Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä suoriutuu parhaiten sellaisista tehtävistä, joista on sisäisesti motivoitunut. Onnistuminen lisää kiinnostusta ja motivaatiota myös vahvaan itsetuntoon ja kokemukseen itsenäisyydestä omaa työelämään koskevissa päätöksissä ja valinnoissa. (Penonen 2021, 167.)

Tehdystä työstä on hyvä antaa erilaisia palkkiota, jotta työnteko koetaan mielekkääksi. Nämä erilaiset palkitsevat tekijät motivoivat työntekijää pyrkimään parempaan suoritukseen. Työntekijällä tulee olla omaa tahtoa ja halua, jotta saadaan yritykselle tehokasta ja laadukasta tulosta. Pelkästään työntekijän kyvyt ja taidot eivät yksinomaan riitä hyvien tuloksien saamiseksi. Työntekijöitä halutaan motivoituneimmaksi ja tämä onkin kaikkien yritysten toive. (Viitala 2009, 15.)

Sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä pidetään organisaatiokulttuurin edistämisen vuoksi tärkeänä asiana, sillä tämä takaa yrityksessä toiminnan laadun ja tavoitteiden saavuttamisen. Sitoutuneella henkilöstöllä saavutetaan myös jatkuva kehitys ja uudistuminen. (Viitala 2009, 86–90.) Organisaatio hyötyy työntekijän tunneperäisestä sitoutumisesta, koska silloin työntekijä tuntee työllään olevan muutakin merkitystä kuin vain asema tai raha. (Viitala 2009, 16.) Sitoutuneisuus pohjautuu todella usein työntekijän tunnetilaan. Hänellä on joko velvollisuuden tunne työssä olemisesta tai hän on voinut ajatella lähtevänsä yrityksen palveluksesta. Lojaali työntekijä on sitoutunut työhönsä ja haluaa pysyä työpaikassaan. Sitoutunut työntekijä hyväksyy yrityksen vision, strategian ja arvon. Hänellä on myös luottamus siihen, että työsuhde on tulevaisuudessakin erittäin kannattava ja hyödyllinen. (Lampikoski 2005, 46.) Sitoutunut työntekijä on hyväksynyt positiivisesti oman asemansa työnantajayritystään kohtaan, tämä vähentää halua lähteä yrityksestä pois. Tällainen sitoutunut ja motivoitunut työntekijä haluaa tehdä parhaansa organisaationsa hyväksi. (Viitala 2009, 86–89.)

Sitoutuminen voi olla erilaista ja se on yksilöllistä ja vapaaehtoista, mitä pidetään arvokkaana ja tärkeänä asiana. Motivaatio voi olla sisäistä ja ulkoista. Vahvaa sisäistä motivaatiota kokenut ihminen on hyvin ylpeä sekä tyytyväinen omista saavutuksistaan. Ulkoinen motivaatio perustuu kuitenkin ulkoisiin palkkioihin kuten palkkaan, turvallisuuteen ja arvostukseen. (Viitala 2009, 17.) Yhteisön arvoilla, periaatteilla ja vakaumuksella on merkitystä, kun halutaan tiiminä sitoutua yhteisesti päätettyihin asioihin (Jäppinen 2012, 83).

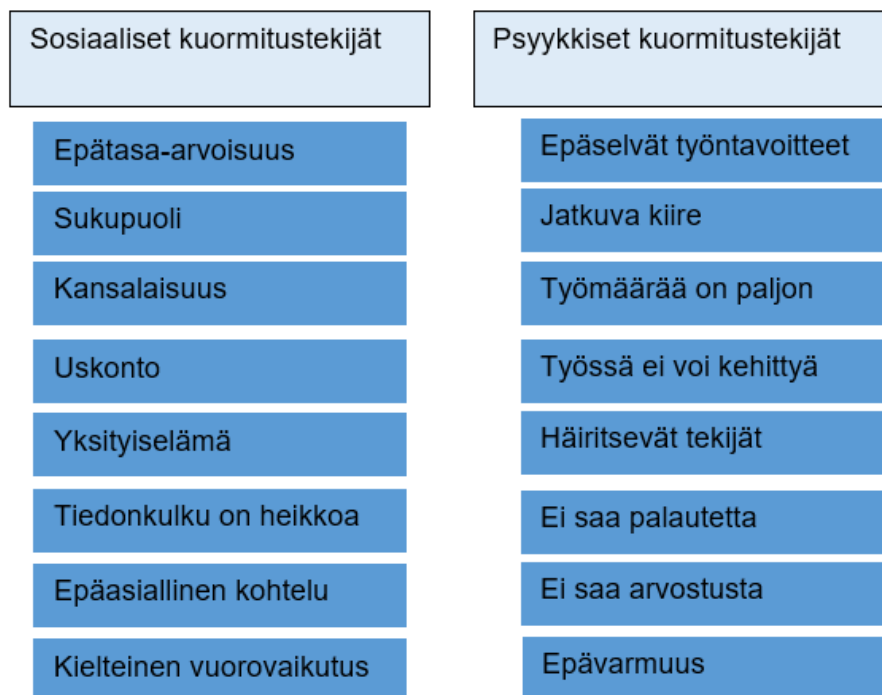
2.6 Kuormitustekijät ja stressi

Stressi on biologinen reaktio, jonka jokainen ihminen kokee omalla tavallaan. Se, mikä toiselle voi olla todella kuormittavaa, voi toisesta olla hyvin innostavaa. Stressin kokeminen on yksilöllistä, jonka takia paras mittari stressille onkin ihmisen oma kokemus stressitasosta. Stressi on tarkoitettu lyhytaikaiseksi reaktioksi, jonka jälkeen on hyvä pystyä palautumaan. Stressiprosessi käynnistyy henkilön omasta tulkinnasta tilanteessa missä häneen kohdistuu vaatimuksia ja haasteita siinä määrin, ettei henkilö ole varma omista voimasarojensa riittävydestä sopeutua tilanteeseen tai selviytyä siitä. (Penonen 2021, 48). Kauan jatkunut stressi on todella haitallista. Se kuormittaa ihmistä psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti. (Viitala 2009, 219.) Mikäli kuormittava tilanne pitkittyy, elimistöön muodostuu hälytystila ja stressihormonien tuotanto jatkuu, eikä henkilön elimistö pääse lepäämään lainkaan. (Penonen 2021, 48).

Helsingin yliopiston aivotutkija Katri Saarikivi (2018) kertoo tutkimuksessaan, että pieni stressitila parantaa luovuutta, keskittymiskykyä, vastustuskykyä ja ongelmanratkaisutaitojamme. Lyhytkestoinen stressitila saa kehomme tuottamaan tärkeitä välittäjäaineita, kuten dopamiinia ja adrenaliinia. Pitkittynyt stressitila häiritsee luovaa ajattelua, laadukasta kommunikaatiota ja ongelmanratkaisua ja tätä myöten muisti ja tarkkaavaisuus heikkenee. Samalla tulehdustekijät veressämme lisääntyvät, joka johtaa riskiin sairastua sydän- ja verisuonitauteihin, diabetekseen, osteoporoosiin ja joihinkin syöpiin. Myös usein sairastetut flunssat saattavat kertoa liiallisen kuormituksen kierteestä. Stressi näkyy myös aivokuvassa etuotsalohkon pienenemisenä. (Helsingin yliopisto 2018.)

Tärkeää on tunnistaa ne kuormitustekijät, jotka heikentävät mahdollisesti henkilöstön työkykyä. Kuormitustekijät ovat sekä työhön että työympäristöön liittyviä tekijöitä. Yrityksille henkilöstön stressaantuminen on monella tavalla haitallista. (Viitala 2009, 216.) Työssä stressi saattaa näkyä esimerkiksi tehtävien laiminlyöntinä tai viivästymisinä, virheiden lisääntymisenä ja vaikeutena tehdä päätöksiä. Tällainen työntekijä kokee työnsä vastenmieliseksi ja työasioihin voi olla vaikea tarttua voimavarojen ja kiinnostuksen puutteen vuoksi. (Penonen 2021, 50.) Kuormittuneessa tilanteessa työntekijä uupuu sekä positiivisesti että negatiivisesti. Kuormittunut työntekijä kärsii negatiivisista stressin tekijöistä, jotka vaikuttavat työkykyyn ja sen toimivuuteen. Ihminen tarvitsee sopivaa positiivista kuormitusta niin työnteossa kuin yksityiselämässä pystyäkseen kokemaan kehittymisen ja aikaansaamisen tunnetta ja voidakseen hyvin. Kielteinen kuormittuminen kuitenkin vaikeuttaa työntekijän kykyyn hallita yksityiselämää, työtään ja työn kuormittavuutta. Kun työ on psyykkisesti kuormittavaa, niin työntekijän voimavarojen ja työn antamien tavoitteiden ja mahdollisuuksien välillä on ristiriita. Työntekijän pitkäkestoinen psyykinen kuormitus voi kertoa, siitä että organisaation toimintamallissa voi olla ongelmia. (Viitala 2009, 217.)

Tietynlaiset työtehtävät, vuorovaikutuksen ominaisuudet ja työjärjestelyt aiheuttavat monelle työntekijöille työstressiä. Työntekijät kokevat työstressin ja uupumuksen yksilöllisesti ja stressiherkkyys vaihtelee sen mukaan. Suomessa joka neljännes työntekijöistä kokee työpaikassaan työstressiä. Tämä vastaa EU-maiden keskitasoa (22 %). Psykkiset kuormitustekijät työssä liittyvät työnantajan antamaan työhön ja sen sisältöön. Kuormittumiseen vaikuttaa työolojen kuormitustekijät ja työolojen kokonaistilanne. (Työterveyslaitos 2021.) Vaikeaan, pitkittyneeseen työstressiin johtaa yleensä moni asia. Taus-talla voi vaikuttaa työn moninaiset kuormitustekijät, kuten työn sisältöön, työyhteisöön tai yritykseen liittyvät tekijät, etenkin kun työn vaatimukset ovat työn voimavaroja suurem-mat. (Penonen 2021, 50.) Työstressi on koko Euroopan unionin toiseksi yleisin työter-veysongelma ja talouden näkökulmasta maksaa EU:n alueella vähintään 20 miljardia euroa vuodessa. Tätä vertailua on katsottu menetettynä työaikana ja terveydenhoidon kustannuksina. Työstressi on yksilön näkökulmasta merkittävä ongelma, koska se ai-heuttaa monenlaisia sairauksia. (Työterveyslaitos 2021.)



Kuvio 3. Stressi ja työuupumus (Työterveyslaitos 2021)

Kuten Kuvio 3. viitataan, sosiaalinen ja psyykinenkin ylikuormitus johtavat tilanteeseen, jolloin työntekijän suoritukset heikkenevät. Stressin myötä ongelmanratkaisukyky sekä luovuus heikkenevät huomattavasti. Rasittunut työntekijä ahdistuu, josta seuraa usein väsymys. Se lisää myös stressioireita, virheitä työssä ja työuupumusta sekä tunneperäisiä häiriöitä. Näyttöä on myös näiden tekijöiden yhteyksistä sydänsairauksiin, tuki- ja liikunta-elinsairauksiin sekä psyykkiseen oireiluun ja masennukseen. (Työterveyslaitos 2021.)

Työntekijän energia alkaa suuntautua tilanteen käsittelyyn ja hallintaan, jolloin työtehtävistä suoriutuminen heikkenee. Usein psyykkisestä kuormituksesta käytetään sanaa stressi, sillä kun tilanne jatkuu pitkään, syntyy stressitila. Stressi on terveyttä uhkaava kuormittuneisuustila, josta pahimmillaan voi seurata pitkäkestoinen uupumus, joka voi johdattaa häiriötilaan missä omat voimavarat ovat ehtyneet. Tällaisesta tilasta palautuminen voi kestää vuosia. Työn kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi vaikeat työtehtävät, työn määrä, matkustaminen, fyysinen työympäristö, työilmapiiri, työn epävarmuus, organisaatiomuutokset ja epäselvät roolit. (Viitala 2009, 216–218.) Sosiaaliin kuormitustekijöihin on huomattu vaikuttavan epätasa-arvoinen kohtelu iän vuoksi ja se, kun työntekijöiden välinen yhteistyö työpaikalla ei suju. Työpaikkakiusaaminen ja kielteinen vuorovaikutus johdon kanssa kuormittaa työntekijöitä huomattavasti. (Työterveyslaitos 2021.)

Toimintamuutoksen myötä, asiantuntijatyössä työn hallinta on monesti aiempaa vaikeampaa. Vastuuta on annettu enemmän suhteessa liikkumavapauteen, eli toimintavapaus ja päätösvalta pitäisi lisääntyä samassa suhteessa vastuuseen nähden. Tulostavoitteet ja tulosseuranta mahdollistaa vain vähäistä joustoa työhön. Stressin kierre alkaa monesti siitä, kun työ ei suju. (Viitala 2009, 216–218.)

2.7 Itsensä johtaminen

Hyvä ja älykäs johtaminen alkaa oman itsensä johtamisesta. Vasta tämän jälkeen kannattaa alkaa esimieheksi muille. Itsensä johtamista aiheena on tutkittu jo pitkään ja siitä on kirjoitettu monia erilaisia tutkimuksia, silti se on vielä aiheena epämääräinen eikä siitä ole oikeanlaista määritelmää. Itsensä johtaminen ei ole uusi ilmiö, sitä on käytetty jo pitkään työ-, ja vapaa-ajan elämässä, mutta kaikkien muutoksien yhteydessä se muuttuu käsitteenä ja sitä tutkitaan jatkuvasti lisää. (Savaspuro 2019, 25–26.)

Filosofi Frank Martelan mukaan itsensä johtaminen on luottamus ihmiseen ja hänen halunsa tehdä asiat hyvin, kun taas byrokratiassa alaisia komennetaan ja kontrolloidaan. Väitöskirjatutkija Lauri Pietinalho taas määritellee, että teoreettisesti itseohjautuva organisaatio on byrokraattisen hierarkian täysi vastakohta. Kuitenkin Pietinalhon mukaan lähes kaikki yritykset ovat jonkinlaisia hierarkian ja yhteisön hybridejä, koska sekä valta että omistus ovat yleensä lopulta jakautuneet epätasaisesti. Itsensä johtaminen organisaatiossa antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä niin, että ymmärtää mistä on itse vastuussa. Työntekijät asettavat itse tavoitteensa ja päättävät, miten ja missä tekevät työnsä, sopivat keskenään työnjaosta ja pyrkivät tekemään päätökset itsenäisesti. (Savaspuro 2019, 64–69.)

Johtajat auttavat työntekijöitään johtamaan itseään, tällainen johtajuus lisää työntekijöille tunnetta siitä, että heillä on valtaa vaikuttaa omaan työhönsä ja asioihin. Lisäksi tällainen vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä mahdollistaa tiimiin paremman vuorovaikutuksen, mikä ennaltaehkäisee ristiriitoja ja auttaa ratkomaan niitä. (Sydänmaalakka 2004, 23.) Kun työntekijä on tutustunut ja omaksunut omat vastuualueensa on sen jälkeen kyse vallasta, vastuusta ja vapauden uudelleenjaosta. Tämä ei tarkoita, että työntekijä johtaa kokonaan itseään eikä sitä, että yrityksessä ei pitäisi olla johtoa lainkaan. Päinvastoin itseohjautuvassa organisaatiossa johtajilla on yhä enemmän velvoitteita suhteessa alaisiinsa. (Ilmarinen 2018.) Johtajan on hyvä tuntea työntekijät organisaatiossa, muuten yrityksen kulttuuri voi menettää arvonsa. Ennen vanhaa, valtaa oli näkyvillä tittleissä, positioiden ja hierarkian kautta. Pyramidin huipulla oli vain yksi johtaja, jonka tahtoa muut tottelivat. (Savaspuro 2019, 65.) Moderni johtajuus on kykyä tehdä päätöksiä ja ottaa vastuutta yhteistoiminnassa muiden joukkueessa. Johtajan tehtävä on muuttua enemmän valmentavaksi ja ohjaavaksi niin, että se ei ole liiallista, sillä liiallinen ohjaaminen voi luoda riippuvuutta, mikä voi estää itsensä johtamisen kehittymistä työyhteisössä. (Goldsby, Goldspy, Neck & Mathews 2021.)

Erityisesti itseohjautuvassa organisaatiossa on kiinnitettävä huomiota pelisääntöihin, joita kaikki noudattavat. Nämä säännöt on laadittava sekä henkilökohtaiselle, että organisaatiossa. Yksi tärkeä henkilökohtainen sääntö on, ettei työntekijä ylikuormita itseään liiallisella työnteolla. Sitä varten on olemassa ylityötunteja, joista erikseen sovitaan. Toinen sääntö on avun pyytäminen. Monet kokevat avun pyytämisen heikkouden merkinä. Avun pyytäminen ei ole heikkouden merkki vaan päinvastoin, se on merkki siitä, että on valmis työskentelemään itseohjautuvassa ympäristössä. Organisaatiossa pitää pystyä keskittymään työntekijän perehdyttämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. (Savaspuro 2019, 64–69.)

Itsensä johtamisessa korostuu merkityksellisyys ja empaattisuus. Empaattisuus auttaa organisaation johtoa asettumaan työntekijän asemaan luomalla tärkeää tunneyhteyttä ja vuorovaikutusta tiimin työyhteisöön. Johdon on hyvä luoda luottamuksellista arvoa työntekijöiden kanssa, lisäämällä työhön luonnollisia palkkioita. Merkitysten luomisessa johto huomioi työntekijöiden omia arvoja ja niiden yhteensovittamista työyhteisön arvoihin. Yhteissovittaminen on tärkeää yrityksen johdolle ja työntekijöille, koska se tehostaa itsensä johtamista ja auttaa yhteisen merkityksen päämäärän tavoittamiseksi. Kaikista tärkeintä on, että se poistaa johdolta käskyttämistä ja enemmän antaa mahdollisuutta työntekijöille omaan vapaan valintaan toimintaan. (Goldsby ym. 2021.) Organisaation tiimitasolla itsensä johtaminen on tuottanut todella hyvää tulosta, kun työtehtävät ovat luovuutta vaativia ja monimutkaisia. Kun työntekijällä on sen sijaan rutiinitehtävien suorittamista, voi it-

sensä johtaminen tiimitasolla olla haitallista. Työntekijä, joka on selvillä omista tavoitteistaan ja arvoistaan, voi paljon isommalla kynnyksellä vaihtaa työpaikkaa, jos nykyinen työ ei ole sopusoinnussa omien päämäärien kanssa. (Ilmarinen 2018.)

2.8 Älykäs johtaminen

Kolme asiaa, jotka ovat hyvän johtajuuden keskiössä: rohkeus tehdä päätöksiä, kyky tehdä nämä päätökset kokonaisuuden näkökulmasta ja taito ottaa ihmiset huomioon näitä kolmea päätöstä tehtäessä. Uudessa muuttuvassa ympäristössä ei enää odoteta pelkääntään johtajilta muutoksia, vaan myös kaikilta, jotka työtä tekevät. Muuttuva ja verkostoituva toimintaympäristö edellyttää jokaiselta enemmän kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja monitahoiseen ajatteluun. Nykymaailmassa johtajuuden keskiöön nousee kyky palvella henkilöstöä tavalla, joka auttaa heitä paremmin palvelemaan asiakasta. (Soback 2021, 4–7.)

Valmentava johtaminen on työväline tehokkaaseen johtamiseen uudenlaisessa johtamis-ympäristössä. Maailma muuttuu nopeasti ja työtä tehdään entistä enemmän verkossa. Tästä huolimatta työntekijät odottavat inhimillisiä kohtaamisia. Tämä johtajuus on johtamisinnovaatio, jonka omaksuminen syntyy muuttuvan työympäristön paineesta sopeutua entistä paremmin toimintaympäristön olosuhteisiin. Muuttuva työympäristö edellyttää monitahoisempaa johtajuutta. Toimiva johtajuus edellyttää, että ymmärtää missä ympäristössä toteuttaa johtajuutta. Älykäs johtaminen on sitä, kun johtajan tavat olla ja reagoida ovat linjassa toimintaympäristön lainalaisuuksien, työn luonteen vaatimusten ja työntekijöiden taipumusten kanssa. (Soback 2021, 10–18.)

Parhaat piirteet valmentavassa ja älykkäässä johtajuudessa ovat ne, joissa vallitsee tasapaino tehokkuudessa, uudistumisessa ja hyvinvoinnissa (Sydänmaanlakka 2004, 180–182). Nopeassa, muuttuvassa toimintaympäristössä johdon on pystyttävä luottamaan työntekijöiden itsensä johtamiseen ja keskittyttävä itse päätöksentekorakenteeseen (Soback 2021, 20). Työ tapahtuu nykyään enemmän luovista asiantuntijoista koostuvissa tiimeissä, projekteissa ja verkostoissa. Automaation ottaessaan haltuun toistuvat manuaaliset projektit, nousevat johtamisen keskiöön osaavien ammattilaisten luovuus ja vuorovai-
kutuksen mahdollisuus. (Soback 2021, 24–26.)

Johtaminen ei kohdistu ainoastaan organisaation johtoon, vaan myös työntekijöihin. Kun johto ja työntekijät tuntevat omat toiminta-alueensa ja roolinsa pystyvät molemmat osapuolet hyötymään johtajuusroolista. Kun puhutaan johtajuudesta, on todella tärkeä korostaa, että ilman päättäväisyyttä, sosiaalisuutta, luotettavuutta, innostavuutta ja nöyryyttä ei voi menestyä johtajuuden asemassa. Nämä ominaisuudet antavat organisaatiolle kasvua ja kehitystä sekä ylläpitävät henkilöstön sitouttamista ja osaamista. (Sydänmaanlakka

2004, 183–189.) Valmentava johtaminen soveltuu ongelmanratkaisuun, tulostavoitteiden saavuttamiseen, henkilöstön tyytyväiseen vuorovaikutussuhteeseen ja henkilöstön kehittämiseen (Soback 2021, 79).

Valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää vastuun jakamiseen tiimin sisällä, mikä yhdistää ja sitouttaa koko tiimin jäsenet yhteiseen toimintaan ja tavoitteeseen. Tavoitteisiin sitouttaa myös, kun organisaation sisällä kaikki osapuolet antavat palautetta toiminnastaan. Valmentava ote ei kuulu pelkästään organisaation johdolle tai esimiehille, vaan jokainen pystyy hyödyntämään sitä omassa työ ja arkielämässä. (Kankainen 2018.) Jokainen ansaitsee hyvän johtajuuden, koska valmentavat johtajat ovat kuitenkin omien mielipiteidensä lisäksi kiinnostuneita myös johdattavien ajatuksista ja mielipiteistä. Valmentamisessa on todella tärkeää, että johtajat ovat kuitenkin omien mielipiteidensä lisäksi kiinnostuneita myös johdattavien ajatuksista ja mielipiteistä, eli kaikki osapuolet kuuntelevat, että puhuvat. (Soback 2021, 161.) Organisaation toimintamuutoksissa on valmentavan johtajan otettava huomioon työntekijän sosiaaliset, psyykkiset ja fyysiset muutokset. Miten työntekijät suhtautuvat muutoksiin ja missä aikajanassa muutos toteutetaan. Oppimalla olemaan aktiivinen ja tunnistamalla vastuun johtaa organisaatiota, on hyvä kulku kohti älykästä johtajuutta sekä älykästä organisaatiota. (Sydänmaanlakka 2004, 212–215.)

2.9 Tyytyväisyys omiin työtehtäviin

Työntekijän tyytyväisyys omiin työtehtäviin on tutkimuksen mukaan keskimäärin neljä vuotta. On tärkeää ylläpitää osaamista ja vaihtaa työtehtäviä osaamisen ylläpitämiseksi. Suomessa on todella harvinaista vaihtaa työtehtävistä toiseen neljän vuoden välein, sillä Suomessa on totuttu siihen, että työtehtävät voi omaksua kunnolla vasta kun on opiskellut ammatin ja pitkän työkokemuksen jälkeen. Työntekijöiden kierrättäminen saattaisi kuitenkin tuoda yritykselle merkittävää etua ja silloin työn kehittäminen tapahtuisi ilman ulkopuolisen rekrytoinnin tarvetta. (Kauhanen 2010, 139.)

Työntekijä, joka kokee myönteistä tunnetta ja motivaatiotilaa omasta työstään lähtee mielellään aamulla työpaikalleen ja kokee työnsä mielekkääksi ja onnistuvaksi. Työntekijä kokee työnsä palkitsevaksi, kun hänellä on mahdollisuus monipuoliseen kehitykseen. On myös todella tärkeää, että organisaation työyhteisön vuorovaikutus toimii työyhteisön ja esihenkilöiden välillä. Kun organisaatiossa on selkeät käytännöt ja arvostus, siirtyy se positiivisuus myös työntekijään. (Työterveyslaitos 2021.)

Tavoite, joka on haastava ja lopputulokseltaan onnistunut, on henkilöstön työmoraalin kannustamisen kannalta paras motivaatio. Johdon osoittaessaan hyvän arvostuksen, luottamuksen ja palkitsemisen onnistumisesta motivoi työntekijän voimavaroja. Työntekijät

ovat erilaisia ja tästä syystä kokevat ongelmat ja haasteet eri tavoin. Jokaisen työntäjän henkilöstö suhtautuu ongelmiin ja haasteisiin eri tavoin. Työntäjän henkilöstön motivoiminen, oikean ja vaikean haasteen osoittaminen on johdon erittäin haastavaa tehdä. (Suonsivu 2019, 158–159.)

2.10 Työhyvinvointi ja etätyö

Valtion linjauksen johdosta 16.3.2020 lukuisat suomalaiset joutuivat etätöihin koronaviruksen ajamina. Etätöihin siirtyi sellaisia työntekijöitä, jotka normaalisti eivät olleet työskennelleet etänä. Etätöiden aloittaminen ja itselle parhaiden työtapojen löytäminen voi tuntua vaikealta. Työnteon tavat muuttuvat jatkuvasti, etätöitä tekevien 15–74-vuotiaiden määrä Suomessa on kasvanut yli viisikymmentä prosenttia vuodesta 2010. (Heiskanen 2020, 4–5.) Yli miljoona suomalaista ovat olleet koronapandemian aikana etätöissä. Työntekijät ovat pitäneet etätöiden tuomasta hyödyistä ja joustosta. (Ilmarinen 2020.)

Koronapandemian myötä Ilmarinen (Halonen 2020) tutki etätöitä tekeviä kesällä 2020 Työvire-kyselyllä, työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimus tehtiin ennen koronapandemiaa ja koronapandemian aikana. Vapaan työajan on todettu tuottavan hyvinvointia ja tehostavan tuottavuutta. Tutkimustulosten mukaan myös tiimien roolit ja vastualueet ovat selkeitä. Halosen mukaan suurella osalla etätö onnistui hyvin, osa taas koki kotiin jäämisen ahdistavana. Vaikka etäpalaverisovellusten myötä on ollut mahdollisuus järjestää erilaisia virtuaalitapaamisia työyhteisöissä, kaipaa moni silti työkavereitaan, Halonen kuvaillee. (Halonen 2020.)

Ennen koronapandemiaa työvirekyselyssä vastanneista 52 prosenttia koki, että työntäjä on kiinnostunut työhyvinvoinnista. Koronapandemian aikana 57 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että työntäjä aidosti kiinnostaa henkilöstön työhyvinvointia. Tutkimuksessa oma etätöympäristö koettiin hyvin turvalliseksi ja työhön liittyvien riskien osalta lähinnä työergonomiaan kiinnitettiin huomiota. Tulokset olivat positiivisia, mutta tuottavuusnäkökulmasta henkilöstön työhyvinvoinnista pitäisi löytyä kiinnostusta organisaation työnantajalta. Lisäksi todettiin, että etätö vaatii itsensä johtamista ja onnistunutta työn rytmittämistä. (Halonen 2020.)

Etätö tuo paljon hyötyä taloudelle, monimuotoisuudelle, tehokkuudelle, henkilöstön tyytyväisyydelle, terveydelle ja ympäristölle. Työnteko tuo säästöjä sekä työntekijälle, että työnantajalle. Henkilökohtainen säästö näkyy muun muassa lounastamisessa, työmatkoissa ja sairastumisissa. Tyypillisesti toimistotyöntekijä käyttää lounaaseen päivittäin noin seitsemän euroa ja päälle vielä työmatkakustannukset. Työmatkoihin tuhraantuu paljon aikaa.

Keskimääräinen suomalainen käyttää elämänsä aikana 350 päivää kodin ja työpaikan välisiin matkoihin. Työnantaja hyötyy henkilökunnan etätyöskentelystä todella paljon, sillä se tiputtaa heidän liiketoiminnan kustannuksiaan. Työnantaja säästää muun muassa toimitilojen kustannuksissa ja tilavuokrauksessa, kun henkilöstö tekee etänä töitä. Lisäksi henkilökunnan vaihtuvuuden aiheuttamat kustannukset laskevat, kun tiimi voi hyvin ja vähemmän väkeä lähtee pois. Työtekijöiden lisäämän kustannuksen lisäksi on paljon muitakin lisäkuuluja, kuten henkilökunnan käyttämä työaika hakuvaiheessa, palkkaukseen liittyvä paperityö sekä uuden työntekijän rajoittunut tuottavuus hänen opetellessaan talon tavoille. (Heiskanen 2020, 9–11.)

Kun työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta etätyöhön, avautuu mahdollisuus työmaailmaan myös sellaisille, jotka eivät voi työskennellä kokoaikaisesti toimistossa terveyteen, henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen, ikään tai vammaan liittyvistä syistä. Siten etätyö voi lisätä työvoiman kykyvarantoa. Työskentely kotoa etänä tarjoaa mahdollisuuden sellaisille ihmisille, joilla on jokin vamma. Etätyö on myös todella hyvä mahdollisuus vanhempainvapaan jälkeen, sillä työn ja lastenhoidon yhdistäminen onnistuu paljon paremmin. Tarjoamalla vanhemmille erilaisia joustavia vaihtoehtoja, yritykset voivat edesauttaa sukupuolten välisen palkkatasa-arvon toteutumista lisätessään naisten työnteon mahdollisuuksia. Kansainvälisistä tutkimuksista on todettu, että etätyö on yleisempää asiantuntija-aloilla ja että johtajat tekevät tuplasti enemmän etätöitä, kuin keskimäärin työntekijä. Etätyöskentely mahdollistaa lisäksi kyvykkäiden tekijöiden hyödyntämistä ympäri maata, kun henkilön toimenkuva ei riipu sijainnista. Tällaisista työntekijöistä tulee moninaisempia ja pitkällä aikavälillä se tuottaa enemmän taloudellista hyötyä. (Heiskanen 2020, 11–13.)

Työnhakusivusto FlexJobs teki vuonna 2018 3000 ihmiselle kyselytutkimuksen liittyen etätyön tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen. Yli kaksi kolmannesta vastaajista ilmoitti, että etätyöskentely on tehnyt heistä tyytyväisempiä elämäänsä sen tuoman joustavuuden ansiosta. 65 prosenttia ilmoitti, että heidän työskentelytapansa on muuttunut paljon tehokkaammaksi. Tutkimustuloksen päättely on, että mitä tyytyväisempi henkilökunta sitä tehokkaampi se on ja sitä enemmän organisaatio hyötyy siitä liikevaihdossaan. (Heiskanen 2020, 14.)

Terveyden kannalta fyysinen ja henkinen terveys etätyöskentelyssä on noussut huomattavasti. Työmatkaan ei kulu päivittäin aikaa, henkilöstö voi käyttää vapautuvan ajan liikuntaan tai perheen kanssa puuhailuun, mikä vaikuttaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Lisäksi henkilöstö on ollut paljon terveempi, sillä eivät ole altistuneita toimistolla oleviin pöppöihin. Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan on todettu, että kotona työskentelevät sairastavat vain 1,8 päivää vuodessa verrattuna toimistossa työskentelevään, joka on keskimäärin 3,2 sairaslomapäivää vuodessa. (Smith 2018; Heiskanen 2020, 18-20.)

Henkilöauto on suosituin työmatkoihin käytetty kulkuneuvo, hiukan yli puolet työntekijöistä ajavat autolla työpaikan ja kodin välillä. Työmatkat eivät rasita ainoastaan ihmisiä, vaan se vaikuttaa merkittävästi koko planeettaan. Suomalainen käyttää noin 45 minuuttia päivästä työmatkoihin, se on paljon hiilidioksidia mitä päästetään ilmakehään. Päästöt tuhoavat terveytemme ja vaikuttaa valtavan paljon myös ilmastonmuutokseen. (Ammattiliitto pro 2013.) Stanfordin yliopiston professori Nicholas Bloom teki tutkimuksen erään kiinalaisen matkatoimiston 16 000 työntekijän keskuudessa, ja tutkimuksessa tuli ilmi, että organisaation tuottavuus on kasvanut yli kymmenellä prosentilla, kun ihmiset ovat tehneet etänä töitä. Tutkimuksessa ilmeni, että häiriötekijöitä on ollut vähemmän ja työtunteja on kertynyt taas enemmän. (Bloom 2015; Heiskanen 2020, 18–20.)

2.11 Hybridityö

Syksyn alkaessa monien työnantajien toiveena on ollut palata entisiin toimintatapoihin ja toimistotyöhön. Etätyön aikana on opittu, että töitä voi tehdä erilaisessa työympäristössä monella eritavoin. Etätyöskentelyn tuomat muutokset ovat tehneet työstä aiempaa monipuolisempaa ja tehokkaampaa. Monet työnantajat haluavat kuitenkin luopua etätyöstä, ja nyt työn jälleen muuttuessa vaaditaan vanhoista ajattelutoiveista luopumista ja muutoksen sisäistämistä tiimien sisäiseen toimintaan. (Ilmarinen 2020; Elo 2021.)

Julkisessa keskustelussa on ollut jo kauan esillä aihe, miten yhteensovittaa työ- ja vapaa-aika. Etätyö on tarjonnut työrytmisään itsenäisen arkisuunnittelun. Etätyöskentelevällä on mahdollisuus lopettaa päivät aikaisemmin tai voi sopeuttaa työajat omaan vapaa-ajan menojojensa mukaan. Tämä erilainen vapaus on vaikuttanut erittäin positiivisesti työntekijän hyvinvointiin. Etätyö on jo pidempään ollut tutkinnan kohteena, mutta koronapandemian aikana tapahtunut kehitys mahdollistaa vihdoin sen, että organisaatiot voivat mahdollistaa jo pitkään kaivattua joustavuutta uudella hybridityöllä. (Elo 2021.)

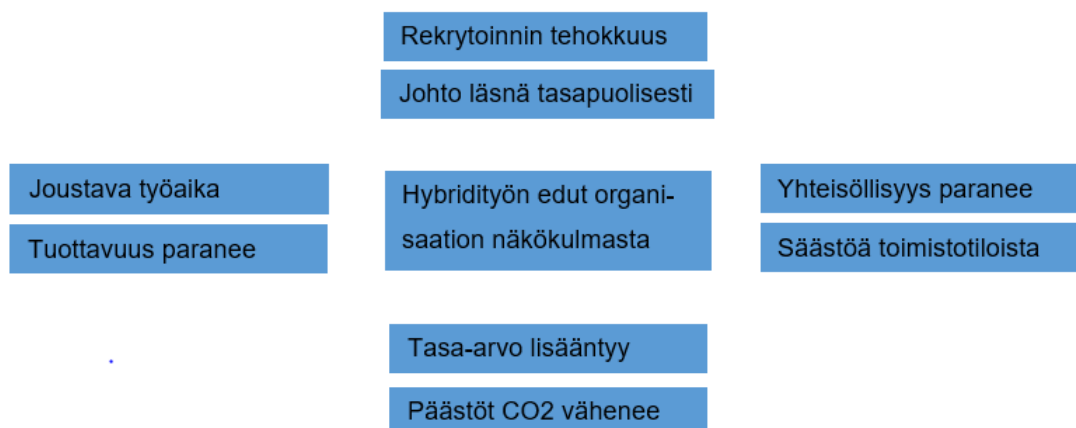
Hybridityö edustaa etätyötä ja lähityötä, se tavoittelee molempia työtapojen etuja. Etätyö tarjoaa vapautta ja joustavuutta vahvistaen asiantuntijuutta ja itsensä johtamista. Toimistotyö tarjoaa yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistaen tiimiläisten vuorovaikutussuhdetta. Työntekijän on hyvä lähestyä hybridityömallia varovasti, sillä etätyömahdollisuuden pois ottaminen kokonaan työntekijöiltä voi luoda tunteen luottamuksen menettämisestä. Suurin osa ymmärtää, että täysin etätyössä työskentely tuo mukanaan haasteita. Ensimmäinen haaste liittyy sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen. Yhteenkuuluvuuden tunne on psykologinen perustarve, jolla on tutkitusti suuri merkitys työntekijöiden sisäisen motivaation syntymiselle. Työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta on mahdollista tehostaa lisäkoulutuksilla ja vahvistaa esimerkiksi perehdytyksellä, jossa uusi työntekijä toivotetaan yritykseen

tervetulleeksi. Nuoret aikuiset, jotka ovat vasta aloittaneet työuransa tarvitset enemmän tukea, jotta tutustuvat työyhteisöön paremmin. (Elo 2021; Ilmarinen 2021.)

Työterveyslaitoksella on ollut tutkimushanke 2020, jossa tutkittiin työhyvinvointia jo ennen koronapandemiaa. Tutkimuksessa seurattiin työhyvinvoinnin muutoksia. Tutkimushanke on julkaistu helmikuussa 2021. Tutkimustyötä on tehty kolmena ajankohtana, 2019, 2020 ja 2021. Tulokset perustuvat kyselyaineiston tilastollisiin analyyseihin. Aineistot on kerätty 18–65-vuotialta suomalaisilta. Tutkimuksessa on todettu, että hybridityössä koetaan hie- man muita enemmän työn imua ja muita vähemmän työssä tylsistymistä. Työhyvinvointi- muutos tylsistymisen yleistyminen on lisännyt työuupumuksen oireista vain henkistä etäännyttä työstä. Tämä viittaa siihen, että suhde työhön on muuttunut kielteisemmäksi. Tutkimuksen mukaan masennusoireita kokevien osuus kasvoi kuitenkin yksin asuvilla pandemian aikana, ja noin 32 prosenttia koki tutkimuksessa itsensä yksinäiseksi. Yksin asuvat suhtautuivat tulevaisuuteensa kielteisemmin ja kokivat enemmän yksinäisyyttä sekä haasteita työn ja muun elämän tasapainottamisessa. Korona-aika ei näytä tuovan suuria muutoksia työhyvinvointiin. Ainoastaan työssä tylsistyttiin aiempaa useammin ja työkyky koettiin heikommaksi kuin ennen koronaa. Korona-ajan työhyvinvointi vaikutukset eroavat toisistaan vastaajien ikäluokassa. (Työterveyslaitos 2021.)

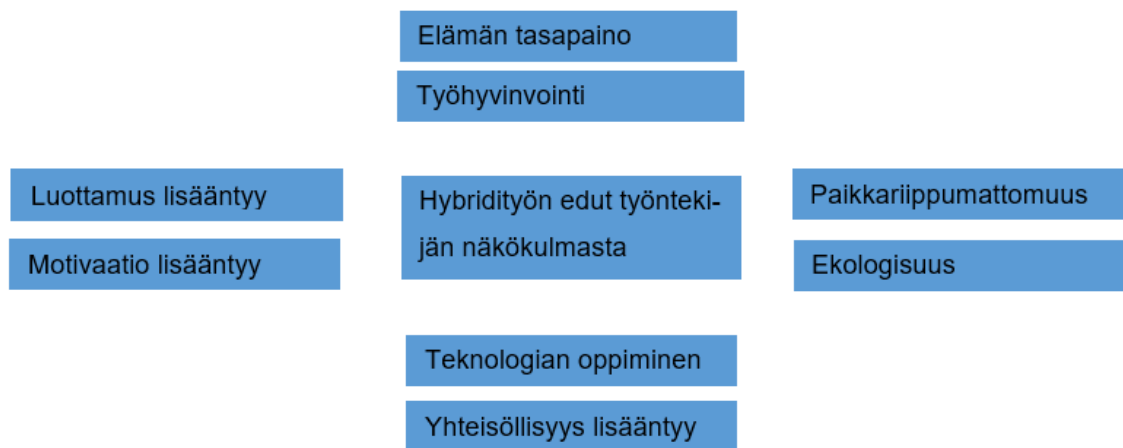
2.12 Hybridityön johtaminen

Tulevaisuus on suoraan edessä, eli työntajat tulevat palaamaan tilaan, jossa kukaan ei ole koskaan ollut. Etätyöskentely on edelleen kaikille tässä laajuudessa tuttua, mutta jous- tavan työn tekeminen mahdollisuuksista ja uudessa arjesta yhdistäen lähi- ja etätyösken- telyyn on täysin uutta. Koronapandemian jälkeinen aika, joihin työntajat ovat paneutu- neet voi tiivistää neljään oleelliseen osaan: luottamukseen, yhteisöllisyyteen, yhteisiin peli- sääntöihin ja hybridityön määrittelyyn. (Ilmarinen 2021.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin edistäminen hybridityössä organisaation näkökulmasta (Työterveyslaitos 2021.)

Kuviossa 4. kuvataan hybridityön etuja organisaation näkökulmasta. Hybridityön haasteena on ennaltaehkäistä psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä. Työntajan on hyvä antaa työntekijöille enemmän mahdollisuuksia itsensä johtamiseen, sillä se edistää työntekijöiden itsenäisten päätösten tekokykyä, sillä aivojen käyttö tehostuu ja mielenkiinto työtä kohtaan lisääntyy, joka puolestaan edistää tehokkuutta ja vuorovaikutusta tiimien kesken. (Työterveyslaitos 2021.)



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin edistäminen hybridityössä työntekijän näkökulmasta (Työterveyslaitos 2021.)

Kuviossa 5. esitetään hybridityön etuja työntekijän näkökulmasta. Hybridityön haasteena voi olla yhteisö, joka kuormittaa työntekijöitä. Kuormittavuutta voi hallita rakentamalla uuden työmallin mukaisen toimintakulttuurin kouluttamalla ja perehdyttämällä työntekijöitä ja johtoa. Toimintamallin mukautumisen yhteydessä yhteisöohjautuvuus organisaatiossa on ylläpidettävä. (Työterveyslaitos 2021.)

3 Tutkimusmenetelmä

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tämä on tarpeen silloin, kun ilmiötä ei tunneta entuudestaan. Tämä tutkimusmenetelmä on valittu, koska tutkimuksessa halutaan selvittää työntekijöiden ajatuksia ja tuntemuksia hybridityöstä, ja sen kokonaisvaltaisesta vaikutuksesta itsensä johtamiseen. (Kananen 2014, 27–28.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvailemaan tutkimuksen henkilöiden näkökulmia. Toisin kuin kvalitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa Jyväskylän yliopisto on määrittänyt kvantitatiivisen tutkimuksen olevan tieteellistä tutkimusta, joka perustuu tutkimusongelman tulkitsemiseen ja kuvaamiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto, 2015). Määrälliseen menetelmäsuuntaukseen sisältyy erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. Tutkimuksessa keskitytään siis lukumääriin ja tuloksia analysoidaan mittaustulosten pohjalta (Jyväskylän yliopisto 2015). Kvantitatiivisuutta hyödyntäessä on pyrittävä vastaamaan kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Tämä tutkimusmenetelmä on numeraalisesti iso mikä edustaa tietynlaista otosta. (Heikkilä 2008, 17.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään syvällisemmin tutkimuksen kohteessa olevaa asiaa. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ja kuvailemaan tutkimuksen henkilöiden näkökulmia hybridityöstä ja itsensä johtamisesta. Tutkimusmenetelmällä ei pyritä tilastollisiin tai numeraalisiin yleistyksiin vaan ennemminkin rajoitetusti ja harkinnanvaraisesti valittujen tapausten syvälliseen analysointiin (Heikkilä 2008, 15). Tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa kahdesta pienestä yksiköstä tiimi Y ja tiimi X. Haastattelua analysoidaan mahdollisimman tarkasti, hyödyntäen psykologisen ja sosiaalisen suhteen käyttäytymistä. Haastatteluvaiheessa selvitetään kohderyhmän työntekijöiden hyvinvointi, oma asenne työhön, tarpeet ja odotukset itseltään ja työntantajalta. Näillä kysymyksillä saadaan tarpeellista tietoa tutkimuspohjaan. (Heikkilä 2008, 18.) Kvalitatiivisella tutkimuksella itsestään johtava hybridityötä voidaan ymmärtää paremmin mihin haastateltavien päätös valtansa pohjautuu ja minkälaisia tunteita se herättää. Tällainen haastattelutapa sopii hyvin toimeksiantoyrityksen toiminnankehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Aineisto kerätään vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja aineisto on usein tekstin muotoista. Näiden kahden tutkimuseroissa ei voi tehdä selvää rajaa, sen vuoksi pitää itse päättää aineiston pohja. Tämä voi olla kerättyä, tuotettua kirjallista, kuvallista tai äänimateriaalia. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin tähän opinnäytetyöhön teemahaastattelu. (Heikkilä 2008, 18). Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa on tutkijan laatimat kysymykset

valmiina, missä haastateltavat vastaavat niihin omin sanoin. Tässä opinnäytetyössä on käytetty (liite 1) olevaa haastattelurunkoa. Teemahaastattelu pohjautuu pääosin havainnointiin, haastatteluun ja vuorovaikutussuhteeseen. Tässä tiedonkeruumenetelmässä on ennalta määrätty teema toimeksiantoyrityksen ohjauksesta, mitä käsitellään haastateltavien kanssa. Teemahaastattelussa kysymykset (liite 1), kertomus ja järjestys on joustavaa. Kun haastattelu on valmis, tulee materiaali analysoida. (Kananen 2014, 70–71.)

Analyysimenetelmä on laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi jaetaan analyysiin ja sisällön esittelyyn ja sitä aineistoa kuvataan sanallisesti tiiviissä ja yleisissä muodossa (Kananen 2014, 94). Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi käynnistyy, kun tutkittava itse ymmärtää teorian hybridityön ja itsensä johtamisen merkityksen. Teorian ollessaan valmis, pystyy luomaan rungon, mistä saa lisää analysoitavaa aineistoa tätä haastattelun analysointia tullaan käsittelemään (luku 5) osiassa. (Puusa & Juuti, 139) Analysoidessa pitää pyrkiä sisäistämään koko aineisto kokonaisuutena laittamalla kaikki haastateltavat osat kategorioihin. Aineisto rajoitetaan teoriaan ja tutkimusongelmaan, siten että saadaan tutkimusongelmaan ratkaisu ja tutkimuskysymyksiin vastaus. Teemat käsitellään sen mukana mitä haastattelussa on noussut esille ja ne muodostetaan kirjallisesti tutkijan oman tulkinnan mukaan haastateltavien kertomisten pohjalta. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 173.)

3.2 Tutkimuksen toteutus ja kulku

Toimeksiantajayritys on suomalainen yhtiö, joka työllistää n. 300 työntekijää ja on tehnyt viime vuosina 6,2 miljoonan euron tulosta. Tässä työssä keskitytään löytämään toimeksiantajayritykselle tasapainoinen vaikutus itsensä johtamiselle ja hybridityölle hyödyntäen kahden eri tiimin haastatteluista saatuja vastauksia. Ensimmäisessä yksikössä tiimi X tekee asiantuntijatyötä, jossa työskentelevät kiinteänä osana liiketoimintaa huolehtien vakaavaraisuudesta. Toisessa yksikössä tiimi Y hoitaa organisaation lakisääteisten sopimusten ylläpidon. Toimeksiantajayrityksen tiimi X on työskennellyt kolmessa eri maakunnassa hyödyntäen itsensä johtamisentaitoja hybridityössä. Hybridityö on tuonut yksikölle monenlaista erilaista positiivista hyötyä, mistä syystä työn tehokkuus on pysynyt korkealla läpi pandemia-ajan. Toimeksiantajayrityksen tiimi Y on työskennellyt ennen pandemia-aikaa poikkeuksetta lähityössä hyödyntäen toimitiloja ja niiden tuomia palveluita. Pandemian aikana yksikkö on siirtynyt täysin etätöyöhön mikä on pakottanut koko yksikön opettelemaan uudenlaisia työskentelytapoja.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tämä tutkimusmenetelmä sopii tähän opinnäytetyöhön, koska toimeksiantoyritys haluaa saada tiedon, miten hybridityö toteutuu, vertaillen kahta täysin erilaista yksikköä. Toimeksiantaja

valitsi haastateltavat ja niiden perusteella tutkimus toteutettiin. Tutkija halusi selvittää tutkimuksessa haastelevien ajatukset ja kokemuksen työhyvinvoinnista etätöitä ja sitä kautta hybridityötä tehdessä. Tutkimusta varten haastateltiin kymmenen työskentelevää asiantuntijaa kahdesta eri yksiköstä. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat haastattelukysymykset. Jokaista asiantuntijaa haastateltiin yksitellen ja haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelun runko on tämän opinnäytetyön liitteissä (Liite 1).

Toimeksiantoyritys ja haastateltavien henkilöllisyys on tässä työssä salattu, joten haastateltavat esitellään tekstissä tiimien perusteella (tiimi X ja tiimi Y). Työkokemusta asiantuntijoilla oli kyseisestä työtehtävästä muutamasta kuukaudesta 20 vuoteen. Jokaisella asiantuntijalla oli kuitenkin muista toimeksiannon työtehtävistä pidempiaikainen kokemus. Tiimi Y siirtyi etätöihin maaliskuussa 2020 täyspäiväisesti ja tiimi X on jo ennen pandemiaa ollut hybridityön kaltaisessa työskentelymallissa. Haastattelut ajoittuivat elo- ja lokakuulle 2021. Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisella keskustelulla. Haastateltavilla oli vapaus vastata omin sanoin avainkysymyksiin. Tutkimushaastattelut kestivät noin tunnin yhtä haastateltavaa kohden. Tutkijalla oli lisäksi omia kysymyksiä, joita hän hyödynsi vapaamuotoisessa keskustelussa. Teemahaastatteluista kerättyä aineistoa käsiteltiin luotettavalla tavalla. Äänitteet purettiin ensin haastatteluiden mukaan omiin tekstitiedostoihinsa, jonka jälkeen tekstit yhdistettiin yhdeksi kappaleeksi. Näin aineisto oli helpompi hahmottaa ja koota tutkimukseen. Tulosten tulkinta voidaan varmistaa sillä, että toinen tutkija pääsee samoihin johtopäätöksiin tutkimuksen kirjoittajan kanssa (Kananen 2014, 153).

Tutkimushaastattelun kohdehenkilöiksi valittiin mahdollisimman erilaisia työtehtäviä tekeviä työntekijöitä, joista sitten osallistui kymmenen haastateltavaa. Nämä haastateltavat valittiin sen perusteella, että antaisivat mahdollisimman erilaisen haastatteluvastauksen. Jokainen näistä haastateltavista työntekijöistä siirtyi maaliskuussa 2020 etätöihin. Opinnäytetyö on toteutettu koronapandemian aikana, jonka johdosta Suomessa elettiin poikkeusaikojä. Pandemia on poistumassa, jonka seurauksena on hyvä seurata muuttuvaa maailmaa ja sen mukanaan tuomia trendejä. Tutkimusmenetelmän aineiston hankinta pohjautui työterveyslaitoksen ja laadullisen tuloksen pyrkivän kyselytutkimuksen pohjalta. Kysely toteutettiin elokuun 2021 ja lokakuun 2021 aikana. Kyselyn tulokset on jaoteltu vastanneiden taustatietoihin, työhyvinvointiin sitoutuneisuuteen, ja motivaatioon.

4 Tutkimustulos

Tämä luku käsittelee haastattelussa saatuja tuloksia. Tutkimuksessa aineistoa kerättiin sekä tieteellisen tutkimuksen pohjalta, että haastatteluilla. Haastattelukysymykset on rakennettu (liite 1) olevan haastattelurungon pohjalta. Tutkimuksen kyselyrunko pohjautuu aihepiireinä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, etätöön sujuvuuteen ja vastaajien itsensä johtamisen taitoihin. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, että miten hybridityössä olevilta työntekijöiltä onnistuu itsensä johtaminen. Tutkimuksen teemahaastattelut koostuvat kahdesta pääaiheesta. Ensimmäisenä aiheena käsitellään hybridityömalli ja toisena aiheena, että miten itsensä johtaminen onnistuu hybridityössä. Kohdeyritys antoi tutkijalle kaksi täysin erilaista tiimiä haastateltavaksi. Ensimmäinen tiimi, jonka nimeä käytetään tässä opinnäytetyössä, on tiimi X, joka on työskennellyt kolmessa eri maakunnassa hyödyntäen etätöitä ennen koronapandemiaa. Toisin kun tiimi X, Tiimi Y on siirtynyt etätöihin yllättäen maaliskuussa 2020 ja siirtymä tapahtui nopealla aikataululla. Lisäksi kappaleet on jaoteltu itsensä johtamiseen (luku 4.1.), hybridityö (luku 4.2.) ja itsensä johtaminen hybridityössä (luku 4.3.) osa-alueisiin.

4.1 Haastattelu analyysi itsensä johtaminen

Hyvä itsetuntemus lisää hyvinvointia ja parantaa elämänlaatua. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kun on tyytyväinen omaan tekemiseen ja saavuttaa tavoitteensa lisää tämä huomattavasti motivaatiota ja tehokkuutta omaan ja koko yksikön tehokkuuteen. Haastattelun alussa molempien tiimien haastateltavat antoivat ymmärtää, että siirtymä kotitoimistolle on ollut osittain helpotus, koska pystyivät yhdistämään työn ja vapaa-ajan sujuvammin. Yhteensovittaminen on taas toiselle osalle aiheuttanut oman aikataluttamisen kanssa haasteita, mikä taas on heijastunut itsensä johtamisen haasteeseen.

Tänä päivänä teknologia on kehittynyt todella paljon, mikä mahdollistaa virtuaalityöympäristössä työskentelyn. Työyhteisössä haastateltavat olivat tyytyväisiä kohdeyrityksen tarjoamaan virtuaaliympäristöön. Haastateltavien vuorovaikutus tapahtuu kommunikaatiovälineitä käyttäen kuten puhelin, sähköposti, puhelinneuvottelu, videoneuvottelu, sähköiset keskustelufoorumit sekä muut erilaiset dokumenttihakemistot. Lähes kaikilla haastateltavilla oli erinomainen osaaminen teknologian käytössä. Teknologian käyttö onkin varmistanut yksiköissä hyvän työtehokkuuden. Osaamisen myötä yksiköt pystyvät tarjoamaan ja kehittämään tehokasta työtä ja laadukkaita raportteja nopeallakin aikataululla. Työmääräpiikin tullen yksiköt pystyvät hyödyntämään samanaikaisesti montaa erilaista järjestelmää, joka auttaa tilanteen ratkaisemisessa.

Vaikka puhutaan pääsääntöisesti etätyön arkea helpottavista ominaisuuksista, niin se on osittain lisännyt myös osalle haastateltavista kuormitusta. Kuormittuneisuus on lisääntynyt osalle haastateltavista työn määrän kasvaessa ja työtehokkuuden lisääntyessä. Haastateltavat ovat todenneet, että kuormittuneisuus on lisännyt uupumusta ja täten työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus omaan tekemiseen on laskenut. Työmäärän lisääntyessä työntekijät kokevat uupumuksen lisäksi kovaa stressiä. Stressin myötä haastateltavat kokevat työpäivänsä jatkuvana kiireellisenä rutiinina. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että koronapandemian aikana työkuormittuneisuus on kasvanut huomattavasti. Haastattelussa molemmat yksiköt kokivat toimintaympäristön muutokseen positiivisena asiana mikä toi mukanaan erilaista vastuuta niin omaan, kuin koko yhteisön tekemiseen.

Tiimi X on työskennellyt jo ennen koronapandemiaa hybridityömallin mukaisesti, joten tämä työskentelytapa ei ole heille täysin uutta. He ovat hyödyntäneet virtuaaliympäristöä ja sen tuomia palveluita jo pidemmän aikaa. Tiimi X työskentelee kolmella eri paikkakunnalla, joten tästä syystä tiimin kommunikaatio ja työskentelytapa toteutuu lähes kokonaan virtuaalimaailmassa. Tiimi X:n työkuva vaatii todella tehokasta ja itsenäistä työskentelyä. Tässä tiimissä on tärkeää pystyä auttamaan oman työn lisäksi muita yksikössä olevia työntekijöitä. Tiimi X:n työntekijät ovat rakentaneet erinomaisen ja vahvan luottamuksen toistensa tekemisen välille sekä esimiehen toimintaan. Yhdessä rakennettu, vahva luottamus on mahdollistanut tiimi X:n jaksamisen niin täyden etätyön aikana, kuin tulee varmistamaan jaksamisen tulevaisuudessa toteutettavan hybridityön aikana.

Haastattelun aikana itsensä johtaminen nousi monessa kohdassa esille. Haastateltavat kertoivat itsensä johtamisen olevan tärkeässä roolissa etätyössä. Esihenkilö on antanut selkeän työnkuvauksen ja kaikki haastateltavat tiesivät oman roolinsa tiimissä. Toimeksiantoyrityksessä on kahden viimeisimmän vuoden aikana ajettu käyttöön erilaisia toimintamallimuutoksia, mikä on tuonut niin positiivisia, kuin negatiivisia asioita työskentelytapaan. Osa haastateltavista kertoi omaksuneensa heti uudet toimintamallit ja oma paikka organisaatiossa löytyikin nopeasti, mutta toinen osa haastateltavista koki tarvinneensa enemmän esihenkilöltä ja yhteisöltä ohjausta. Haastateltavan tiimi X:n työntekijät kertoivat, että heidän työkuvaansa on hyvin selkeää ja he tekevät itsenäisesti suurimman osan päätöksistä. Toisin kuin tiimi Y:ssä, X:ssä osa haastateltavista koki, että jatkuvat muutokset ylikuormittavat omaa työskentelyä ja tästä syystä aina ei ole täyttä varmuutta siitä, että mitä pitää tehdä. Molemmissa yksiköissä on säännöllisessä käytössä kahden esihenkilön vetämät pakolliset tiimipalaverit, joissa käydään onnistumiset ja tavoitteet kuukausittaisella tasolla läpi. Tiimi X:n yksikössä esihenkilö on kiireinen, joten häntä ei saa helposti kiinni. Tästä syystä oma toiminnallisuus on hybridityössä pärjäämisen kannalta todella tärkeää. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että Tiimi X:n esihenkilöllä on vahva luotto omaan yksiköön, koska he ovat saaneet työtavoitteet ajallaan hoidettua ja samalla pitävät hyvästä,

tehokkaasta toimintamallista kiinni. Hyvän vuorovaikutuksen ja kattavan osaamisen vuoksi tiimi X:n hybridityömalli on ollut menestys niin ennen pandemiaa, kuin sen jälkeen. Onnistumisen myötä Tiimi X:n yksikköön on rakentunut vahva, motivoiva ja luottava suhde niin esihenkilöön kun koko organisaatioon.

Tiimi Y:n haastattelussa on käytetty haastattelukysymyksiä (liite 1.) haastattelurunkoa. Haastattelussa kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että hybridityö on tullut jäädäkseen, joten itsensä johtamisen taito on noussut uuteen arvoon. Tässä tiimissä on ollut haasteena työmäärä ja työtavoitteeseen pääseminen. Osalle tiimistä itsensä johtaminen on itsestään selvää, mutta toisille haastateltaville taas hankalaa, sillä he tarvitsisivat enemmän esihenkilön ja tiimin läsnäoloa. Tässä haastattelussa on tullut ilmi, että jatkuvien toimintamallien muutosten vuoksi työntekijät kokevat työnsä epäselväksi ja ylikuormittuneeksi.

4.2 Haastattelu analyysi hybridityö

Etätyön aikana on opittu, että töitä voi tehdä erilaisessa työympäristössä monella eri tavoin. Etätyöskentelyn tuomat muutokset ovat tehneet työstä aiempaa monipuolisempaa ja tehokkaampaa. Monet työnantajat haluavat kuitenkin luopua täydestä etätyöstä muuttamalla työskentelytapansa hybridityömallin mukaiseksi. Hybridityöllä tarkoitetaan monipuolista toimintaympäristöä, missä työskennellään säännöllisesti työpaikalla ja sen ulkopuolella.

4.2.1 Haastattelu analyysi hybridityö Tiimi Y

Opinnäytetyön haastatteluissa tulivat esille hybridityömallin keskeisimmät hyödyt työhyvinvoinnista. Haastateltavat tiimissä Y ovat motivoituneet erittäin paljon kannustavan työhynteisön ansiosta. Tiimillä on hyvä vuorovaikutussuhde toistensa kanssa, mikä vaikuttaa positiivisesti koko tiimin tehokkuuteen. Työhyvinvointikyselyssä (liite 1.) haastattelurunkoa hyödyntäen ilmeni, että kaikki haastateltavat ovat työskennelleet etänä kotikonttorilla ja olleet tyytyväisiä siihen, miten nopeasti ovat omaksuneet tiiminä muutokset. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ergonomian kanssa on ollut ongelmia, joten tästä syystä suurin osa haastateltavista on panostanut omaan ergonomiseen työpisteeseen. Osa haastateltavista sanoi, että kun sai laitettua kotikonttorin työskentelypisteen kuntoon, niin saman tien työtehokkuus parani ja oma jaksaminen koheni.

Haastattelussa (liite 1.) kysymyksiä hyödyntäen ilmeni, että haastateltavilla on ollut määrällisesti enemmän töitä kuin ennen pandemiaa. Osalla on jäänyt kokonaan pitämättä kahvi- ja lounastauot. Jotta kertynyt työmäärä saataisiin purettua, on tiimissä otettu käyttöön vuorottelutyömalli, jossa tiimin jäsenet jakavat keskenään päivän työtehtävät. Osa haastelevista koki työtehtävien vaihtelevuuden mielekkääksi, koska päivät olivat erilaisia,

opettavaisia ja mielenkiintoisia, mutta osa koki tämän epämiellyttäväksi. Haastateltavat, jotka eivät pitäneet työaasta, kokivat vuorottelutyön hidastavan heidän työtään, jolloin he eivät pysyneet kuukausittaisessa tavoitevauhdissa. Haastateltavat ovat kuitenkin hybridityömallin myötä saaneet enemmän työpäivän aikana aikaiseksi. Uuden työskentelytavan myötä työt tulevat tehdyksi paremmin ja tehokkaammin kotikonttorilla, mikä on motivoinut työntekijöitä sitoutumaan omiin työtehtäviin ja tavoitteisiin paremmin. Tiimi Y kokee, että kotikonttori on rauhallisempi työympäristö kuin toimisto. Tässä tiimissä haastateltavat kokevat kaiken kaikkiaan vahvaa luottamusta omaan tekemiseen ja ovat löytäneet tavan purkaa kuormittavat ja stressaavat tekijät yhdessä tiimin kanssa. Viikoittaisella tasolla tiimissä käydään positiiviset ja hauskat asiat läpi, mikä motivoi tiimiä jaksamaan ylikuormituneesta tilanteesta eteenpäin. Itsensä johtaminen on eri tavalla koetuksella kotikonttorilla kuin toimistolla työskenneltäessä. Haastateltavien mielestä etätyöskentely on opettanut todella olemaan päättäväisempi ja itseluottavaisempi omaan tekemiseen. Itsensä johtaminen on luonut vahvan uraidentiteetin mikä ohjaa tekemään omia johtopäätöksiä ja aika- tauluttamaan työn ja vapaa-ajan erilleen. Vaihtelevan työmäärän ja työtehtävien vuoksi työ on haastava ja tämä haasteellisuus on motivoinut tiimiläisiä oman työtavoitteen saavuttamiseksi.

” Etätyön aikana meidän tiimissämme työmäärä on kasvanut ylikuormittuneeksi, tämä ei kuormita pelkästään minua vaan kaikkia tiimissä olijoita. Olemme päättäneet keskenämme, että otamme viikoittaisella tasolla vapaaehtoisen Teams -palaverin, missä vaihdetaan kuulumisia ja jutellaan hauskoja asioita. Mielestäni paras motivaatio jaksamisen kannalta on meidän tiimimme työyhteisö. Haastateltava tiimi Y ”

” Toimeksiantoyritys haluaa siirtää kaikki työntekijät hybridityömalliin, koska halutaan yhteisöllisyyden kasvavan. Nyt kun on ollut niin kauan etänä, pakotetaan konttorille kaksi kertaa viikossa esimiehen päättämänä päivinä, ja sitten kun olen konttorille, niin siellä ei ole ketään omaa tiimiläistä. Tässä vaiheessa yhteydenottopyyntö omaan tiimiin tapahtuu Teamisin välityksellä. Haastateltava tiimi Y ”

4.2.2 Haastattelu analyysi hybridityö Tiimi X

Haastattelussa tuli esille hybridityömallin hyödyt työhyvinvoinnissa. Haastateltavat tiimissä X ovat motivoituneita kannustavan työyhteisön sekä heidän hyvinvoinnistaan kiinnostuneen esihenkilön johdosta. Tiimissä on totuttu työskentelemään virtuaalimaailmassa, joten tässä yksikössä teknologian osaamisalueessa ei ole ongelmia. Tiimi X on tottunut työskentelemään virtuaalisesti ja hyödyntämään sitä kautta erilaisia kommunikointifoorumeita toistensa auttamiseksi ja kuuntelemiseksi. Haastattelussa tiimi X koki tämän kokonais kuvan toimimisen olevan yksi merkittävimpiä osa-alueita, joka tuottaa heidän työtehokkuutensa ja hyvinvointinsa.

” Väki on tottunut itsenäiseen työskentelyyn ja työtehtävät mahdollistavat sen. Haastateltava tiimi X ”

” Työkaverin saa helposti tavoitettua puhelimella ja tiimissä ollaan valmiita auttamaan ja kuuntelemaan toista. Haastateltava tiimi X ”

Esihenkilön luottamus tiimiä ja sen jäseniä kohtaan on myös yksi merkittävimmistä tekijöistä. Luottamusta on rakennettu tiimissä X jo ennen koronapandemiaa, sillä tähän työhön on haettu nimenomaan sellaisia työntekijöitä, jotka sopeutuvat nopeisiin muutoksiin ja pystyvät työskentelemään itsenäisesti ilman jatkuvaa esihenkilön valvontaa. Näin ollen asenne ja osaaminen omaan työhön on pysynyt korkealla ja toimintakyky pandemian aikana on työyhteisössä kaikin puolin toiminut. Tiimi X kokee, että itsensä johtaminen on isossa roolissa, sillä työyhteisön jäsenet työskentelevät kolmessa kaupungissa. Vaikeiden työasioiden ratkomisen täytyy kyetä tekemään tarvittaessa itsenäisesti. Kaikki haastatellut toimivat työssään itsenäisenä asiantuntijana.

” Esimieheltä odotetaan kompetensseja, häneltä saa aina apua! Esimieheissä hyvä puoli on, että hän ratkaisee vaikeimmatkin asiat, missä omat taidot eivät riitä. Jos jää jumiin esimieheltä tulee aina ratkaisu siihen. Haastateltava tiimi X ”

” Luotan esimiehen toimintaan 100 %, pelkästään hyvää sanottavaa. Haastateltava tiimi X ”

” Esimies pitää meidän puoltamme, eikä anna muiden vaikuttaa hänen johtamistyyliinsä. Haastateltava tiimi X ”

” Kunnioitan todella paljon esimiestäni. Olen todella lojaali esimiestämme kohtaan. Haastateltava tiimi X ”

Kuormitustekijänä haastatellut ovat kokeneet käyttävänsä liian kauan aikaa yrittäen ratkaista itse ongelmaa, ennen kuin ovat pyytäneet apua. Tämä on osalle haastateltavista tuottanut stressiä ja kuormitusta etätyössä, mutta asia on korjautunut hybridityöhön tullessa. Tiimin lähiesihenkilö tapaa yksitellen yksikön tiimiläisiä, jolloin käydään läpi vaikeimmatkin työasiat, työntekijän työjaksaminen ja hyvinvointi. Esihenkilön läsnäolo on tuonut tiimi X:n työntekijöille helpotuksen. Tässä tiimissä on korkea luotto omaan esihenkilöön, sillä esihenkilö on myös antanut mahdollisuuden kehittää itsensä johtamisen taitoa. Tiimillä on vapaus päättää hybridityömallissa, että milloin ovat konttorilla ja milloin kotona. Tiimiin luotetaan ja tästä syystä heillä on kokonaisuudessaan rakentunut erittäin hyvä työyhteisö ja luottamus omaan esimieheen.

” Itsellä on ollut toisinaan ongelmana, että mahdollisia ongelmatilanteita jää varsinkin etänä vatvomaan yksikseen turhan pitkään. Nyt syksyllä on siksi lisätty säännöllisiä kahdenkeskisiä esihenkilö keskusteluja mikä onkin mielestäni tuonut parannusta asiaan. Haastateltava tiimi X ”

” On tosiaan töitä, jotka kaipaavat myös samassa paikassa olemista edetäkseen tehokkaammin. Näitä varten on sovittu tapaamisia toimistolla. Toimistolla tapaaminen tuo myös mukavaa vaihtelua ns. täysetäilyyn. Haastateltava tiimi X ”

” Hybridityössä siis parasta on, että voidaan määrittää työtavat ja -paikat työ tehtävien mukaan. Haastateltava tiimi X ”

” Tekniikka on mahdollistanut hyvin videopuhelut, tiedostojen ja tietokoneen työpöytien jakamisen ym., joten työskentely etänä sujuu hyvin. On myös työtehtäviä, jotka sujuvat jopa tehokkaammin näiden avulla kuin jos katseltaisiin samoja asioita yhdeltä isolta ruudulta samassa paikassa. Haastateltava tiimi X ”

Hybridityö on uusi toimintamalli koko toimeksiantoyrityksessä. Osa on tehnyt jo ennen pandemiaa osittain etätöitä, ja toiset ovat istuneet täysipäiväisesti konttorilla. Hybridityön johtaminen tiimi X:ssä on toiminut todella hyvin, kaikista tärkeimpänä toimivuuden kannalta tämä tiimi kokee olevan oma lähiesihenkilön johtamistyyli ja esihenkilön luottaminen omaan tekemiseen. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä, että heillä on vapaus omaan tekemiseen ja heidän työskentelytapansa luotetaan.

4.3 Miten itsensä johtaminen onnistuu hybridityössä

Etätö ei käsitteenä ole uusi, mutta hybridityö on tässä laajuudessa täysin uusi toimintamalli. Covid19 -pandemian luoma pakote on sysäys kohti muuttuvaa työkuultuuria. Työkuulttuurin muutos on ohjannut toimeksiantoyrityksen toteuttamaan uudenlaista, työyhteisöä yhdistävää positiivista hybridityömallia. Hybridityö käsitteenä on uusi ilmiö ja toimeksiantoyrityksen pyynnöstä lähdin haastattelemaan työntekijöitä, jotta saisin selvitettyä, miten se heiltä onnistuu ja miten itsensä johtaminen näkyy heidän arjessaan.

4.3.1 Haastattelu analyysin itsensä johtaminen Tiimi Y

Tiimi Y:n kohdehenkilöiden haastatteluissa ilmeni, että etätö on heidän mielestään erittäin positiivinen asia. Kaikki haastateltavat olivat yhtenäisesti samaa mieltä, että negatiiviseksi koettiin sosiaalisten suhteiden puutos, luottamuspuola johdolta omaan osaamiseen, sekä se, että työntekijät eivät tiedä miten heidän tulisi työskennellä jatkuvien muutosten vuoksi. Itsensä johtaminen omassa työssä koetaan vielä hiukan hankalana ja epävarmuudesta omaa tekemistä kohtaan ei ole täysin päästy eroon.

Kohdehenkilöt kertoivat opiskelleensa oma-aloitteisesti itsensä johtamista etätyössä. Työn haasteellisuus on motivoinut kehittämään omaa tekemistä. Hybridityössä kohdehenkilöt osaavat työnsä todella hyvin ja pitävät sen haasteellisuudesta ja erilaisuudesta. Osa kokee olevansa niin ylikuormittunut, että omat voimavarat ovat loppumassa, koska työtä on niin paljon. Tässä tiimissä kaikilla on omat tavoitteet, joita seurataan erilaisilla työtehokkuuden mittareilla. Työntekijöillä on monta erilaista vastuualuetta, joita heidän tulee toteuttaa päivittäisessä työjaossa. Haastateltavat ovat yhtenäisesti samaa mieltä, että itsensä johtaminen on tärkeä taito, joka jokaisen työntekijän on uudistuvassa hybridityömallissa omaksuttava.

4.3.2 Haastattelu analyysi itsensä johtaminen Tiimi X

Itsensä johtaminen hybridityössä on tiimille X erittäin tärkeää, sillä sen jäsenet työskentelevät kolmessa eri kaupungissa. Haastattelussa on ilmennyt, että tämä tiimi on itse opetellut tiimitasolla itsensä johtamisen taidot. Kaikki olivat yhtä mielisesti siitä, että tärkeä osa-alue itsensä johtamiselle on oman työn organisointi, aikatauluttaminen ja ennakointi. Tässä tiimissä kohdehenkilöt määrittävät itse työtavan ja paikan, missä ja milloin työskentelevät. Itsensä johtaminen on todettu olevan tälle tiimille yksi tärkeimmistä työskentelymalleista, jota pitää harjoitella ja osata. Hybridityö ei ole tuottanut isoja muutoksia, koska tiimin jäsenet ovat jo ennen koronapandemiaa työskennelleet etätyömallia hyödyntäen. Haastateltavat antoivat yksimielisesti ehdotuksen siitä, miten heidän työyhteisössään toimii itsensä johtaminen.

- 1.) Osaaminen omaan työhönsä
- 2.) Työtehokkuus ja sen määrittely
- 3.) Järjestelmällisyys
- 4.) Keskittymällä olennaiseen, ei kuluta aikaa yksityiskohtiin
- 5.) Priorisoi työtehtävät tärkeysjärjestyksen
- 6.) Hybridityössä on myös tärkeää pitää taukoa työstä
- 7.) Palautuminen ja itsestään huolehtiminen
- 8.) Luottamus omaan tekemiseen
- 9.) Luottaminen omaan esimieheen ja työyhteisöön

” Yhtiötasolla ei enää seurata miten kohde yrityksessä tehdään tai miten parannettua yhteisöllisyyttä. Meidän tiimissämme on rakennettu oma vahva luottamus ja huolehditaan sen toimivuudesta. Haastateltava tiimi X ”

” Itsensä ohjaaminen hybridityön tärkeys on erittäin tärkeää toimivuuden kannalta, oman työn organisointi, aikataluttaminen, ja etukäteen varautumi-

Opinnäytetyössä käyttämäni lähteet ovat luotettavia, sillä suurin osa teorian tiedosta on koostettu laajalti tutkitusta aineistoista. Käyttämäni kirjalliset ja oppaat ovat myös luotettavia ja puolueettomia lähteitä. Tutkimuksessa käytettiin myös ilmiön ymmärtämiseksi sopivaa tutkimusmenetelmää, eli teemahaastattelua. Osittain luotettavuutta vähentää se, että osassa tutkimuksia on päästy erituloksiin esimerkiksi yksinäisyyden kokemisen suhteen.

mista ja positiivista jaksamista vaikeissakin tilanteissa. Tutkimusongelmassa haluttiin lisäksi tietää, mitkä asiat vaikuttavat itsensä johtamiseen. Tiimi X:n yksikössä ilmeni, että osaaminen, aikataluttaminen, organisointi, luottamus ja motivaatio. Kun taas tiimi Y:n haastattelussa ilmeni, että nämä asia ovat yhteisöllisyys, oma jaksaminen, oma rooli organisaatiossa ja hyvinvointi. Toisille tämä hybridimalli sopii toisille taas ei, ihmiset ovat erilaisia ja heidän mielenkiintonsa pohjautuu oman elämäntilanteen pohjan mukaan. Koronapandemia on muuttanut todella paljon työskentelymallia ja tämä on aiheuttanut erilaisia positiivisia ja negatiivisia haasteita niin työntekijöille kun työntajille.

Lähteet

Arpeeti. Millaista osaamista tarvitaan tulevaisuuden elämässä. Luettavissa: <https://www.arpeeti.fi/millaista-osaamista-tarvitaan-tulevaisuuden-tyoelamassa/>. Luettu 3.11.2021.

Ammattiliitto Pro. 16.6.2014. Suomalainen työmatka kestää keskimäärin 46 minuuttia. Luettavissa. <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/suomalainen-tyomatka-kesta-keskimaarin-46-minuuttia>. Luettu 11.11.2021.

Backman, J. 2018. GTD – Itsensä johtamisen 5 askelta – stressittömän aikaansaamisen taito. Kustantamo ProduktivNorge AS.

Bloom, N. 15.3.2015. Nbloom. Tuottavuus kasvaa reilusti yli kymmenellä prosentilla, kun ihmiset tekevät töitä kotona. Luettavissa. <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>. Luettu 11.11.2021.

Bruun, N.2012.Työoikeuden perusteet. Kustannusosakeyhtiö Talentum.

Elo. 31.8.2021. Miten hybridityö onnistuu. Luettavissa. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/miten-hybridityo-onnistuu#bd75130d>. Luettu 11.11.2021.

Euroopan Unioni. Työperäinen stressi. Luettavissa. <https://op.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/2cfd47d9-2683-45c6-bc5d-51f28d32ab8f>. Luettu 10.11.2021.

Elinkeino, liikenne- ja ympäristökeskus. Hyvinvoiva työntekijä ja toimiva työyhteisö. <https://sotenavigaattori.fi/hyvinvoiva-tyontekija-ja-toimiva-tyoyhteiso/> Luettu 10.11.2021.

Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. (2021). Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25. luettu. 11.11.2021.

Gaudeamus. 2021.Älykäs huomina. kustantamo Gaudeamus Oy.

Halonen, Kristiina. Ilmarinen. 24.6.2020. Työvire on parantunut -artikkeli. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2020/tyovire-on-parantunut/> Luettu 10.11.2021.

Heiskanen, S. 2020. Etätyökirja. Kustannusosakeyhtiö Aula & Co, 2020.

Hirsijärvi S & Hurme H. 2015. Tutkimushaastattelu. Kustantamo E-kirja: Gaudeamus.

Heikkilä T.2008. Tilastollinen tutkimus. Kustantaja Edita prima Oy Helsinki 2008.

Hyttinen M & Korte A. 2019. Työoikeuden perusteet.

Ilmarinen. 31.8.2021. Osaatko voida työssäsi hyvin. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/kari-pekka-martimo/osaatko-voida-tyossasi-hyvin/>. Luettu 8.8.2021.

Ilmarinen. 2021. Miten arvioida ja mitata työkykyä? Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2021/miten-arvioida-ja-mitata-tyokyky/>. Luettu: 20.10.2021.

Ilmarinen. 2021. Toimenpiteet työpaikalla, kun työntekijäsi sairastuu: Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/varhainen-tuki/esimies/sairauteen-liittyvat-toimenpiteet/> Luettu. 20.10.2021.

Ilmarinen. 12.11.2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. Luettavissa. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>. Luettu 11.11.2021.

Ilmarinen. 17.4.2020. Etätyö haastaa itsensä johtamisen taitoja- huolehdi hyvinvoinnistasi. Luettavissa. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/elsi-luomi/etatyo-haastaa/>. Luettu. 11.11.2021.

Ilmarinen. 24.6.2021. Suomalaisten työvire on parantunut koronapandemian aikana. Luettavissa. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/tyovire-on-parantunut/>. Luettu 11.11.2021.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kankainen, S. Helsingin yliopisto. 26.3.2018. Miksi Valmentava johtaminen kannattaa. Luettavissa. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>. Luettu 12.11.2021.

Kallionmaa S & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Kustantamo WSOYpro. Helsinki.

Kauhanen, Juhani. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy, 10. painos. Helsinki.

Leino, S. 2020. Stressitohtori: Enemmän itsetuntemusta, vähemmän stressiä. Kustantamo S&S, Helsinki.

Lähitapiola. Stressi voi aiheuttaa noidankehän ja jopa tuhota aivoja. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509552186519>. Luettu 10.11.2021.

Lähitapiola. 16.10.2020. Suomalaiset uskovat työelämän muuttuvan etätyöpainotteisemmaksi. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509566606043>. Luettu 10.11.2021.

Multanen L, Bredenberg K, Koskensalmi S, Lauttio L, Pahkin. Työterveyslaitos. 2004. Parempi työyhteisö. Kustantamo Otamedia Oy.

Massinen, K. 2021. Neljäs aalto. Renessansihumanisti, kustantaja, kirjanpainaja.

Nummelin, T. 2020. Hallitse stressiä. Atena kustannus Oy.

Paul, G & Heiskanen, S. 2020. Etätyökirja. Kustannusosakeyhtiö Aula & Co, 2020.

Puusa A; Juuti P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteluita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa, Hansaprint.

Pennohen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. kustantaja Duodecim.

Suonsivu, Kaija. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Unipress. EU.

Suonsivu, Kaija 2019. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 3. painos. United press. EU.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Kustantamo Alma talent Helsinki.

Sophie Smith. Telegraph. Seven reason why home working is the future. Luettavissa. Telegraph. <https://www.telegraph.co.uk/education-and-careers/2017/07/24/seven-reasons-home-working-future/>. Luettu. 11.11.2021.

Soback, D.2021. Valmentava johtajuus – opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Kustannusyhtiö Basam Books Oy.

Starczewski, H. 2021. Osaamisen muuttuva maailma. Psycon-Blogissa. 24.3.2021. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/osaamisen-muuttuva-maailma>. Luettu 22.10.2021

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työterveyslaitos. 2021. Työkykytalo. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Luettu: 20.10.2021.

Terveysverkko. 8.8.2021. Mitä motivaatio on ja mistä se syntyy. Terveysliikunta. Luettavissa: <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/> Luettu 8.8.2021.

Työterveyslaitos. 2021. Työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/strateginen-tyokykyjohtaminen/oman-tyokyvyn-johtaminen/>. Luettu 20.10.2021.

Työterveyslaitos. 2021. Työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Luettu. 20.10.2021.

Työterveyslaitos 2021. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/> Luettu: 20.10.2021.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 13.10.2021.

Työterveyslaitos 2021. Joustava työaika. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/> Luettu: 07.01.2021.

Työturvallisuuskeskus. Toimiva työyhteisö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso#a6177f1c. Luettu: 13.10.2021.

Tikkanen, Taru. 7.6.2019. YLE. Pitkittynyt stressi tuhoaa aivoja. Artikkelin nimi: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/11/04/pitkittynyt-stressi-tuhoaa-aivoja-tutkija-katri-saarikivi-kertoo-miten-erotat>. Luettu 10.11.2021.

Työterveyslaitos. 31.8.2021. Miten Suomi voi. Luettavissa. <https://www.ttl.fi/tutkimus-hanke/miten-suomi-voi/>. Luettu. 11.11.2021.

Työterveyslaitos. 11.11.2021. Etätöiden johtaminen. Luettavissa. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen/>. Luettu 11.11.2021.

Työterveyslaitos. 1.6.2021. Miten työelämä pärjää korona-aikana ja sen jälkeen. Luettavissa. <https://www.ttl.fi/nain-tyoelama-parjaa-korona-aikana-ja-sen-jalkeen/>. Luettu 11.11.2021.

Työterveyslaitos 2021. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Luettu: 11.10.2021.

Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. 22.6.2021. Työhyvinvoinnin edistäminen hybridityössä. <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/tiimi%20EXIT2%20diasetti%20TYO2030%20FastExpertTeams.pdf>. Luettu 11.11.2021.

Työterveyslaitos. 11.11.2021. Työn imu. Luettavissa. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu 11.11.2021.

Työterveyslaitos 2020. Joustava työaika. Luettavissa: [https://www.ttl.fi/tyontekija/ty-
oika/joustava-tyoaika/](https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-
aika/joustava-tyoaika/). Luettu: 10.10.2021.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Hel-
sinki.

Yrittäjät. Työelämägallup: etätö lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää kiirettä. Luettavissa:
[https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/635113-tyoelamagallup-etatyo-lisaa-tyotytyvaisyytta-ja-
vahentaa-kiiretta](https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/635113-tyoelamagallup-etatyo-lisaa-tyotytyvaisyytta-ja-
vahentaa-kiiretta) Luettu: 07.01.2021.

Liitteet

5.4 Haastattelurunko

- 1.) Kerrotko hieman kuka olet ja mitä teet nykyisessä työssäsi?
- 2.) Ikä, sukupuoli,
- 3.) Iän vaikutus hybridityöhön
- 4.) Miten olette onnistuneet pitämään positiivisen työskentelytavan?
- 5.) Mitkä asiat vaikuttavat teidän tiiminne positiiviseen työskentelyyn.
- 6.) Miten teidän tiiminne hoitaa työtapaamiset?
- 7.) Onko etätyöskentelyllä / hybridityöllä vaikutusta vapaa-aikaiseen elämään? Miten erottelet työajan vapaa-ajasta?
- 8.) Miten tiiminne hoitaa työn tehokkuuden? Miten te jaatte työtehtävät?
- 9.) Mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti työjaksamiseesi/ työhyvinvointiisi? Kertoisitko, millainen on esimerkiksi työpisteesi? Millainen ergonomia?
- 10.) Millainen vuorovaikutus sinulla on muihin tiimiläisiin?
- 11.) Oletko etänä vähemmän vai enemmän ollut tekemisissä työkavereiden / tiimin kanssa?
- 12.) Vaikuttaako etätyöskentely kuormittavasti, miten tiimissänne hoidetaan kuormittavat työtehtävät?
- 13.) Millä tavalla huolehditte tiimissänne yhteisöllisyyden säilymisestä?
- 14.) Kertoisitko sosiaalisesta suhteesta työpaikalla, millä tavalla se eroaa etänä? Mitä tekisit toisin sen parantamiseksi?
- 15.) Mitkä syyt saisivat sinut tulemaan toimistolle tulevaisuudessa?

Hybridityö

1. Oletko tyytyväinen esimiehen johtamistyyliin?
2. Onko sinulla työtavoitteet, ja miten hoidat ne niin, ettet kuormita itsesi?
3. Miten hoidat kuormittavat ja stressaavat asiat yksin/ tiimissä?
4. Valitsetko itse, milloin menet konttorilla töihin ja milloin olet kotona?
5. Mikä on mielestäsi itsensä johtaminen, ja miten toteutat sen?
6. Vaatiiko työsi itsensä johtamisen taitoja?
7. Mikä sinua motivoi hybridityötä tehtäessään?
8. Miten saatte tiimissänne positiivisen hybridityömallin toimimaan?
9. Millainen yhteisö teillä on? Tippuuko yhteisöstä yksilöitä pois? Oletko tyytyväinen työyhteisöön?
10. Miten teidän tiimissänne toteutuu hybridityömalli?