

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

HYBRIDITYÖN VAIKUTUKSET TIIMITYÖHÖN

Case Yritys X

TEKIJÄ Aini Yli-Kankahila

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Aini Yli-Kankahila	
Työn nimi Hybridityön vaikutukset tiimityöhön	
Päiväys 3.9.2023	Sivumäärä/Liitteet 81/6
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kohdeorganisaation kokemuksia hybridi- sekä tiimityön yhdistämisestä sekä toimivuudesta. Työn tarkoituksena oli löytää yksityiskohtia, joilla voitaisiin parantaa hybridi- ja tiimityön sujuvuutta nykytilanteeseen peilaten. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli: <i>”Miten työntekijät kokevat hybridityön vaikuttavan tiimityöskentelyyn?”</i> Kohdeorganisaationa toimi Suomessa operoiva kansainvälinen rekrytointialan yritys. Kohdeorganisaation tarve tutkimukselle syntyi pandemia-ajan jälkeen, jotta olisi mahdollista tarkastella konkreettisesti organisaation nykytilannetta sosiaaliset näkökulmat huomioiden.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineiston hankinta tapahtui kyselytutkimuksen avulla koko kohdeorganisaation henkilöstölle. Maaliskuussa 2023 toteutetun vapaaehtoisin kyselytutkimuksen vastaajajoukoksi kertyi 51 kohdeorganisaation työntekijää, joka on noin kolmasosa organisaation 150 henkilön kokonaistyöntekijämäärästä. Monivalintakysymysten sekä avointen kysymysten avulla pyrittiin selvittämään vastaajien taustatietojen lisäksi hybridityötottumuksia, tiimityön sekä vuorovaikutuksen toimivuutta sekä konkreettisia hyötyjä ja haittoja hybridi- sekä tiimityön yhdistämisessä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan lähes koko organisaatiossa harjoitettiin suuresti hybridityötä ja hybridityön sekä tiimityön välillä esiintyi vaikuttavuutta. Hybridityön hyödyllisinä tekijöinä koettiin erityisesti työskentelyn joustavuus, sujuvampi työn aikataulutus, kotitoimiston työrauhan tuoma työskentelyn tehokkuus sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen helppous. Haastavina tekijöinä koettiin erityisesti vuorovaikutuksen haasteet ja sosiaalinen eriytyminen sekä erilaiset työtapoihin liittyvät haasteet. Näiden yksityiskohtien avulla luotiin konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle toteutettavaksi työympäristöön.</p> <p>Konkreettisina keinoina hybridi- sekä tiimityön parantamiseksi esitettiin yhteiset toimistopäivät, panostaminen jatkuvaan vuorovaikutukseen eri kanavia käyttäen, yhteisten pelisääntöjen ja perehdytysohjelman sosiaalisten näkökulmien tarkennus sekä yhteiset aktiviteetit työhön liittymättömästi. Tutkimuksen osalta voitiin todeta teorian sekä tutkimustiedon tukevan vahvasti toisiaan. Kehitysehdotukset esitettiin kohdeorganisaatiolle tulevaisuuden toimenpiteitä varten ja työlle merkitystä toivat tutkimustulosten hyödynnettävyys työympäristössä. Tutkimuksen todettiin olevan toteutettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti sekä tutkimuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita. Jatkotutkimusideoina esitettiin vertailututkimus lähimpien kilpailijoiden kesken sekä parempaan yleistettävyyteen pyrkivä kohdeorganisaation sisäinen tutkimus muutamien vuosien kuluttua.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>hybridityö, etätyö, tiimityö, vuorovaikutus, yhteisöllisyys</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author Aini Yli-Kankahila	
Title of Thesis Effects of Hybrid Work on Team Co-operation	
Date 3.9.2023	Pages/Appendices 81/6
Client Organization/Partner Organization X	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study was to examine the target organization's experiences of combining hybrid work and teamwork and the functionality of this combination. The purpose was to find details to improve functionality of teamwork and hybrid work reflecting the current situation. The main research question was <i>"How do employees perceive hybrid work to affect teamwork?"</i> The target organization was an international recruitment company operating in Finland. The demand of the research arose after the worldwide pandemic, in order to examine the target organization's current situation while acknowledging different social aspects.</p> <p>The study material was collected by using a survey for the entire staff of the target organization in this qualitative study. Altogether there were fifty-one responders in the voluntary survey conducted in March 2023, which is about a third of the organization's total workforce of about 150 employees. In the survey, there were multiple-choice and open-ended questions to find out the responder's background information, work habits when hybrid working, and the functionality and interaction of teamwork and the hybrid work. The survey also took a closer look at the concrete benefits and drawbacks of combining hybrid work and teamwork.</p> <p>According to the research results, almost the entire organization practiced hybrid work, and there was effectiveness between the hybrid work and teamwork. The benefits of the hybrid work and teamwork according to the survey were flexibility of hybrid work, better time management, better work efficiency when working in peace at a home office, and ease of combining work life and free time. The drawbacks of the hybrid work and teamwork according to the survey were challenges in interaction and social isolation as well as differences in working methods. With the help of these details, concrete development proposals were created for the target organization to improve combining hybrid work and teamwork in their work environment.</p> <p>Concrete improvements for hybrid work and teamwork were common office days for teams, continuous interaction between colleagues by using different interaction channels, clarification for the team operation methods and social aspects of the orientation program, and activities unrelated to work for teams. In this research, it could be stated that there was strong corroboration between theory and research data. Development proposals were presented to the target organization for future actions, and the usability of the research results in the work environment brought meaning to the study. It could be stated the research has been carried out in accordance with the criteria of scientific research, and ethical principles have been followed in this research. For further research ideas, a comparative study among the closest competitors and an internal study for the target organization after a few years aiming for the better generalizability were presented.</p>	
<p>Keywords</p> <p>hybrid work, remote work, teamwork, communication, communality</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Kohdeorganisaatio sekä työn tavoite	6
1.2	Työn rakenne ja eteneminen	7
2	TYÖSKENTELEY TIIMISSÄ.....	8
2.1	Tiimin määritelmä	8
2.2	Tiimityön määritelmä.....	8
2.3	Ryhmän ja tiimin erot.....	8
2.4	Virtuaalisten tiimien haasteellisuus sekä hallinta.....	9
2.5	Yhteisöllisyys tiimityössä.....	10
2.6	Tiimityön kulmakivet	10
3	HYBRIDITYÖ JA LÄHIKÄSITTEET	13
3.1	Käsitteiden esittely	13
3.1.1	Hybridityö käsitteenä	13
3.1.2	Etätyö käsitteenä.....	13
3.1.3	Monipaikkainen työ käsitteenä	14
3.1.4	Liikkuva työ käsitteenä.....	15
3.1.5	Virtuaalinen työ käsitteenä	15
3.2	Etätyön historia ja yleistyminen 2020-luvulla.....	16
3.3	Etätyö maailmalla	19
3.4	Etätyön edut ja haasteet	24
3.5	Etätyön tukeminen.....	27
4	VUOROVAIKUTUS, LUOTTAMUS JA SITOUTUNEISUUS	28
4.1	Vuorovaikutus työympäristössä	28
4.2	Luottamus työympäristössä	30
4.3	Sitoutuneisuus työympäristössä	32
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS	34
5.1	Tutkimusmenetelmän sekä tutkimuksessa käytettävän menetelmän valinta	34
5.2	Aineiston ja kohderyhmän valinta.....	36
5.3	Kyselytutkimuksen luonti ja toteutus	38
6	TUTKIMUSTULOKSET	40
6.1	Kyselytutkimuksen vastaajajoukon esittely.....	40

6.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	42
7	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
7.1	Työntekijöiden kokemukset hybridityön vaikutuksista tiimityöhön.....	53
7.2	Tiimityön kehittäminen hybridityössä.....	57
7.3	Hybridinä toimivan tiimin onnistumisen keinot	59
8	POHDINTA.....	61
8.1	Tutkimusprosessin arviointi.....	61
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	62
8.3	Kyselytutkimuksen toteutuksen haasteet	64
8.4	Hybridityön toteutus Suomessa ja maailmalla	65
8.5	Kehitysehdotukset työympäristössä	66
8.6	Kasvu ammatillisesti	68
8.7	Jatkotutkimusideat.....	69
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	71
	LIITE 1 – KYSELYTUTKIMUKSEN JULKAISUN SAATEVIESTI.....	76
	LIITE 2 – KYSELYTUTKIMUS.....	77
	LIITE 3 – KYSELYTUTKIMUKSEN VASTAAMISEN LISÄMUISTUTUS	81

1 JOHDANTO

Hybridi- sekä etätyö ovat yleistyneet 2020-luvulla nopealla tahdilla ja koronapandemia (COVID-19) omalta osaltaan pakotti muuttamaan työelämän työskentelymuotoja ilman minkäänlaista valmistautumisaikaa. Pandemian vuoksi moni joutui siirtymään kotitoimistolle pakonomaisesti, vaikka aikaisemmin työskentely olisi tapahtunut pääosin toimistolta käsin. (Kuisma & Sauri 2021, 9–10.) Etätyö sekä hybridityö ovat ottaneet pysyvän jalansijan työskentelymuotona ja paikkariippumattoman työn toteuttaminen paikkariippumattomasti on tullut jäädäkseen (Yle 2020). Työskentely etänä vaatii erilaista asennoitumista työntekoon niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin osalta. Virtuaalisesti eri paikoista toimiva tiimi tarvitsee toimiakseen erityisesti toimivaa vuorovaikutusta, sosiaalista kanssakäymistä teknologisia välineitä hyödyntämällä sekä luottamusta ja avoimuutta muita tiimin jäseniä kohtaan. (Webb 2020.) Teknologian toimivuus sekä helppokäyttöisyys on tärkeässä roolissa virtuaalisen tiimin sekä etätyön onnistuneessa toteuttamisessa (Sull, Sull & Bersin 2020).

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan hybridityötä sekä sen sujuvuutta tiimityössä kohdeorganisaation työntekijöiden näkökulmasta. Kohdeorganisaatiosta käytetään työssä nimitystä Yritys X. Kohdeorganisaation työntekijät tekevät paikkariippumatonta työtä, joten halutaan tarkastella, mikä on hybridi- sekä tiimityön toimivuuden tila tällä hetkellä. Kohdeorganisaatiossa joustavat etätyökäytännöt ovat jatkuneet koronapandemian jälkeenkin, vaikka ennen vuotta 2020 työtä toteutettiin pääasiallisesti toimistolta käsin. Korona-aikana onnistunut etätyö on antanut mahdollisuuden työskentelymuodon jatkuvalla hyödyntämiselle tulevaisuudessakin. Opinnäytetyössä tarkastellaan tiimityön sujuvuutta, kun tiimi on levittäytynyt ja yhteistyö sekä keskinäinen vuorovaikutus tapahtuu merkittävässä määrin virtuaalisesti. Tämän tutkimuksen tuloksilla saadaan tärkeää tietoa kohdeorganisaatiolle hyödynnettäväksi tulevaisuudessa.

1.1 Kohdeorganisaatio sekä työn tavoite

Yritys X on kansainvälinen henkilöstöpalvelualan yritys, joka on toiminut Suomessa jo yli kahden vuosikymmenen ajan. Tärkeimpiin tarjottaviin palveluihin kuuluvat muun muassa rekrytointi sekä henkilöstövuokraus, mutta myös suora haku-, uudelleensijoittamis- sekä kehittämispalvelut henkilöstölle. Toiminta ulottuu laajasti eri toimialoille, kuten teollisuustuotantoon, erilaisiin toimistotehtäviin sekä rakennusliiketoimintaan. (Yritys X julkaisuaika tuntematon.)

Ympäri Suomen sijoittuvat toimistot työllistävät noin 150 työntekijää erilaisiin rooleihin. Vastaavasti Suomen ulkopuolella eri toimipisteitä on useita kymmeniä ympäri maailman. Yrityksessä panostetaan toimivaan työarkeen henkilökohtaisella kouluttautumisella, työn ja vapaa-ajan tasapainoon panostamisella, joustavalla etätyökäytännöllä sekä laaja-alaisella hyvinvointitoiminnalla. Yrityksen tärkeimpiin arvoihin kuuluvat vastuullisuus, asiakaskeskeisyys, tiimihenki, yritteliäisyys sekä intohimo työtä kohtaan. Maailmanlaajuisena yrityksenä yhteiskuntavastuusta huolehditaan monipuolisilla yhteiskuntavastuuohjelmilla useilla eri osa-alueella. (Yritys X julkaisuaika tuntematon.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja tarkastella nykytilannetta Yritys X:n työntekijöiden näkökulmasta. Tiimityötä tarkastellaan niiden tiimien näkökulmasta, joiden kanssa tehdään eniten työtä päivittäin. Työssä halutaan selvittää, miten yleistynyt hybridityöskentely näkyy kohdeorganisaation tiimityöskentelyssä, joukkuehengessä, kommunikaation sujuvuudessa sekä työhön sitoutuneisuudessa.

Optimaalisena tilana on löytää kehityskohteita tulevaisuudelle, joiden avulla pyritään esittämään konkreettisia toimenpiteitä toteutettavaksi työympäristöön. Lisäksi halutaan selvittää, onko tutkimus-aineistosta sekä kohderyhmästä löydettävissä yhtäläisyyksiä ja onko hybridityön sekä tiimityön yhdistämisessä eroja fyysiseen toimistolla työskentelyyn verraten. Tutkimus toteutetaan laadullisena poikittaistutkimuksena, jossa aineiston hankinta toteutetaan sähköisen kyselytutkimuksen avulla. Keskeisimmät käsitteet työssä ovat hybridityö, etätyö, tiimityö, vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys.

Työn päätutkimuskysymys on:

- *Miten työntekijät kokevat hybridityön vaikuttavan tiimityöskentelyyn?*

Päätutkimuskysymyksen alakysymyksiä ovat:

- *Minkälaisilla tavoilla voidaan parantaa tiimityötä hybridityöskentelyssä?*
- *Minkälainen on hybridityössä onnistuneesti toimiva tiimi?*

Tutkimuksen tekijän henkilökohtaisina tavoitteina opinnäytetyön toteutuksessa on laajentaa omaa oppimista tutkimuksen teosta sekä henkilöstöhallinnon toiminnasta. Aineistoanalyysillä ja kehitysehdotuksilla halutaan parantaa omia analyysitaitoja aineistoon pohjautuen sekä kriittisen ajattelun taitoa. Opinnäytetyön laajempa tavoitteena on pyrkimys lisätä omia valmiuksia toimia asiantuntija-tehtävissä sekä lisätä omaa tietotaitoa aiheesta.

1.2 Työn rakenne ja eteneminen

Työ etenee lineaarisesti monipuoliseen teoriaan perehtymisen kautta tutkimuksen toteutukseen ja läpikäyntiin, jota seuraavat saadut tulokset, niiden analysointi sekä johtopäätökset tuloksista. Työn rakenne koostuu johdantoa seuraavista teoriaosuuksista, jotka koostuvat pääluvusta kaksi, kolme ja neljä. Pääluvussa kaksi perehdytään tarkemmin tiimityöskentelyyn tärkeimpien termien, tiimin sekä tiimityön, avulla. Luvussa käsitellään lisäksi yhteisöllisyys sekä virtuaalinen tiimityö tärkeimpien yksityiskohtien osalta. Kolmannessa pääluvussa tutustutaan hybridityöhön, sen lähikäsitteisiin ja etätyön historiaan. Luvussa pohditaan myös etätyön etuja ja haittoja sekä työntekijän, että organisaation kannalta. Lisäksi tutkitaan, minkälaisia tukikeinoja hybridityön toteuttaminen vaatii sekä miten hybridityö- ja etätyötä toteutetaan maailmalla. Pääluvussa neljä käydään läpi vuorovaikutuksen, luottamuksen sekä sitoutuneisuuden tärkeys hybridityön ja tiimityön kontekstissa.

Pääluvussa viisi tutustutaan teorian tukemana tutkimusmenetelmän sekä tutkimuksessa käytettävän menetelmän valintaan. Lisäksi luvussa käydään läpi aineiston hankinnan toteutuksen vaiheet sekä kohderyhmän valinta. Kokonaisuudessaan kolme viimeistä päälukua perehtyvät tutkimuksesta saatuihin tuloksiin, niistä tehtäviin johtopäätöksiin sekä pohdintaan. Pääluku kuusi keskittyy tutkimustuloksiin sekä vastaajajoukon esittelyyn. Pääluvussa seitsemän analysoidaan tuloksia sekä niistä saatavia johtopäätöksiä. Viimeisessä pääluvussa kahdeksan keskitytään pohdintaan sekä tarkastellaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Luvussa nostetaan esille kehitysehdotuksia tulevaisuudelle sekä arvioidaan tutkijan omaan oppimista ja ammatillista kasvua. Lisäksi käydään läpi aineiston hankinnassa esille nousseet haasteet sekä tulevaisuuden jatkotutkimusideat aiheeseen liittyen.

2 TYÖSKENTELY TIIMISSÄ

2.1 Tiimin määritelmä

Tiimi on pieni ryhmä, joka tekee yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin koko vaihtelee laajasti, mutta karkeasti tiimin koko on usein kahdesta henkilöstä 20 henkilöön. Tiimin tarkoitus vaikuttaa suuresti sen kokoon vertaamalla esimerkiksi urheilutiimiä työpaikan tiimiin. Tiimin määritelmään kuuluu yhteistyö ja yksityiskohta, ettei työtä voi kokonaisuudessaan tehdä ilman muiden tiimin jäsenten apua. Mikäli tehtävät ovat mahdollista suorittaa ilman muiden henkilöiden apua, tällöin ei ole kyse tiimistä. Tiimillä on yhteinen tavoite, jota kohden työskennellään yhdessä yhteistyötä tehden. (Clayton 2020.)

WMockinkin (2016) mukaan tiimin määritelmää pidetään hyvin vastaavana. Heidän mukaansa tiimin määritelmänä pidetään englannin kielen mukaisen käännöksen mukaisesti *TEAM = Together Everyone Achieves More*, suomennettuna yhdessä kaikki saavuttavat enemmän. Yhdessä tekeminen on tärkeä osa tiimiä sekä sen toimintaa, jota helpottaa muiden tiimin jäsenten sekä heidän toimintatapojensa tunteminen. Tiimin toiminnassa kaikille yksilön menestystä tärkeämpään on koko tiimin menestyminen, mutta yksilön tavoitteiden osalta on optimaalista, mikäli niitä voidaan tavoitella yhteisen tavoitteen avulla tai matkalla siihen. Tavoitteiden saavuttamisella tehdään tulosta niin tiimille kuin organisaatiollekin. Vastaavasti sana enemmän, korostaa yhdessä tekemisen hyötyjä ja mahdollisuutta saavuttaa enemmän tiiminä kuin yksilönä työskennellessä.

2.2 Tiimityön määritelmä

Tiimityö käsitteenä tarkoittaa jatkuvaa työskentelyä ryhmässä tai tiimissä, jonka tavoitteena on yhteisen tehtävän suorittaminen. Ryhmä tai tiimi lisäksi suunnittelee itse työnsä, jolloin ryhmän koko on kaksi tai useampi henkilöä. Jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja työskentelevät yhteistä tavoitetta kohden. Työelämän tiimit tai ryhmät voivat hoitaa tiettyä työtehtävää tai niitä voidaan perustaa tietyn tehtävän hoitamista varten. (Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon.)

Tiimityön tärkein yksityiskohta on työskentely yhteisiä tavoitteita kohden. Tiimityöhön ryhdytään, kun ymmärrämme saavuttavamme tavoitteen paremmin yhdessä kuin yksinään. Tiimityössä toimitaan yhdessä yhteistyötä tehden, mutta jokainen tuo silti mukanaan omat mielipiteensä, kokemuksensa sekä taitonsa. Tiimityössä jäsenet motivoivat toinen toisiaan ja toiminta on jatkuvaa ongelmanratkaisua, joka lisäksi parantaa avointa kommunikaatiota sekä konfliktien ratkaisua. Työympäristössä hyvin toimiva tiimi saavuttaa yhteiset tavoitteet nopeammin ja parantaa työn tuottavuutta. (Waters 2022.)

2.3 Ryhmän ja tiimin erot

Ryhmä koostuu kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka on luokiteltu yhteen sosiaalisten tarpeiden tai organisaation toimesta. Tiimiä yhdistää yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi työskennellään. Tiimissä henkilöt työskentelevät yhdessä, ryhmässä työskennellään yksin ja tavoitellaan henkilökohtaisia tavoitteita. Ryhmäksi voidaan kutsua esimerkiksi lentokoneen miehistöä, ystäväpiiriä tai ammattiliittoa. Johtamistyyleiltään ryhmä ja tiimi eroavat toisistaan, ryhmällä johtajia on vain yksi ja

tiimillä niitä voi olla useampia. Tiimin jäsenet jakavat keskenään vastuuta, mutta ryhmässä vastuuta ei jaeta. Ryhmän jäsenet eivät ole riippuvaisia toisistaan, mutta tiimin jäsenet ovat. (Surbhi 2023.)

Clayton (2020) summaa niin ikään ryhmän määritelmäksi riippumattomuuden toisistaan, jolloin tehtävät voidaan antaa henkilöille ja he voivat suorittaa ne ilman keskinäistä vuorovaikutusta. Tiimiä yhdistää yhteinen tavoite, jonka toteutumiseen henkilöt ovat sitoutuneet. Tiimissä työskennellään yhdessä parhaan tuloksen saavuttamiseksi tukemalla toisiaan ja vuorovaikuttamalla keskenään, mutta ryhmässä tämä ei toteudu. Tiimillä on omat yhdessä sovitut sääntönsä eikä tämä yksityiskohta toteudu ryhmässä. Ryhmän keskuudessa luottamus ei aina ole taattua, mutta tiimin tärkeä tukipilari on luottamus muita tiimin jäseniä kohtaan.

2.4 Virtuaalisten tiimien haasteellisuus sekä hallinta

Virtuaaliset tiimit ovat yleistyneet entisestään eikä virtuaalisessa tiimissä toiminen ole aina jokaiselle tiimin jäsenelle helppoa. Virtuaalisessa tiimissä toimiminen vaatii tietoa sekä tietynlaista luonnetta toimiakseen tehokkaasti. Tiimin jäsenet työskentelevät usein toisaalla toisessa kaupungissa, maassa tai jopa toisella aikavyöhykkeellä. Virtuaalisen tiimin esihenkilö ei ole tarkkailemassa työtä, vaan on jokaisen yksilön vastuulla toimia hyvän työetiikan mukaisesti, joustavasti sekä raportoida tarvittaessa. Vastauksia virtuaaliselta tiimiltä ei aina ole mahdollista saada heti ja epäselvyyksiä syntyy helpommin kuin samassa paikassa työskenneltäessä. Näistäkin syistä on äärimmäisen tärkeää luoda sosiaalisia suhteita virtuaalisesti esimerkiksi säännöllisten tapaamisten muodossa ja tiimin jäsenten on oltava teknisesti käteviä sekä osaavia erilaisten virtuaalisten työkalujen käytössä. (Skillsoft 2020 a.)

Virtuaalisten tiimien neljä suurinta haastetta ovat näkyvyys eli virtuaalisesti ei ole mahdollista nähdä toisten työskentelyä, ihmisten välisen sosiaalisen yhteyden puute, vuorovaikutuksen haasteet sekä teknisten järjestelmien toimintaongelmat. Hyvän etäjohtajan tulee asettaa selkeät tavoitteet sekä antaa ihmisten ottaa vastuuta omasta työskentelystään. Esihenkilönä autat tiimiä toimimaan paremmin etänä asettamalla säännöt toiminnalle. Säädöksiä voidaan asettaa esimerkiksi internetin nopeudelle tehtävien suorittamista varten tai kotitoimiston vaatimuksille. Vuorovaikutuksen kannalta tärkeitä raameja asetetaan sähköpostien sekä viestinnän kannalta, mutta myös saavutettavuuden sekä vastausaikojen suhteen. Ihmiset tekevät helposti oletuksia omassa mielessään, mutta esihenkilö kasvattaa tiimin luottamusta luomalla tarkat säännöt työskentelylle. (Webb 2020.)

Virtuaaliset tapaamiset sekä kokoukset tarvitsevat osaltaan selkeitä sääntöjä, sillä kasvotusten pidettävien kokousten säännöt eivät aina ole sovellettavissa virtuaaliseen työympäristöön. Kameran käyttö auttaa vuorovaikutuksessa ja sen toimivuudessa, sillä merkittävä osa vuorovaikutuksesta tapahtuu visuaalisesti. Tiimin sääntöjen sekä toiminnan raamien luonnissa esihenkilön tulisi ottaa tiimi mukaan päätöksentekoon, sillä mikäli toiminta esimerkiksi kameran käytön osalta kokouksissa määrätään, syntyy usein vastarintaa vastareaktiona pakottamiseen. Sen sijaan että pakotettaisiin työntekijät käyttämään kameroita kokouksissa, voidaan siitä luoda keskustelua ja pohtia, kumpi työmuoto on tehokkaampaa. (Webb 2020.)

Girdlerkin (2021) listaa virtuaalisten tiimien toimivuuden tärkeäksi yksityiskohdaksi vuorovaikutuksen. Vuorovaikutusta ja tietoa voidaan jakaa monella tapaa, kuten intranetissä, sähköisellä uutiskirjeellä, erilaisten ryhmien julkaisuilla sekä sosiaalisen median kanavilla, joista kaikki ovat tietoisia. Girdler listaa niin ikään tärkeäksi yksityiskohdaksi teknologian sekä sen toimivuuden, hyvät sekä luotettavat laitteet tehtävien suorittamista varten ja toimivan internetyhteyden. Virtuaalistenkin tiimien työskentelyssä on tärkeää kasvokkainen vuorovaikutus, vaikka virtuaalisissa tapaamisissa kamera on usein pois päältä. Sosiaalisena olentona ihminen tarvitsee sosiaalisia kontakteja yhteisöllisyyden vuoksi ja kameran ollessa päällä sosiaalista vuorovaikutusta syntyy, sillä kasvojen ilmeet ovat nähtävillä sekä on todennäköisempää keskittyä itse tapaamiseen muiden töiden tekemisen sijaan. Virtuaalisille tiimeille on jopa toimistotiimejäkin tärkeämpää osoittaa arvostusta, vaikka heidän työskentelynsä ei ole näkyvissä. Yleinen ajatusmalli on, ettei työtä tehdä, kun sitä ei nähdä. Tästä syystä esihenkilöiden on entistä tärkeämpää antaa arvostusta esimerkiksi palaverissa tai sähköpostin välityksellä. Virtuaalisten tiimien on tärkeä tehdä tiimihenkeä nostattavia muodollisia sekä epämuodollisia harjoituksia, jotka parantavat ihmissuhteita sekä yhteisöllisyyttä.

2.5 Yhteisöllisyys tiimityössä

Yhteisöllisyys rakentuu yhdessä olemisesta ja tekemisestä, vuorovaikutuksesta, luottamuksesta, yhteenkuuluvuudesta ja henkilökohtaisista ihmissuhteista (Karjula, Karjula & Westerlund 2020). Ihmisille tunne kuulua osaksi yhteisöä on perustarve. Ihmiset haluavat olla hyväksytyjä ja arvostettuja. Yhteisöllisyys on eräs tärkeä yksityiskohta työpaikkaan sitoutumisessa sekä työhyvinvoinnissa. Vastaavasti ulkopuoliseksi jääminen vähentää sitoutuneisuutta ja lisää kuormittavuutta sekä pahaa oloa. Yhteenkuuluvuuden tunne vaatii syntyäkseen pidempiaikaista yhteisöä sekä riittävää keskinäistä vuorovaikutusta. Psykologinen turvallisuus eli ilmapiiri, jossa on turvallista ottaa riskejä sosiaalisella sektorilla, parantaa yhteisöllisyyttä ja henkilökohtaisen arvostuksen tunnetta. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon a.)

Työlle merkitystä tuo yhteenkuuluvuuden tunne ja etätyössä yhteisöllisyyden ylläpidon haasteet kasvavat. Etätyössä osa viestinnästä jää pois, sillä ainoastaan 20 % viestinnästä on sanallista ja loput 80 % sanatonta, joka jää etäyhteyden vuoksi pois. Yhteisöllisyys tukee muitakin työelämän osa-alueita, kuten työhyvinvointia, työn imua, tuloksellisuutta sekä oppimista. Yhteisöllisyys on ikään kuin joukkue, jossa yksittäiset palat yhdessä muodostavat vahvan, yhteen hiileen puhaltavan ja tukea toisilleen tarjoavan joukkueen. (Karjula, Karjula & Westerlund 2020.)

2.6 Tiimityön kulmakivet

Tiimityön vaikutuksia työelämässä ei voida väheksyä. Yhdessä työskenneltäessä tärkeää on yhteenkuuluvuuden sekä yhteisöllisyyden kokeminen. Huomionarvoisia ovat myös yhteiset tavoitteet sekä jokaisen työntekijän oma henkilökohtainen ammattitaito. Onnistuneeseen tiimityöhön tarvitaan keskinäistä luottamusta sekä toimivaa vuorovaikutusta, johon kuuluvat myös luottamuksellinen ja avoin viestintä. Perinteinen tiimityöskentely on tapahtunut kasvotusten, mutta nykyään on yleistä, ettei tiimi tapaa kasvokkain usein tai välttämättä ollenkaan. Tiimityö vaatii toimiakseen vuorovaikutusta joko kasvokkain tai teknologian avustuksella. Tiimin vuorovaikutuksen on havaittu olevan joko työtehtäväkeskeistä tai suhdekeskeistä. Työtehtäväkeskeisessä vuorovaikutuksessa toteutetaan joko

työtehtävien sisältöön tai yhdessä ideointiin liittyvää vuorovaikutusta. Suhdekeskeinen vuorovaikutus vastaavasti tarkoittaa siteiden luomista muihin tiimin jäseniin. (Savolainen ja Suortti 2020.)

Toimivaan tiimiin on valittava toisiaan täydentäviä työntekijöitä. Kaikilla tiimin jäsenillä on tehtäväroolin lisäksi tiimirooli eli miten työntekijä soveltuu työyhteisöön ja mitkä hänen luonteenpiirteensä ovat. Toimivassa tiimissä on erilaisia ihmisiä, jotka täydentävät toisiaan ja tuovat lisäarvoa tiimin tekemiseen. Meredith Belbinin mukaan erilaisiksi tiimirooleiksi voidaan listata asiantuntija, ideoija, koordinoija, puskija, arvioija, mahdollisuuksien etsijä, tiimipelaaja, toteuttaja sekä viimeistelijä. Tiimissä on tärkeää saada aikaiseksi enemmän kuin saataisiin yksilönä työskenneltäessä ja erilaisten tekijöiden avulla vapautetaan suurempaa potentiaalia muista tiimin jäsenistä, sillä jokaisella roolilla on omat vahvuutensa sekä heikkoutensa (KUVA 1). Tiimihenkeä on kohotettava jatkuvasti prosessinomaisesti, jotta tehokkuutta sekä motivaatiota voidaan parantaa. Tiimin esihenkilö on avainasemassa tiimin yhteishengen luonnissa sekä sen kehityksessä. (Jabe 2017, 85–93.)

Belbinin yhdeksän tiimiroolia	
	Panos tiimissä / Heikkoudet
Ideoija	Luova, ratkoo ongelmia / Suurpiirteinen, ei kiinnostu rutiineista
Mahdollisuuksien etsijä	Innostunut, kommunikoiva / Ylioptimistinen, jättää asiat kesken
Koordinoija	Osa hyödyntää ryhmää, itsevarma / Manipuloi muita
Puskija	Dynaaminen, rohkea, sietää paineita / Aggressiivinen
Arvioija	Objektiivinen, strategisesti ajatteleva / Hidas muuttumaan
Tiimityöskentelijä	Yhteistyökykyinen, välttää kitkaa / Päättämätön
Toteuttaja	Kurinalainen, tehokas, luotettava / Joustamaton, hidas
Viimeistelijä	Tunnollinen, pikkutarkka / Huolestuu turhaan, ei delegoi
Asiantuntija	Ammatilleen omistautunut / Kapea kiinnostuksen kohde

KUVA 1. Belbinin yhdeksän erilaista roolia tiimissä (Jabe 2017).

Tiimityöskentelyllä on pyritty alentamaan hierarkiaa organisaatioissa, antamaan vastuuta useammalle henkilölle, lisäämään työn joustavuutta sekä parantamaan nopeaa reagointia työelämän haasteisiin. Yhdessä työskenneltäessä tapahtuva synergia sekä oppien jakaminen kehittävät koko organisaation osaamisen tasoa sekä parantavat kilpailukykyä. Työskentelemällä yhdessä parannetaan työntekijöiden ja johdon välistä tiimityöskentelyä sekä tehostetaan tuottavuutta. Hyvinvoinnin näkökulmasta vaikutusmahdollisuudet, itsenäisyys sekä sosiaalinen vuorovaikutus parantavat työhyvin-

vointia omalta osaltaan. (Raappana & Valo 2014.) Epätehokkaiden tiimien on koettu koituvan enemmän haitaksi kuin hyödyksi työelämässä. Tiimien toiminnalle on löydetty uudenlaisia mahdollisuuksia, joiden avulla voidaan toimia hajautuneesti, kansainvälisesti sekä virtuaalisesti. Kokonaisuudessaan työympäristöt ovat monipuolistuneet. (Raappana & Valo 2014.)

3 HYBRIDITYÖ JA LÄHIKÄSITTEET

3.1 Käsitteiden esittely

Työskentelyä muualla kuin toimistolla voidaan kuvata monen eri termin avulla. Useissa tutkimuksissa hajautettu työ on nostettu yläkäsitteeksi, jonka avulla työsuhteen luonne jaetaan perinteiseen sekä tietointensiiviseen työhön (KUVA 2) (Ojala 2009). Vaikka käsitteet ovat tarkentuneet sekä muuttuneet ajan myötä, voidaan löytää rajanvetoja erilaisten käsitteiden välille.

Käsitteiden kriteerit	Hajautettu työ						
Työn luonne	Perinteinen työ			Tietointensiivinen liikkuva työ (e-työ)			
Aika ja paikka	työn tilanteet ohjaavat aikaa ja paikkaa	aika vapaa, paikkana koti				työn tila periaatteessa vapaa	
Työsuhte	palkkatyössä	yrittäjä, pientuottaja	palkkatyössä	palkkatyössä	pääsääntöisesti yrittäjä	palkkatyössä tai yrittäjä	
Sopimus työn hajauttamisesta	osa työn sisältöä	ei sopimuksia	kirjallinen tai suullinen sopimus	sopimusten ulkopuolella ylityönä	mahdollisesti osana toimeksiantoja	osa työn sisältöä	
Liike	fyysinen liike	lähinnä kotona	kodin ja työpaikan välillä		lähinnä kotona	fyysinen liike	liike tietoverkoissa
Käsitteet	<i> mobiili työ</i> (esim. poliisi, kuljetusala)	<i> perinteinen kotiansiotyö</i>	<i> etätyö</i>	<i> täydentävä ansiotyö</i>	<i> moderni kotiansiotyö</i> (esim. freelancer, konsultointi)	<i> mobiili e-työ</i>	<i> virtuaalinen e-työ</i>
						<i> mobiili virtuaalinen e-työ</i>	

KUVA 2. Hajautettu työ yläkäsitteenä sekä sen alakäsitteet (Ojala 2009).

3.1.1 Hybridityö käsitteenä

Hybridityöllä tarkoitetaan työskentelyä sekä omalla toimistolla että muussa etätyötilassa. Hybridityöntekijöillä on toimisto, jossa on mahdollista työskennellä. (Yarmosh 2022.) Hybridityössä työntekijä tekee työstään osan viikko- tai kuukausitasolla etänä ja osan läsnä työpaikan toimistolla (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b).

Beaker & Flint (2020) ilmaisevat hybridityön niin sanottuna välimuotona etätyön ja jatkuvan toimistotyön välillä. Hybridityöllä pyritään saamaan käyttöön etätyön edut, kuten joustavuus ja keskittymisen mahdollisuus, yhdessä toimistotyön etujen kanssa, joihin kuuluvat yhteisöllisyys sekä sosiaaliset kontaktit. Hybridityössä työntekopaikka vaihtelee toimiston ja etätyöpaikan välillä. Tiimikohtaisesti on yleistä sopia eri työmuotojen hyödyntämisestä sekä niiden balanssista.

3.1.2 Etätyö käsitteenä

Etätyöllä tarkoitetaan työskentelyä muualla kuin työsuhteessa merkityssä työntekopaikassa. Etätyö yleistyi erityisesti vuonna 2020 koronaviruspandemian vuoksi, jolloin viranomaisten suositusten mukaisesti töitä siirryttiin tekemään etänä työtehtävien niin mahdollistaessa. Aikaisemmin etätyö on ollut harvinaisempaa sekä vain tiettyjen toimialojen käytössä. Tälläkin hetkellä tyypillistä on, että

etätyömahdollisuuksien selvittely kuuluu jo osaksi työnhakua sekä työpaikan valintaa. Erillistä lainsäädäntöä etätyöstä ei ole, vaan etätyökin käsitellään normaalina työsuhteena työsopimuslaissa. Etätyöhön liittyen ohjeistusten tulisi olla mahdollisimman selkeitä molempien osapuolien kannalta ristiriitojen välttämiseksi. Etätyöstä voidaan sopia erikseen esimerkiksi työsopimuksen kirjallisen liitteen avulla. Sopia voidaan muun muassa etätyön enimmäismäärästä, etätyöskentelyn ilmoittamisesta, poissaolokäytännöistä, sovituista etätyöpaikoista, työajanseurannasta sekä työntekijän tavoitettavuudesta ja työvälineiden hankinnasta. Molemmilla osapuolilla on tärkeää olla tieto käytännön kehosta vai ovatko käytännöt voimassa toistaiseksi. (Hanni, Kettunen & Tähtinen 2022, 153–156.)

Dua ym. (2022) kirjoittavat myös pandemian muuttaneen etätyöskentelyä luomalla uudet työskentelevät organisaatioissa. Vuonna 2022 Amerikassa toteutettiin *American Opportunity* -kysely, jossa tutkittiin 92 miljoonan amerikkalaisen ajatuksia etätyöstä. Toteutetun kyselyn mukaan 58 % työskentelee kotoa vähintään kerran viikossa ja 35 % viikon jokaisena päivänä. Vastaavasti 87 % vastaajista hyödyntää mahdollisuuden joustavaan työskentelyyn, mikäli se on mahdollista. Pandemian vuoksi muutokset ovat olleet suuria ja muuttaneet työskentelyä sekä yhteiskuntaa merkittävästi. Mahdollisuudet etätyöhön ovat hyvin organisaatio- ja roolikohtaisia.

Toimiva etätyö vaatii toimiakseen toimivan teknologian sekä yhteiset pelisäännöt. Etänä tärkeää on luoda samanlaiset aktiivisen työnteon, vaeltelun sekä taukojen tasapainon kuin toimistollakin työskenneltäessä. Vaikka tämä onkin työntekijän vastuulla, keinojen sekä ohjauksen tulisi tulla organisaation suunnalta. (Paavola & Junkala julkaisuaika tuntematon.)

3.1.3 Monipaikkainen työ käsitteenä

Monipaikkainen työ tarkoittaa työskentelyä oman työpaikan sekä kodin lisäksi esimerkiksi toisen kaupungin toimistolla, yhteistyökumppanin tai asiakkaan tiloissa, hotellissa, työmatkalla, mökillä tai kahvilassa. Teknologian sekä viestintävälineiden kehityksen vuoksi tällainen työskentely on mahdollista kiinteästä työpaikasta sekä työskentelyajasta huolimatta. Työntekijä voi työskennellä vain yhdessä tai vaihtoehtoisesti useammassa paikassa vaihtelevia aikoja. Etätyö-termi laajenee monipaikkaiseksi työksi, kun työtä toteutetaan siellä, missä se on perustelluinta työntekijän, asiakkaan sekä työnantajan kannalta. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b.)

Monipaikkaisuus on lisääntynyt työelämän muutosten, kasvaneen vapaa-ajan sekä muuttuneiden perhemuotojen vuoksi. Monipaikkaisuutta tukevat lisäksi maaseudun sekä kaupunkien vuorovaikutuksen kasvaminen ja viestinnän sekä liikennetekniikan kehittyminen. Monipaikkaisuus vaikuttaa lisäksi perherakenteisiin sekä perhe-elämän muutoksiin ja väestön ikääntymiseen. Monipaikkaisuuden vaikutukset näkyvät niin kulttuurisina, yhteiskunnallisina kuin ekologisina muutoksina. Vaikka muutokset eivät aina ole positiivisia, luo monipaikkaisuus myös mahdollisuuksia. (Kuisma & Sauri 2021, 26–29.)

Valtionvaraisministeriönkin (2021) mukaan, tietoverkkojen avulla työtä voidaan tehdä eri paikoissa, kuten toisella paikkakunnalla tai kotona. Tutkimusympäristössä vuosina 2020 sekä 2021 tehtyjen tutkimusten mukaan monipaikkatyössä esiintyy erinäisiä haasteita, kuten esihenkilön haasteet havainnoida työntekijän pahoinvointia tai ongelmia, toteuttaa organisaation työsuojeluvuorotteita,

kuunnella työntekijän tarpeita sekä vastata niihin sekä varmistaa työn tuloksellisuus. Uusia keinoja näiden toteuttamiseksi tulisi löytää ja luottamuksellista ilmapiiriä kehittää aktiivisesti.

3.1.4 Liikkuva työ käsitteenä

Liikkuvaksi työksi kutsutaan työtä, jossa palkansaajalla ei työn liikkuvuuden vuoksi ole paikkaa, jossa hän virallisesti työskentelee. Liikkuva työ -termiä käytetään silloin, kun työntekijä tekee työtään usealla eri paikkakunnalla, mutta hän kuitenkin työskentelee saman työnantajan työsopimuksella. Liikkuvaa työtä tekevällä työskentelypaikat vaihtuvat usein ja samassa paikassa työskentely kestää ainoastaan lyhyen ajanjakson verran. Työskentelypaikat vaihtuvat joko viikoittain tai päivittäin. Esimerkkejä liikkuvaa työtä tekevistä ovat esimerkiksi kotisairaanhoitajat sekä autonkuljettajat. Rooli ei itsessään kerro työn olevan liikkuvaa työtä, vaan työskentelyolosuhteet kertovat onko kyse liikkuvasta työstä. (Verohallinto 2018.) Liikkuvassa työssä työskentely on yleisesti lyhytkestoisempaa kuin tietyllä erityisalalla (Tilisanomat 2008).

Nykypäivänä liikkuvaa työtä tekevät monet roolista riippumatta, varsinkin lähes kaikki verkon välityksellä tapahtuva tietotekninen työ voidaan mukauttaa liikkuvaksi työksi tietoturva vaarantamatta. Liikkuvan työn etuina työnantajalle ovat kustannusten väheneminen, työtyytyväisyys sekä sitoutuneisuuden ja tuottavuuden kasvu. Työaika on mahdollista käyttää tehokkaasti itse työhön työmatkojen jäädessä pois. Liikkuvalla työllä parannetaan työn ihmisläheisyyttä, jota monet hakijat arvostavat työtä valitessaan. (Hermans 2017.)

3.1.5 Virtuaalinen työ käsitteenä

Virtuaalinen työ tarkoittaa työskentelyä tietoverkoissa sekä tietokoneella. Teknologia mahdollistaa työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. Virtuaalisissa organisaatioissa tekeminen vaihtelee työntekijän asiantuntemuksen mukaan. Käsitteiden erottelulla tavoitellaan liikkuvan tieto- sekä asiantuntijatyön eroja ja eri muotoja. (Ojala 2009.)

Kun puhutaan virtuaalisesta työympäristöstä, tarkoitetaan erilaisia teknologisia ratkaisuja sekä työvälineitä, alustoja, sovelluksia sekä palveluja, jotka kaikki tapahtuvat erilaisten käyttöliittymien avulla. Monet työyhteisöt toimivat joko osittain tai kokonaan virtuaalisessa työympäristössä. Merkitys korostuu erityisesti maantieteellisesti hajaantuneissa organisaatioissa. Työn hajaantumisen vuoksi suurin osa kommunikoinnista tapahtuu sähköisesti (KUVA 3), jolloin hyödynnetään muun muassa puhelinta, sähköpostia, pikaviestejä, virtuaalisia neuvottelutyökaluja, sähköisiä keskustelufoorumeja sekä erilaisia dokumenttien hallintaan perustuvia järjestelmiä. (Työturvallisuuskeskus 2018.)



KUVA 3. Sähköisen työyhteisöviestinnän muodot (Työturvallisuuskeskus 2018).

3.2 Etätyön historia ja yleistyminen 2020-luvulla

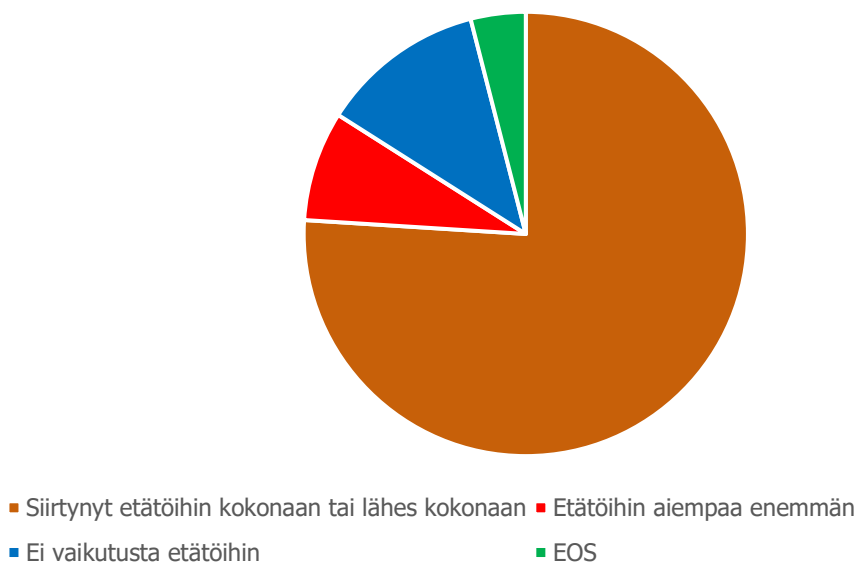
Viitteet ensimmäisistä etätyökäytännöistä näkyivät jo 1970-luvun öljykriisin aikana, jolloin useita tahoja kannustettiin pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja päivittäiselle työmatkaliikenteelle. Vastaavasti 1980-luvulla teknologian kehitystä ennakoineet futuristit Yonsei Masuda sekä Alvin Toffler puhuivat uudistuksien mahdollistamasta etätyöstä. Kuitenkin suuremmin julkisuudessa etätyöstä on puhuttu vasta 1990-luvulla, jolloin teknologia koki nopeaa kehitystä ja erilaiset tietotekniikan tarjoavat toimintatavat, kuten sähköposti ja tehokkaampi tiedonsiirto, yleistyivät. Vaikka Suomessa on ollut pitkään käytössä etätyön mahdollistavat laitteet sekä ohjelmistot, on etätyöhön siirtyminen tapahtunut hitaasti. Monen työntekijän on ollut pakko matkustaa työpaikalleen päivittäin. Suurimmat etätyön esteet ovat olleet organisaatiokohtaisia sekä kulttuurisia esteitä. Olemassa on sellaisiakin tehtäviä, joita ei yksinkertaisesti voi tehdä etänä. Kuitenkin vuonna 2020 siirtyminen toimistotyöskentelystä etätyöhön tapahtui nopealla aikataululla, jolloin pääsy työpaikalle estettiin eikä osapuolten halukkuutta etätyöhön tiedusteltu. (Melin 2020.)

Alkuvuodesta 2020 Kiinasta levinnyt koronapandemia (COVID-19) aiheutti maailmanlaajuiset poikkeusolot sekä ihmiskunnan poikkeustoimet ja kanssakäymisen rajoitukset, joiden mukana työelämän muutokset saivat tuulta alleen. Erityisesti etätyö ja digitaalisuus sekä niiden merkitys laajenivat nopealla aikataululla olosuhteiden pakosta. Muutokset voidaan kiteyttää kolmeen keskeiseen muutokseen 1) digitaalisesti julkaistu tieto on kaikkien saatavilla, eikä sitä ole mahdollista täysin valvoa, 2) älylaitteet mahdollistavat viestien välityksen ilman rajoituksia sekä valvontaa ja 3) tieto- ja asiantuntijaverkot eivät ole enää digitaalisuuden ansiosta sidottuna yhteen aikaan tai paikkaan. (Kuisma & Sauri 2021, 9–10.)

Yle (2020) sekä taloustutkimus toteuttivat alkuvuodesta 2020 tutkimuksen koronakriisin vaikutuksista työntekoon, johon osallistui 1401 (n=1401) vastaajaa (KUVA 4). Taloustutkimuksen mukaan

jopa yli miljoona suomalaista siirtyi etätöihin koronapandemian vuoksi ja työskentelymuoto tulee jatkumaan pandemian jälkeenkin. Tutkimuksesta nousseet tulokset puolsivat etätöiden suosiota suomalaisten keskuudessa, jolla viitattiin myös työskentelymuodon sopivan suomalaisten kansanluonteeseen. Vuonna 2020 ennustettiin etätöiden suosion jatkavan kasvuaan sekä digitaalisuuden kehittyvän tämän ohella. Etätöiden avulla kaupungistumiskehitystä voidaan hidastaa työnteon ollessa mahdollista kauempaakin.

Koronakriisin vaikutukset työnteeseen



KUVA 4. Alkuvuoden 2020 koronapandemian vaikutukset työnteeseen (n=1401) (mukaillen Yle 2020).

Sau Fan Chow ym. (2022) tutkivat myös poikkileikkaustutkimuksena toteutetun kyselytutkimuksen avulla etätöihin siirtymistä vuonna 2020 ilman aikaisempaa etätökokemusta yrityksissä ja ei-kliinillä osastoilla. Tutkimukseen osallistui 143 henkilöä, joista yli puolet (61 %) työskenteli etänä vähintään neljän kuukauden ajan COVID-19 pandemian seurauksena. Osallistujat arvioivat itse omat tekniset taitonsa korkeiksi muun muassa tietokoneen, älypuhelimien sekä erilaisten kokoustyökalujen käytössä. Osallistujat kertoivat keskittymisen sekä tehokkuuden parantuneen. Yli 90 % ilmoitti hyödyntävänsä etätömahdollisuutta myöhemminkin, mikäli mahdollisuus heille sallitaan. Tutkimuksesta nousseet positiiviset teemat painottuivat erityisesti työprosesseihin, tehokkuuteen sekä työterveyteen useammalla eri osa-alueella.

George, Atwater, Maneethai & Madera (2022) toteuttivat vastaavanlaisen tutkimuksen liittyen etätöiden tuottavuuteen sekä elämän tarkoitukseen, johon vastasi 278 yhdysvaltalaisista työntekijää verkkokyselyn avulla kesä-heinäkuussa 2020. Vastaajat työskentelivät vähintään 50 % kotona tai muussa etätöpaikassa, suurin osa ilmoitti tekevänsä työtä kotoa käsin 90–100 % ajasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin lisäksi vastaajien kokemia terveydellisiä haasteita sekä stressiä kotona työskente-

lyn seurauksena. Keskimääräisesti vastaajat kokivat etätönn tuoneen kasvua sekä työn tuottavuuteen että terveysongelmiin. Vastaavasti laskua koettiin päivittäisen toiminnan merkitykselle sekä stressille.

Georgen, Atwaterin, Maneethain & Maderan (2022) tutkimuksen tuloksista on nähtävillä työntekijöiden halu jatkaa etätöitä silloinkin, kun se ei ole välttämätöntä. Työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista kuitenkin vaihtelivat samalla luovuuden ja tuottavuuden kasvaessa. Tuottavuus paranee työn ollessa lähellä, muttei liian lähellä. Haasteina ilmenivät merkityksen väheneminen ja terveyshaasteiden lisääntyminen, vaikkakin stressin koettiin vähentyneen. Työn sekoittuminen muihin elämän osa-alueisiin työpaikan siirtyessä kotiin koettiin kielteisenä yksityiskohtana sekä hyvinvointia heikentävänä tekijänä. Organisaation tukea tarvitaan rajojen asettamisessa työn sekä vapaa-ajan välille. Tutkimuksen mukaan kollegat koettiin tärkeiksi työn merkityksen, tuottavuuden sekä stressin hallinnan kannalta, joten kollegoiden keskinäisestä yhteydenpidosta on huolehdittava etänäkin erilaisten järjestelmien avulla. Tutkimuksen tulokset korostavat hallinnan antamista työntekijöille esimerkiksi etätönn avulla, jolloin hallinnan tunne lisää tuottavuutta, vastuullisuutta sekä työn intensiteettiä. Tutkimuksen perusteella annettuihin suosituksiin kuuluvat: keskity työn tulokseen, älä työaikaan, auta ylläpitämään sosiaalisia kontakteja työpaikalla, auta rajojen asettamisessa, panosta itsearvioinnin kehitykseen, kerro selkeästi työn sekä organisaation tarkoituksesta, huomioi työhyvinvointi sekä työn ulkopuolinen elämä sekä muista huolehtia työntekijöistäsi, vaikka heitä ei näkisikään säännöllisesti.

Heino (2020, 38–40) kertoo omassa tutkimuksessaan vastausten tukevan aiheesta kirjoitettua teoriaa, jonka mukaan vuoden 2020 aikana etätönmäärät ovat kasvaneet suuremmiksi kuin koskaan aikaisemmin. Etätönpäivät koetaan toimistotyöpäiviä tehokkaimmiksi. Etätönpäiviin voidaan tästäkin huolimatta suhtautua varauksella luottamuksen puutteen vuoksi, vaikka läsnäolovelvoite toimistolla ei takaa ahkeraa ja motivoitunutta työntekoa. Etätönn lisääntyessä etätönmahdollisuus koetaan tärkeänä yksityiskohtana valittaessa työpaikkaa. Kokonaisuudessaan Heino toteaa tutkimuksensa perusteella etätönn mahdollistavan enemmän positiivisia kuin negatiivisia yksityiskohtia työympäristössä.

Markus Leikolan tammikuussa 2021 julkaisemassa Polemia -pamfletissaan *”Maailma korona jälkeen”* on nostettu esille seuraavia päätelmiä vallitsevista muutoksista: uusi normaali pitää sisällään tasapainoa vapauden ja muiden tärkeiden arvojen välillä, sosiaalisuus työssä tulee rakentumaan uudelleen, digitaalisuuteen sekä kilpailuoikeuteen tulee muutoksia ja muutosta tuo myös kaupunkilaistuminen. Koronan vuoksi kiihtyneet työelämän muutokset tulevat jäämään ainakin osittain pysyviksi muutoksiksi. (Kuisma & Sauri 2021, 10–12.)

Etätö on tullut jäädäkseen ja kuuluu keskeisesti monen yrityksen työsuhteisiin. Etätööhön on tärkeää luoda raamit sekä tavoitteet, jotta sen onnistumista sekä tehokkuutta voidaan seurata. Digitaalisten työkalujen käyttö on suuri osa etätöskentelyä, joiden käytöstä on tärkeä sopia muiden tiimin jäsenten kanssa yhdessä. Etätö kokonaisuudessaan lisää työntekijän henkilökohtaista vapautta sekä joustavuutta työn ja vapaa-ajan välille, mutta toisaalta sitouttaa ja lisää vastuuta itse työn tekemisestä työntekijälle. Etätöskentely vaatii yritykseltäkin toimenpiteitä niin työvälineiden kuin esimerkiksi vakuutustenkin osalta. (Keskiväli 2018.)

3.3 Etätyö maailmalla

Tuftsin yliopistossa Yhdysvalloissa tutkittiin 42 maan osalta heidän valmiuksiaan etätyöhön koronapandemian alussa kolmen erilaisen indikaattorin avulla: keskeisten alustojen toimintavarmuus liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi, digitaalisten maksutapojen kestävyys sekä joustavuus sekä internetin toimintavarmuus suurilla käyttömäärillä. Rikkaiden sekä köyhien maiden välillä vallitsee kuilu, jolloin kehittyneillä talouksilla on paremmat lähtökohdat tukeutua digitaalisiin alustoihin. Parhaimmat lähtökohdat tutkimuksen maista on ollut Alankomailla sekä Singaporella, jotka ovat lisäksi aktiivisesti etsineet uusia keinoja toteuttaa sosiaalista eriytymistä koronapandemian alkuaikoina. Toisessa ääripäässä Intialla oli vähiten mahdollisuuksia onnistuneeseen etätyösiirtymään. Huomioitavaa on Yhdysvaltojen hyvä varautuminen, mutta verkon kestävyiden sekä hitauden haitanneen siirtymää useassa kaupungissa. Vastaavasti useat Euroopan maat, kuten Suomi, Ruotsi, Tanska, Belgia, Viro, Norja sekä Iso-Britannia, olivat hyvin valmistautuneita, mutta verkon toimintavarmuus aiheutti satunnaisia haasteita. Kokonaisuudessaan Pohjois-Eurooppa oli Etelä-Eurooppaa paremmalla tasolla etätyöhön siirtymisen valmiuksissa. (Harvard Business Review 2020 a.)

Historiaan katsomalla vuonna 2020 Euroopan tilastokeskus Eurostatin julkaisema tilasto nosti Suomen Euroopan johtavaksi etätyömaaksi jo ennen koronapandemiaa yhdessä Alankomaiden kanssa (KUVA 5). Vaikkakin etätyömäärät ovat olleet pieniä ennen koronakriisiä, jolloin etätyö kokonaisuudessaan lähti jyrkkään kasvuun vuoden 2020 alkupuolella. Vastaavasti koronakriisinkin aikana Suomi oli yksi etätyön kärkimaista, jolloin kotona työskentelevien osuus kaksinkertaistui. Useimmilla aloilla, kuten opetuksessa, siirtymä etätyöskentelyyn oli väliaikainen. Suomalaisten siirtymistä etätyöhön on helpottanut kehittynyt teknologia sekä digitalisaatio, osaava henkilöstö eri organisaatioissa, joustavuus työnteossa sekä työajoissa, yleiset asenteet etätyöhön liittyen sekä useiden henkilöiden aiemmat kokemukset etänä työskentelystä. (Kuisma & Sauri 2021, 23–26.)



KUVA 5. Eurostatin Euroopan etätyön kärkimaat vuonna 2019 ennen koronapandemiaa (mukaillen Eurostat 2020).

Vuonna 2020 Euroopan etätyömäärä oli jopa 12,3 % koronapandemian (COVID-19) vuoksi, mikä nousi entisestään vuodelle 2021 13,5 %. Vuonna 2019 vastaava määrä oli 5,5 %. Suurimmat etätyöntekijöiden määrät alueittain sekä suurimmat korotukset ovat nähtävillä kuvasta 6. Esimerkiksi Tukholman alueella kaksi viidestä teki etätyötä vuonna 2021. Korotukset vuonna 2021 olivat merkittäviä sekä Irlannissa että Ruotsissa, sillä molemmissa maissa korotukset olivat yli 30 prosenttiyksikköä. (Eurostat 2022.)



KUVA 6. Suurimmat määrät sekä korotukset etätyöntekijämäärissä alueittain vuonna 2021 (mukailen Eurostat 2022).

2010-luvulla ja ennen pandemiaa etätyöskentely Euroopassa oli kokonaisuudessaan harvinaista Skandinavian sekä Länsi-Euroopan ulkopuolella. Maailmanlaajuisesti työnhakusivu Indeedin tutkimuksen mukaan etätyömahdollisuus työpaikkailmoituksissa on kolminkertaistunut pandemian jälkeen, jolloin ilmoitusten määrät ovat kasvaneet eniten Irlannissa, Espanjassa sekä Iso-Britanniassa. Samaan aikaan monella työpaikalla työntekijöitä on kutsuttu takaisin työskentelemään toimistolle, kuten esimerkiksi Ranskassa ja Japanissa. Ranskassa toimistokulttuuri esiintyy vahvana suunnitelmattomineen keskusteluineen sekä se on merkki työyhteisöön kuuluvuudesta. Vastaavasti Japanissa sanaton viestintä on tärkeässä roolissa, joka tekee sähköpostista heikomman vaihtoehdon verrattuna henkilökohtaisiin tapaamisiin. Lisäksi Japanissa työroolit eivät ole yhtä määriteltyjä kuin muissa maissa, mikä tekee etäympäristössä työskentelystä haastavampaa. Muutosta on kuitenkin tapahtumassa myös Ranskassa sekä Japanissa, mutta muita kehittyneitä maita hitaampaan tahtiin. (Johansson 2022.)

Eurostatin sekä Statistan mukaan Alankomaissa oli vuonna 2022 eniten etätyöntekijöitä Euroopassa. Tutkimuksen mukaan Euroopan Unionin alueella 30 % työntekijöistä työskenteli joko kokonaan tai osittain etänä, jolloin vastaava määrä Iso-Britanniassa oli ainoastaan 15 %. Suurimmassa määrin etätyötä hyödynnetään Alankomaiden lisäksi Luxemburgissa sekä Ruotsissa. Muita kymmenen parhaan joukkoon sijoittuvia maita olivat Irlanti, Belgia, Suomi, Tanska, Ranska, Malta sekä Itävalta keräyshetkellä vuonna 2022. Alankomaat on ollut etätyön kärkimaana jo ennen koronapandemiaa sekä lisäksi Alankomaiden parlamentti hyväksyi vuonna 2022 etätyöskentelyn vahvistamiseksi lain etätyön

laillisesta oikeudesta maassa. Alankomaat oli ensimmäinen maa, jossa etätyön joustavuutta ohjaa laki ja etätyön mahdollinen kieltäminen tulee perustella. (Hurst 2023.)

Ruotsissa etätyö toimi pandemia-aikana hyvin, jolloin noin puolet ruotsalaisista työskenteli kotoa käsin ja noin 90 % kokoaikaisista työntekijöistä haluaisi jatkaa työskentelyä kotoa käsin pandemian jälkeenkin keskimääräisesti 2,2 päivää viikossa. Tilastojen mukaan maassa keskimääräistä enemmän etätyötä tekivät virkamiehet, korkeatuloiset, suurkaupungeissa asuvat sekä parisuhteessa olevat, kuten voidaan nähdä kuvasta 7. Vähemmän etätyötä tehtiin sen sijaan pienituloisten, maaseudulla asuvien, sinkkujen sekä 16–29-vuotiaiden keskuudessa. Vastaavasti yläasteella sekä lukiossa 92 % opiskelevista oli osallistunut etätunneille edellisen 12 kuukauden aikana vuosina 2020–2021. (Svenskarna och Internet 2022.)



KUVA 7. Ruotsissa vuonna 2021 henkilöt, jotka ovat tehneet viimeisen 12 kuukauden aikana etätyötä (mukaillen Svenskarna och Internet 2022).

Myös Goldberg (2023) kirjoittaa toimistolle palaamisesta Amerikassa, kun yritykset virallistavat hybridityökäytäntöjään ja pyrkivät saamaan työntekijänsä takaisin toimistolle. Työministeriön helmikuussa 2023 julkaiseman tiedon mukaan 72,5 % yrityksistä ilmoitti työntekijöidensä tehneen harvoin tai ei koskaan etätyötä vuonna 2022. Vastaava luku oli vuonna 2021 60,1 % ja ennen COVID-19 pandemiaa vuonna 2020 76,7 %. Toukokuussa 2023 Amazon.com, Inc. kutsui työntekijänsä takaisin toimistolle kolmena päivänä viikossa, samoin teki kahvilaketju Starbucks Corporation. Muutkin organisaatiot ovat ilmaisseet huolensa etätyön liittyen, joka on aiheuttanut organisaatioissa vastaliikkeitä toimistolle palaamisen vastustamiseksi.

Etätyöstä on tullut pysyvä työskentelymuoto, jonka vuoksi Euroopan Unionissa on todettu etätyöhön liittyen tarvittavan yhteisiä säädöksiä. Vuoropuhelulla pyritään saavuttamaan myönteisiä tuloksia niin työntekijöille kuin työnantajillekin. Pandemian aikana käyttöön on otettu merkittävä määrä etätyöskentelyyn liittyviä sopimuksia niin yritys- kuin toimialatasolla, joiden tavoitteena on tasapainottaa etätyöskentelyn tilannetta Euroopan Unionissa. (Eurofound 2022.) Myös Harris (2022) kirjoittaa Euroopan Unionin säädöksistä liittyen työn sekä vapaa-ajan tasapainoon. Vuonna 2019, ennen koronapandemiaa, Euroopan Unioni määräsi joustavan työskentelyn osaksi työ- sekä perhe-elämän tasapainoa koskevaa direktiiviä. Direktiivin tarkoituksena on elämän eri osa-alueiden tasapainon lisäksi parantaa joustavia työjärjestelyjä erilaisilla työmuodoilla. Euroopan Unionin jäsenvaltioilla on direktiivin voimaantulosta lähtien aikaa kolme vuotta ottaa käyttöön direktiivin vaatimat asetukset, lait sekä hallinnolliset määräykset (European Commission 2019).

Euroopan Unionin säädösten lisäksi muissakin maissa etätyön lisääntyessä on luotu uusia lainsäädännöllisiä raameja. Viimeisimpänä vuonna 2023 muun muassa Australiassa sekä Thaimaassa lisättiin uutta lainsäädäntöä. Australiassa työnantajien tulee keskustella työntekijöiden kanssa joustavista työntekomahdollisuuksista sekä tarjota tarpeen vaatiessa vaihtoehtoisia mahdollisuuksia. Lisäksi kielteisestä päätöksestä tulee ilmoittaa 21 päivän kuluessa, jonka perusteena tulee olla jokin liiketoiminnallinen syy. Vastaavasti Thaimaassa tietotekniikkaa hyödyntämällä työnantajalla on mahdollisuus tarjota etätyövaihtoehtoa paremman työtuloksen, liiketoiminnan toimivuuden sekä elämänlaadun mahdollistamiseksi. Thaimaassa etätyöstä tulee tehdä kirjallinen sopimus, johon voidaan kirjata seuraavat säännökset: alkamis- sekä päättymispäivämäärä, työaika, lepoaika, lomat sekä ylityöt, työn laajuus sekä valvonta ja työvälineet sekä niihin liittyvät kustannukset. Säännökseen on kirjattu lisäksi yksityiskohta, jonka mukaan etätyöntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti toimistolla työskenteleviin verraten. (Lockton Global Compliance 2023.)

Euroopassa vuonna 2020 naisten raportoitiin työskentelevän hieman miehiä yleisemmin etänä sekä eniten työskenneltiin 25–49-vuotiaiden keskuudessa ja vastaavasti vähiten 15–24-vuotiaissa (Eurostat 2021). Etätyön käyttöönotto sekä haasteet ja onnistumiset ovat sidoksissa ihmisten persoonallisuuksiin. Toiveet, tarpeet sekä taipumukset vaikuttavat etätyön onnistumiseen. Introvertit viihtyvät usein rauhallisessa työympäristössä ilman työpaikan stressiä omien ajatustensa kanssa. Kotitoimiston yksinäisyys kannustaa kuitenkin entistä vähemmän osallistumaan sekä puhumaan ryhmäkeskusteluissa. Vastaavasti ekstrovertit saavat energiansa muista, jolloin haasteena voi olla luovuuden ja tuottavuuden heikkeneminen ilman kollegoita täynnä olevaa toimistoa. (Conway 2023.)

Kokonaisuudessaan etätyön jalkautuminen työelämään on saanut työntekijät vaatimaan joustavampia työskentelymahdollisuuksia, johon myös etänä työskentely kuuluu. Työpaikkojen on mahdollista tarjota myös maiden rajoja ylittävää etätyötä, jonka toteuttamisesta on kuitenkin vasta vähän näyttöä. Maiden rajojen ylittävässä etätyössä on nähtävissä etuja, kuten mahdollisuus hakea töitä laajemmalla alueelta oman alueen kovan työpaikkakilpailun vuoksi, työnantajalle mahdollisuus hallita kuluja paremmin sekä yleisesti mahdollisuus löytää vastaus työvoimapulaan. Asia ei kuitenkaan aina ole yksinkertainen, sillä yli maiden rajojen toteutettavaan etätyöhön liittyy myös vaatimuksia työnantajalle, kuten verotus-, lainsäädäntö- ja oikeusasiasiakäytännöt. (Grzegorzczuk, Nurski & Schraepen 2022.)

3.4 Etätyön edut ja haasteet

Etänä työskentelyn edut sekä haasteet liittyvät vahvasti siihen, minkälaisista töistä sekä työtehtävistä on kyse. Lisäksi organisaatio sekä liiketoiminta vaikuttavat omalta osaltaan niin etuihin kuin haasteisiin. Edut liittyvät vahvasti työn hallintaan sekä keskittymiseen ja esimerkiksi työmatkoista syntyviin säästöihin. Vastaavasti etätyön haasteisiin liittyvät työn sekä vapaa-ajan tasapainon löytäminen ja rajojen vetäminen, heikentynyt mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin, sosiaalisten kontaktien sekä vuorovaikutuksen vähyys. Etujen ja haasteiden kokeminen on hyvin yksilöllistä, johon vaikuttaa muun muassa omat työkokemukset, persoona, muu elämäntilanne sekä vallitsevat työskentelyolosuhteet. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b.)

Etätyön hyötyinä nähdään tulojen nousu, kasvanut työn tuottavuus, aikataulutuksen joustavuus sekä paikallisen talouden paraneminen. Mikäli etätyö on mahdollista, voi työntekijä asua kokonaisuudessaan eri kaupungissa tai maanosassa säästäen samalla muun muassa asumis- sekä liikkumiskuluissa. (Harvard Business School 2019.) Työterveyslaitos (julkaisuaika tuntematon b) listaa niin ikään eduiksi työn joustavuuden ja rytmittämisen sekä mahdollisuuden suorittaa annetut tehtävät tehokkaammin paremman työrauhan sekä keskittymisen vallitessa. Säästöjä syntyy niin ajassa kuin esimerkiksi työmatkoissa, jolloin perhe-elämän ja muun vapaa-ajan sovittaminen on helpompaa. Etätyön toimiessa antaa työskentelymuoto mahdollisuuden työskennellä tietynlaisista poikkeustilanteista huolimatta, joita voivat olla pandemia, liikennehaasteet tai luonnonmullistukset.

Oman työn rytmittäminen sekä päätös siitä, missä työtä tehdään, voi helpottaa työhön liittyvää stressiä. Päivittäinen matkustaminen ruuhkassa työpaikalle voi aiheuttaa stressiä, joka heikentää työsuoritusta. Oman työn rytmittämisen mahdollisuus on nähtävissä etuna niin työntekijän kuin organisaationkin kannalta. (Bond 2019.)

Onnistunut etätyö vaatii ihmissuhteita sekä vuorovaikutuksen toteutusta työelämässä. Mikäli työskennellään etänä, vaatii tämä entistä enemmän panostamista selkeään kommunikaatioon, säännöllisiä tapaamisia sekä luottamusta tiimin kesken. Mikäli päivittäisiä tai viikoittaisia tapaamisia ei ole, on entistä tärkeämpää kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen sekä yhteishengen rakentamiseen. (Harvard Business School 2019.) Pidempiaikainen etätyöskentely voi vieraannuttaa lisäksi tiimistä, sillä työpaikalla tapahtuvat spontaanit kohtaamiset sekä kahvi- ja lounastauot jäävät (Keskiväli 2018).

Hukkanen ja Tanhuanpää (2022) toteavat myös vuorovaikutuksen olevan tärkeä yksityiskohta etätyön aikakaudella ja aitojen vuorovaikutustilanteiden puutteen tuovan negatiivista vaikutusta muuten monelta osin hyvin toimivaan etätyöskentelyyn. Tasapainoa on koettava työtehtäviin liittyvän sekä vapaamman kommunikaation välillä, jotta kokonaisvuorovaikutus on toimivaa. Etätyön etuina nähdään rauhallinen työympäristö sekä joustavuus työ- ja vapaa-ajan välillä, vaikka kokonaistyöhyvinvoinnin kokeminen etätyöaikakaudella on loppujen lopuksi hyvin työntekijäkohtaista.

Savolaisen ja Suortinkin (2020) mukaan tiimien työskentelyssä sekä vuorovaikutuksessa on havaittu muutoksia siirryttäessä kokoaikaisesta toimistotyöstä etätyöhön. Kotona tai muussa rauhallisessa tilassa työskentelyllä on havaittu tietynlaista tehokkuutta keskittymistä vaativiin itsenäisiin työtehtäviin ja niiden suorittamiseen. Spontaanit kohtaamiset puuttuvat virtuaalisesta työympäristöstä ja työ-

tehtäviin liittyvä vuorovaikutus korostuu sekä vie tilaa rennommalta vuorovaikutukselta tiimien jäsenien välillä. Virtuaalinen vuorovaikutus lisää kuitenkin tehokkuutta kommunikoinnissa, mutta on myös muodollisempaa. Virtuaalinen kommunikaatio yksipuolistaa vuorovaikutusta, joka voi edesauttaa muun muassa konfliktien syntyä sekä vaikeuttaa koordinoitua. Etätyöskentelyn sosiaalisuuden sekä vuorovaikutuksen hallinta vaatii tarkkailua sekä toimenpiteitä, jotta vuorovaikutus säilyy toimivana ja kaikki tiimin jäsenet otetaan huomioon.

Etätyössä työntekijä ja esihenkilö työskentelevät eri paikoissa, jolloin työntekijä voi tuntea tuen puutetta organisaation puolelta sekä haasteita kommunikaation toimivuudessa. Voidaan kokea, etteivät esihenkilöt ole saavutettavissa etäyhteyden välityksellä ja työn tavoitteet voivat helposti jäädä epäselviksi. Kaikille etätyö ei sovi, jolloin heidän työskentelytehonsa laskee etätyöhön pakotettuna ja osa työntekijöistä kaipaa suoraa yhteyttä esihenkilöönsä sekä tiimin jäseniinsä samassa tilassa työskennellen. (The Money Lux 2022.) Grant (2019) listaa ihmisyyden tarpeisiin tarpeen kuulua osaksi ryhmää ja nykyaikana on epätyypillisempää solmia ystävyysuhteita töissä kuin aikaisemmin. Samassa työtilassa työskennellessä vuorovaikutusta syntyy välttämättäkin.

Etätyön vuorovaikutustilanteet aiheuttavat mainitusti haasteita sekä turhautumista. Omat haasteensa etätyöskentelyyn tuovat lisäksi tekniset ongelmat. Tekniikan tuomat haasteet palaverissa voivat laskea työmoraalia, sitoutuneisuutta, tuottavuutta sekä innovaatiota. Haasteita voivat olla muun muassa internetyhteyden heikkous tiimipalaverissa, ohjelmistopäivitykset sekä haasteet palaverien teknisessä toimivuudessa. Viestit on helpompi ymmärtää väärin silloin, kun niitä ei toimiteta kasvojen kautta. Virtuaalisen kommunikaation tulisi olla mahdollisimman selkeää ja oman viestinnän selkeyteen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Vastaanottaja voi ymmärtää lyhyen viestin eri tavalla kuin lähettäjä on tarkoittanut. Haasteita voidaan hallita sovituilla säännöillä sekä toimintatavoilla. (Harvard Business Review 2020 b.) Bondinkin (2019) mukaan etätyöntekijöiden haasteena voi olla tunne työn arvostuksen sekä hyödyllisyyden puutteesta, sillä työtä tehdään poissa esihenkilöiden katseiden alta. Tärkeää on keskustella aiheesta ja tiedostaa, että työtä tehdään työnteon valvonnasta riippumatta.

Vastaavasti etätyö voi syrjäyttää tiimistä ja johtaa sosiaaliseen eristäytymiseen, joka on haaste niin työntekijän kuin organisaationkin kannalta. Haasteina nähdään lisäksi heikentyneet kouluttautumisen mahdollisuudet etätyöskentelyssä. Etätyön riskeinä esiintyy samoja riskejä kuin toimistotyössä, kuten ahdistus, uupumus ja päänsärky. Etätyössä sairaspäivän ottaminen voi olla entistä hankalampaa, mikäli ajatellaan työn olevan mahdollista kotona etätyötä tehdessä. (Popovici & Popovici 2020.)

Työterveyslaitoksenkin (julkaisuaika tuntematon b) mukaan etätyön haasteina ovat vapaa-ajan sekä työn sekoittuminen, jolloin työstä on vaikea irtaantua sekä vetää rajoja työn ja vapaa-ajan välille. Rajojen vetämisen vaikeus voi helposti johtaa kuormittumiseen, joka on etätyön ehdoton haaste niin työntekijän kuin organisaationkin kannalta. Kotona työskentely vaatii sopeutumista koko muulta perheeltä. Skillsoft (2020 b) listaa niin ikään etätyöskentelyn haasteeksi tasapainon löytämisen työn ja vapaa-ajan välille. Kun kukaan ei pakota työskentelemään yhdeksästä viiteen, voi työntekijä tehdä lyhyempiä päiviä tai vastaavasti tehdä epäterveellisen suuria määriä ylitoita valvonnan puuttuessa. Työlle tulisi löytää oma rauhallinen tila kotoakin, jonne työ rajoittuu ja jonka ulkopuolelle töitä ei

tuoda. Mikäli kotoa ei ole mahdollista löytää tällaista tilaa, voi muu ulkopuolinenkin paikka toimia rauhallisena työtilana.

Organisaation kannalta etätöön hyötyinä ovat säästöt. Työntekijöiden työskennellessä etänä työnantaja voi välttää työpisteen toimistolle kasaamisen kulut sekä vuokratuloja on mahdollista vähentää tai jopa poistaa tilanteen mukaan. Lisäksi etätö on nykyään monen työntekijän vaade työpaikalle ja työntekijät voivat jopa vaihtaa työpaikkaa, mikäli tämä etu otetaan heiltä pois. Tarjoamalla työntekijöille etätömahdollisuus, on mahdollista säästää rekrytointi- ja perehdytyskuluissa ja pitää työnteon tehokkuus korkeana saavutetun pysyvyyden avulla. (Harvard Business School 2019.)

Dua ym. (2022) toteavat myös etätöön olevan valttikortti työmarkkinoilla. Monet työnhakijat etsivät töitä, joissa etätöskentely on mahdollista ja osaavat jo vaatia tätä etua osaksi työsuhdettaan. Amerikassa 2022 toteutetun tutkimuksen tärkeimmät työnhakukriteerit olivat palkka sekä urakehitysmahdollisuudet, mutta kolmas hakukriteeri oli etätömahdollisuus. Joustava työskentely on noussut tärkeäksi tekijäksi työpaikan etsinnässä sekä hyväksynnässä. Etätömahdollisuus organisaation houkuttelevuudessa ja sen kasvattamisessa on ehdottomasti tärkeä tekijä nykymaailmassa.

Etätöön on todettu nostavan työn tuottavuutta, jota tukee mahdollisuus käyttää enemmän tehokkaita työminuutteja työvuorossa kuukausitasolla. Tähän liitetään sairaspöissaolot ja sairauslomat, jotka ovat toimistotyössä välttämättömiä oireiden ilmentyessä. Vastaavasti etätö tarjoaa rauhallisemman työympäristön työn teolle, jonka ansiosta työhön keskittyminen on parempaa ja työtehtäviä on mahdollisuus suorittaa enemmän samassa työajassa. (Popovici & Popovici 2020.) Työterveyslaitos (julkaisuaika tuntematon b) toteaa niin ikään eduksi työn tuottavuuden paranemisen sekä työtehon kasvun. Jaksamisen parantuessa työurat pitenevät samalla, kun kokonaisvaltainen terveys paranee.

Popovici ja Popovici (2020) toteavat etätöön hyötyinä työtyytyväisyyden sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon parantumisen. Vaikka työskentelyn liiallisella vapaudella voi olla päinvastaisiakin vaikutuksia ja työtä voidaan tehostaa liikaa sen ollessa merkittävästi itsehallinnollista. Esihenkilöiden on tärkeä johtaa omalla esimerkillään etätöskulttuurin toimivuuden luomista ja terveydestä huolehtimista toimiston ulkopuolellakin.

Joustavat työskentelymahdollisuudet viestivät vahvaa luottamuskulttuuria työntekijöille, joka synnyttää halun olla luottamuksen arvoinen. Kun luottamusta on osoitettu, voi tämä lisätä työn tehokkuutta sekä sitoutuneisuutta työhön, jolloin työn laatu usein paranee. Monipaikkaisen tiimin kohdalla vaaditaan toimintatapojen, oletusten ja uskomusten kriittistä tarkastelua, jolloin toimimattomat tavat tulisi vaihtaa toimivampiin vaihtoehtoihin. (Vilkman 2016.)

Mikäli työmatkat jäävät etätöskentelyn avulla pois, vähenee työmatkaliikenne vähentäen samalla myös ilmastopäästöjä. Tämä on niin organisaation kuin työntekijänkin kannalta ympäristöteko ja parantaa ympäristövastuullisuutta. Ympäristövastuullisuus toimii valttikorttina rekrytoinnissa etätömahdollisuuksien lisäksi. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b.)

Haasteet organisaation sekä työntekijän kannalta ovat hyvin vastaavanlaisia, haasteet vaikuttavat molemmilla osa-alueilla niin jaksamiseen kuin työssä viihtymiseen. Kaikilla ei ole kotitoimistolla sopivia tiloja tai työvälineitä työtehtävien suorittamiseen. Yksinäisyys sekä muusta tiimistä eriytyminen

voivat kasvattaa lisätä eristäytyneisyyttä työyhteisöstä. Tuki niin kollegoilta kuin esihenkilöiltäkin on välttämätöntä niin toimistolla kuin etänä työskenneltäessä. Vastaavasti urakehityksen mahdollisuudet sekä asema organisaatiossa ovat haastavampia hahmottaa etätyössä, joka esiintyy haasteena molempien osapuolien kannalta. (Työterveyslaitos julkaistuaika tuntematon b.)

3.5 Etätyön tukeminen

Sull, Sull & Bersin (2020) toteuttivat vuoden 2020 huhtikuussa haastatteluja yli 350 henkilöstöjohtajalle Amerikassa. Tutkimuksessa haluttiin etsiä konkreettisia toimia työympäristössä, joilla voidaan tukea ja helpottaa työntekijöitä etätyössään. Aiheet oli jaettu kuuteen eri pääkategoriaan. Tärkeimpänä yksityiskohtana nähtiin kommunikointi riittävän usein sekä riittävän selvästi, minkä 47 % vastaajista nosti tärkeäksi etätyön tukemiskeinoksi. Vastaavasti 45 % näki tärkeänä tukemiskeinona toimivat työvälineet sisältäen itse työvälineet, internetin sekä tarvittavat alustat. Muina tärkeinä keinoina koettiin työntekijöiden henkinen tukeminen (29 %), sitoutuneisuuden sekä tuottavuuden hallinta (24 %), elämänhallinta työn ja vapaa-ajan välillä (18 %) sekä hyvinvoinnista huolehtiminen (15 %).

Etätyöhön liittyy vahvasti työhyvinvoinnista huolehtiminen, johon liittyy ristiriitaisia kokemuksia. Hyvinvoinnin kannalta työn imu eli myönteinen motivaatiotila on kasvanut etätyöaikana, mutta toisaalta aiemmin etätyössä työskennelleet kokivat jopa tylsistymistä työssään. Hyvinvoinnin kannalta sairauspoissaolot ovat vähentyneet, samoin kuin työkyvyttömyyseläkehakemukset vähentyivät kaikissa ikäryhmissä. (Kuisma & Sauri 2021, 41–43.)

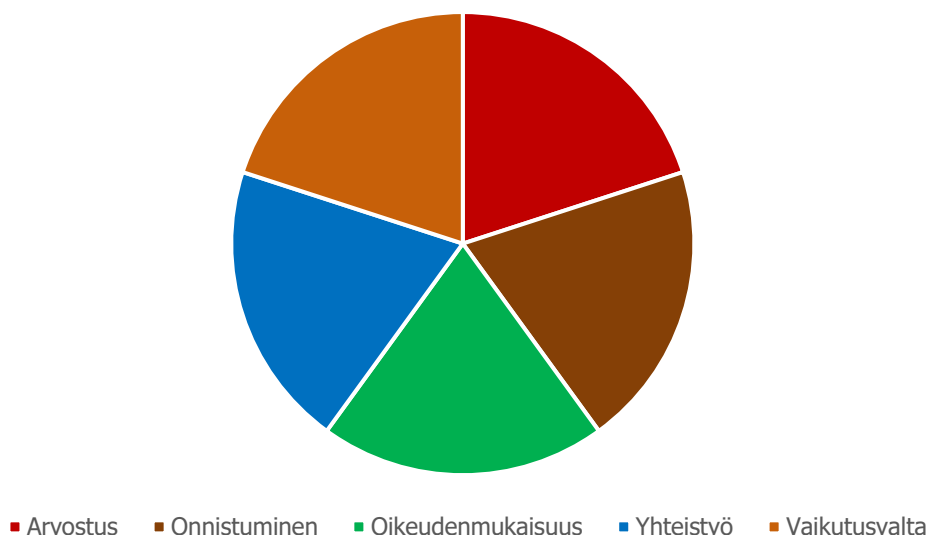
Etäjohtaminen vaatii toimivaa yhteistyötä sekä tukemista itseohjautuvuuteen. Vahvuutena esiintyy niin yksilö- kuin työyhteisötasolla juuri itseohjautuvuus. Aikataulutuksen tärkeys korostuu niin esihenkilö- kuin työntekijätasolla. Etäjohtajan tehtävät voidaan listata karkeasti kolmeen eri kategoriaan: suunnan osoittaminen, toiminnan koordinoiminen sekä keskinäisen yhteistyön kehittäminen. Etänä johtamisessa korostuvat erityisesti luottamus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus, ihmissuhteiden luonti sekä tiedon jakaminen työyhteisön kesken. Näiden lisäksi tärkeitä yksityiskohtia ovat terveelliset työolot, turvallinen työympäristö jokaisella osa-alueella sekä erilaisten työprosessien sujuvuuden varmistaminen. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

4 VUOROVAIKUTUS, LUOTTAMUS JA SITOUTUNEISUUS

4.1 Vuorovaikutus työympäristössä

Vuorovaikutustaidot ovat yleisesti taitoja tulla muiden ihmisten kanssa toimeen ja ne koostuvat useasta eri osa-alueesta (KUVA 8). Työyhteisössä voidaan puhua työyhteisötaidoista, sosiaalisista taidoista tai alaistaidoista. Hyvällä vuorovaikutuksella viitataan yleensä yhteistyötaitoihin, vastavuoroiseen viestintään, hyvään käytökseen, suvaitsevaisuuteen, hienotunteisuuteen sekä toisten huomioon ottamiseen. Vuorovaikutus on toimivaa, kun yleinen ilmapiiri on asiallinen ja jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi sekä ottaa kantaa. Esihenkilö johtaa työympäristön vuorovaikutusta, vaikka jokaisella työympäristöön kuuluvalla on omat vastuunsa vuorovaikutuksen sujuvuudesta. Esihenkilön rooliin kuitenkin kuuluu sosiaalisten tilanteiden sujuvuudesta huolehtiminen sekä asioiden selvittäminen, joiden lähtökohtina toimii avoin, myönteinen sekä kiinnostunut suhtautuminen niin ihmisiin kuin itse tilanteisiinkin. (Kuusela 2023.)

Vuorovaikutustaitojen osa-alueet



KUVA 8. Vuorovaikutustaitojen osa-alueet eriteltynä (mukaillen Kuusela 2013).

Ihmiset aistivat helposti tunnetiloja vuorovaikutustilanteissa ja nämä itsessään muokkaavat ilmapiiriä. Positiiviset tuntemukset toimivat mahdollistajina ja negatiiviset vastaavasti masentavat ilmapiiriä. Kannustaminen kasvattaa tilaa keskusteluille ja kannustaa ajattelemaan. Samalla voidaan työntekijä ottaa mukaan päätöksentekoon sekä pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja. Luottamus rakentuu kannustuksen avulla ja antaa samalla hyviä edellytyksiä työskentelylle. Keskustelulle tulisi varata riittävästi aikaa ja tämä koostuu käytännössä puheista ja teoista (KUVA 9) (Kuusela 2013.).

Kannustaminen käytännössä	Mitä kannustamisesta seuraa
"Tuo kuulostaa hyvältä, jatka siitä..."	Saa positiivista palautetta ja tietää miten edetä
"Miten ajattelit edetä?"	Laittaa pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja
"Miten sait aikaan noin hyvän tuloksen?"	Saa positiivista palautetta ja antaa tilaisuuden tuoda esille omaa osaamista
"Olen usein pohtinut sitä kun sanoit, että..."	Kertoo siitä, että omat ajatukset ovat antaneet esimiehelle ajattelemisen aihetta
"Sen pohjalta, mitä puhuimme, otin yhteyttä ja..."	Kertoo siitä, että näkemykset on otettu huomioon ja ne ovat vieneet asioita eteenpäin
"Kerro lisää..."	Kertoo kiinnostuksesta

KUVA 9. Kannustamisen toteuttaminen käytännössä (Kuusela 2013).

Kamensky (2015) luokittelee vuorovaikutuksen vastaavanlaisesti ihmisten välisiksi suhteiksi. Yhteiskunnan ollessa täynnä erilaisia verkostoja tapahtuu vuorovaikutus verkostojen sisällä. Toimiva vuorovaikutus vaatii tunteita sekä tunnetason sitoutumista, jotka tukevat toinen toisiaan vuorovaikutuksen saralla. Organisaatorakenteella on merkittävä vaikutus vuorovaikutukseen niin asioiden kuin ihmistenkin välillä. Kamensky painottaa niin ikään henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen tärkeyttä, sillä enää ei menestytä yksin. Vuorovaikutus on tärkeä vaikuttamisen keino sekä voimavara, ja vuorovaikutuksella voidaan tyydyttää ihmisten tarpeita. Haapakoski, Niemelä & Yrjölä (2020, 96–97) listaavat niin ikään tunteiden merkityksen suureksi niin tiimissä kuin koko organisaatiossakin. Tunteet jäävät piiloon ilman vuorovaikutusta, eivätkä ne näy etänä yhtä hyvin kuin fyysisesti samassa tilassa työskenneltäessä.

Työpaikalla keskustelun tarkoituksena on huolehtia töiden sujuvuudesta. Keskustelun avulla etsitään uusia ideoita, pohjustetaan muutoksia, täsmennetään toimintatapoja sekä tavoitteita, annetaan palautetta sekä arvioidaan onnistumisen tasoa. Samanaikaisesti pyritään rakentamaan ihmissuhteita työympäristössä sekä etsimään yhteisiä näkemyksiä. Ilman keskustelua on olemassa ainoastaan yksilöitä, joilla on omat tavoitteensa. Vuoropuhelu vie eteenpäin ja luo yhteisiä näkemyksiä, yksinpuhelu ei. Sosiaaliset tilanteet vaikuttavat toimintaamme, tunteisiimme sekä ajatuksiimme. Vuorovaikutuksen ongelmat heijastuvat helposti työyhteisön ilmapiiriin, joka näkyy haasteina työtehtävien kärsiessä. Vastaavasti iloiset ilmeet ja tiimin keskinäinen vuorovaikutus kertovat tiimin onnistuneesta keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Todettavaa on, että päivittäisten sosiaalisten tilanteiden tapahtumat eivät näin ole yhdentekeviä. (Kuusela 2013.)

Kirjoitettu sekä puhuttu vuorovaikutus tarjoavat monenlaisia vuorovaikutuksen vaihtoehtoja teknologian kehityksen myötä. Työympäristössä vuorovaikutuksen tapoja voivat olla puhelu, keskustelu kasvokkain, chat -viesti, sähköposti tai tekstiviesti. Erilaisilla viestintätavoilla on omanlaisensa rajoitteet sekä vahvuudet. Teknologian kehitys on näin monipuolistanut vuorovaikutuksen mahdollisuuksia ja

tehnyt kirjoitetusta vuorovaikutuksesta yhtä vuorovaikutteista kuin puheestakin. (Rahtu, Shore & Virtanen 2020.)

Yang ym. (2021) kertovat Microsoftin työympäristössä toteutetusta tutkimuksesta ajankohdalla joulukuun 2019 – kesäkuun 2020, jossa tutkittiin 61 182 yhdysvaltalaisen työntekijän viestintäkäytäntöjä ennen ja jälkeen etätööhön siirtymisen. Ennen pandemiaa kotoa työskentely on ollut työntekijöille enemmän poikkeus kuin normaali tilanne. Etätööhön siirtyminen aiheutti 82 % yhdysvaltalaisissa Microsoftin työntekijöissä vaihtelua pääasialliseen työntekotilaansa. Tuloksista on nähtävillä, että etätööhön siirtyminen on lisännyt yhteistyöverkon tiivistymistä ja eriaikaisen viestinnän kasvua sekä samanaikaisen viestinnän vähenemistä.

Virtuaalisten tiimien vuorovaikutus voi olla yhtä toimivaa kuin vuorovaikutus kasvotusten, mutta vaatii toimiakseen yhteiset säännöt sekä helpon pääsyn tarvittavaan tietoon ja kollegoiden väliseen viestintään. Virtuaalisten tiimien vuorovaikutuksen suurimmat haasteet ovat viestintätapa sekä väärinymmärrykset. Virtuaalisten tiimien vuorovaikutuksen tueksi yhteisiksi säännöiksi voidaan kirjata esimerkiksi vastausajat ja kuinka usein viestejä tulisi tarkistaa sekä mihin aikaan viestejä lähetetään. Tärkeää on asettaa rajat, milloin käytetään tekstiviestiä, puhelua tai sähköpostia vuorovaikutuksen keinona. Huomioitavaa on viestin kiireellisyys ja sitä kautta käytettävä vuorovaikutustapa. Esihenkilön tulee säännöllisesti pitää yhteyttä jokaiseen tiimin jäsenen ja varmistaa, että kaikilla on yhteinen käsitys käytetyistä toimintatavoista. (Skillsoft 2020 c.)

4.2 Luottamus työympäristössä

Virtuaalinen työympäristö vaatii menestyäkseen luottamusta, jonka saavuttaminen ei ole yksioikoista. Luottamus on merkityksellistä niin työn laadun, tehokkuuden, kehityksen sekä onnistuneen kommunikoinnin kannalta. Yhteisössä vallitseva luottamus parantaa lisäksi sitoutuneisuutta, luovuttaa sekä yhteisöllisyyttä. Tärkeitä luottamuksen siltoja ovat ryhmän jäsenten välinen luottamus sekä esihenkilön ja alaisen välinen luottamussuhde. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Virtuaalinen työympäristö luo omat haasteensa sosiaalisen työympäristön luomiselle ja luottamus vahvistuu fyysisten tapaamisten avulla, jolloin on mahdollista luoda henkilökohtaisempia ihmissuhteita. Vastaavasti virtuaaliset suhteet ovat etäämpiä ja toimintaan on vaikeampi ennakoida, jolloin luottamuksella on entistä suurempi rooli ja luottamuksellisen ympäristön luonti on tärkeä aloittaa heti alussa. Virtuaalisen luottamuksen syntyä edistävät kuitenkin esimerkiksi yhteiset pelisäännöt viestintäkanavien suhteen, ripeä reagointi sekä viesteihin vastaaminen ja oma-aloitteisuus (KUVA 10). Viestinnän haasteet vastaavasti heikentävät luottamuksellista ilmapiiriä. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Luottamuksen syntymistä edistävät

- sosiaalinen, vapaamuotoinen kommunikointi
- innostuneisuuden esiin tuominen
- aloitteellisuus
- viestintäteknologian hallitseminen
- ennustettava viestintäkäyttäytyminen
- viestien olennainen sisältö
- viestinnän oikea-aikaisuus
- positiivinen johtaminen ja rauhallinen suhtautuminen kriisitilanteisiin
- jäsenten esille tuoma sitoutuneisuus ja optimistisuus toimintaa kohtaan.

KUVA 10. Luottamuksen syntyä edistävät toimenpiteet virtuaalisessa työympäristössä (Työturvallisuuskeskus 2018).

Haapakoski, Niemelä & Yrjölä (2020, 66–69) listaavat myös tärkeimmiksi yksityiskohdiksi yhteenkuuluvuuden sekä luottamuksen virtuaalisessa työympäristössä. Esihenkilö omalta osaltaan rakentaa luottamusta luottamalla itse muihin eikä puuttumalla asioihin. Yhdessä työskentely parantaa luottamusta ja kun yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, kaikki tekevät oman osansa sekä tukevat toisiaan kasvaa luottamus näiden mukana. Luottamus rakentuu usein perusasioiden varaan, kuten rehellisyys sekä lupausten pitäminen. Kun tiimissä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, kokevat työntekijät psykologista turvallisuutta.

Yhteishengen parantuessa syntyy luottamusta, joka vaatii kuitenkin syntyäkseen aikaa ja kehittyy hitaaseen tahtiin. Virtuaalinen ympäristö on kuitenkin nopeatempoinen, jolloin luottamuksen syntymiselle ei ole samalla tavalla aikaa kuin perinteisessä työympäristössä. Virtuaalinen työnteko vaatii esihenkilöltä luottamusta, sillä perinteisempi kontrolloiva esihenkilötyö ei sovi hajautettuun työyhteisöön. Hyvän etäjohtajan tulee osata tasapainotella tehtävä- sekä ihmisorientoituvan johtamistavan välillä. Erityisesti tulospainotteinen johtamistapa sopii hajautettuun työympäristöön, jolloin itse yhteisöä johdetaan tavoitteilla sekä tehtävillä eikä niinkään tehdyillä työtunneilla. Etäjohtajan tulee kiinnittää huomiota lisäksi yhteisöllisyyden, osaamisen sekä suoriutumisen tukemiseen (KUVA 11), jolloin esihenkilötyö on suunniteltava siten että itse esihenkilötyöhön jää riittävästi aikaa. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Yhteisöllisyyden, osaamisen ja työssä suoriutumisen tuki



KUVA 11. Yhteisöllisyyden, suoriutumisen sekä osaamisen tukeminen esihenkilöltä (Työturvallisuuskeskus 2018).

4.3 Sitoutuneisuus työympäristössä

Sitoutuneisuus työpaikalla on ollut monen organisaation haasteena jo pidemmän aikaa. Työhön ja organisaatioon sitoutunut ihminen on merkittävästi tuottavampi sekä tehokkaampi työntekijä. Sitoutumisesta huolehtiminen ei aina vaadi suuria rahallisia investointeja, vaan huolenpitoa sekä tietoista kehittämistä. Sitoutuminen pohjautuu tunnepohjaiseen siteeseen organisaation tavoitteisiin sekä itse työyhteisöön, joka koetaan omaksi. Rahalliset korvaukset sekä ylennykset eivät tärkeydestään huolimatta tuota samanlaista sitoutumisen tasoa. Sitoutuminen voidaan jakaa kahteen alalajiin: rationaaliseen sekä tunnepohjaiseen sitoutumiseen. Rationaalinen sitoutuminen perustuu loogisuuteen, jolloin työntekijät ovat sitoutuneita sen ollessa heille itselleen edullisinta muun muassa palkan sekä etujen kautta. Vastaavasti vahvempi osa-alue eli tunnepohjainen sitoutuminen saa työntekijät antamaan kaikkensa ja jopa ylittämään itsensä ilman rahallista kannustinta. Työnantajat etsivät sitoutuneita työntekijöitä ja työntekijät haluavat vastaavasti mielekästä työtä, jossa on tarjolla innostusta sekä kokemuksia onnistumisesta. Tarvitaan molempia tyydyttäviä ratkaisuja optimaalisen tilanteen saavuttamiseksi. Työnantajan on kuitenkin tarjottava sitoutumisen mahdollistava työympäristö, sillä sitoutumista syntyy, kun olosuhteet ovat sille mahdollisia. (Leppänen 2015.)

Työn imulla tarkoitetaan positiivista työssä esiintyvää motivaatio- ja tunnetilaa. Työntekijä, joka kokee työn imua, kokee työnsä mielekkääksi ja samaan aikaan nauttii työstään. Lisäksi työn imu edistää työhyvinvointia. Työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat sitoutuneita työhönsä, tartuttavat imua muihin kollegoihin työyhteisössä sekä auttavat kollegoita heidän työssään. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon c.) Tutkimusten mukaan korkea sitoutuneisuus johtaa korkeampaan kannattavuuteen taloudellisesti. Työntekijän viihtyessä työssään, hän tekee parhaansa työtehtäviään suorittaessa. Nykypäivänä monelle työpaikka ei ole ainoastaan tulonlähde, vaan tapa toteuttaa kiinnos-

tuksen kohteitaan, arvojaan sekä identiteettiään. Halutaan tehdä työtä, joka koetaan samalla merkitykselliseksi. Toimiva työkalu sitoutuneisuuden ja työhyvinvoinnin mittaamiseen ovat yksinkertaiset edellä mainittuja yksityiskohtia mittaavat kyselytutkimukset. (Kangas 2021.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmän sekä tutkimuksessa käytettävän menetelmän valinta

Laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää verrataan usein keskenään, vaikka ne eivät välttämättä ole aina toistensa vastakohtia. Erona kuitenkin on määrällisen tutkimuksen olettamus, että kohde on riippumaton tutkijasta tai teoriasta. Tutkimusote sekä tavoite sen sijaan eroavat toisistaan, jolloin määrällisen tutkimuksen aineisto on pääasiassa numeerisessa muodossa ja laadullinen sisältää suuressa määrin tekstiaineistoa. (Puusa & Juuti 2020, osa 2.) Laadullisen tutkimuksen eteneminen on vapaampaa kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998). Laadullisen tutkimuksen lähestymistapana toimii todellisuus sekä siitä johdettava subjektiivinen tieto. Tutkimuskohdetta pyritään lähestymään luonnollisissa olosuhteissa ja tarkastellaan usein yksittäisiä tapauksia. Keskeisiä yksityiskohtia laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavien omat kokemukset. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää erilaisia menetelmiä monipuolisesti ja tutkimuksen tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden tiedon hankkiminen, ymmärryksen syventäminen, ilmiön kuvaaminen tai tulkitseminen, kyseenalaistaminen tai teoreettisesti mielekkäiden tulkintojen tekeminen. Teoria on tärkeässä osassa laadullista tutkimusta, jolloin viitekehys muotoutuu ja pääkäsitteet valitaan. (Puusa & Juuti 2020, osa 2.)

Sosiaalista todellisuutta tutkitaan organisaation sisältä laadullisen tutkimuksen avulla. Tyypillisiä monialaisina käytettäviä tutkimuksen osa-alueita ovat muun muassa organisaatioiden asiantuntijuuden, yhteisöllisyyden tai moniammatillisen osaamisen kehittäminen sekä rekrytointi- ja opiskelukokemusten tarkasteleminen. Ihminen on tutkimuksen kohteena laadullisessa tutkimuksessa, jolloin kokemuksetkin voivat olla monitulkintaisia sekä subjektiivisia. Laadullisessa tutkimuksessa työlle merkitystä tuo työn laatu. Tutkimustilanteissa merkitystä lisäävät ihmisen mielen tietoisuus omista kokemuksista sekä merkityssuhteista. Tutkijan on suhtauduttava laadulliseen tutkimukseen subjektiivisesti ja kiinnitettävä huomiota kielelliseen ulosantiin aineiston hankintaa toteutettaessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii ymmärtämään, millä tavalla ja missä tutkittava näkökulma on tutkittaville merkityksellinen. (Vilkka 2021, osa 1.)

Laadullisen tutkimuksen yleisesti käytettäviin aineistonhankintamenetelmiin kuuluvat esimerkiksi tekstiaineistot kirjoitettuna, havainnointiaineistot, haastattelut, visuaaliset aineistot sekä vuorovaikutustilanteista tallennetut tiedostot (Vuori Jaana julkaisuaika tuntematon). Määrällisellä tutkimuksella pyritään löytämään numeerisia tuloksia sekä luokitteluja, joilla voidaan antaa selityksiä tutkittavalle ilmiölle. Tyypillisiä ominaispiirteitä määrälliselle tutkimukselle ovat tilastolliset sekä laskennalliset analyysimenetelmät. On mahdollista hyödyntää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta samassa tutkimuksessa, vaikka niiden eroja usein painotetaan. Osa käytettävistä analyysimenetelmistä painottuu vahvasti jompaankumpaan tutkimussuuntaan, osa sijoittuu molempien menetelmien välille. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti käytettäviä kysymyksiä ovat muun muassa mitä- sekä mitenkysymykset. Tutkijan on tutkittava aihetta syvemältä kuin mitä arkijärki alkutilanteessa toisi esille sekä ajateltava kriittisesti. Laadullisen tutkimuksen aineisto ei ole aina yksiselitteinen ja syyseuraussuhteet voivat olla haastavia löytää, sillä mutkikkaat asiat liittyvät monella tapaa toisiinsa. Tutkijan

on pysyttävä subjektiivisena sekä huomioitava omat ennakkoluulonsa, jotta tuloksille löytyy tilaa. (Juhila julkaisuaika tuntematon.)

Tutkimuksellisiin opinnäytetöihin kuuluvat niin kysely- kuin haastattelututkimukset, jotka ovat edelleen melko yleisiä (Hakala 2022). Tutkimuksellisella kehittämisellä tarkoitetaan itse tutkimuksen sekä siihen liitettävän kehittämisen yhdistämistä. Opinnäytetyössä sen tutkimuksellisuus jakaa uutta tuotettua tietoa, jolloin pyritään ratkaisemaan käytännössä esiintyviä ongelmia työelämässä. Tyypillisiä tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapoja ovat tapaus- sekä toimintatutkimus. Tapaustudkimuksen tarkoituksena on paneutua yhteen tapaukseen tai ongelmaan, jolloin hankitaan kehityksellistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Vastaavasti toimintatutkimuksessa kehitystä pyritään edistämään yhdessä osallistujien kanssa. (HUMAK 2022.)

Kyselytutkimuksen luonnissa kyselylomakkeen suunnittelu vaatii tutustumista kirjallisuuteen, tutkimusongelman tarkentamista, käsitteiden määrittelyä sekä tutkimusasetelman valinnan. Osana suunnittelua määritellään aineiston käsittelymenetelmä. Määriteltäessä kyselytutkimuksen kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja on tarkasteltava, kuinka tarkkoja tietoja ja vastauksia halutaan. (Heikkilä 2014, 47.) Kyselytutkimuksen onnistumisen takaamiseksi huolellisuutta vaativat niin kysymysten valinta kuin muotoilukin, jolloin vastaajan tulisi ymmärtää kysymykset samalla tapaa kuin tutkimuksen tekijä. Kyselytutkimuksen sanamuotojen tulisi olla selkeitä, mutta ei johdattelevia. (Valli 2018, osa 1.) Huolellisesti ja hyvin tehty kysely tulisi tästä huolimatta testata vastaajilla. Testaamalla kyselyä pyritään saamaan tarkennuksia ohjeiden selkeyteen sekä yksiselitteisyyteen, kyselyn vaativuuteen sekä ajan määrittämiseen ja eri vastausvaihtoehtojen toimintaan. Tutkimuslomakkeeseen kuuluu lisäksi saatekirje. Saatekirjeellä on merkittävä vaikutus siihen, lähdetäänkö kyselyyn vastaamaan vai ei. (Heikkilä 2014, 60–61.)

Tutkimukset osoittavat aktiivisemmiksi verkkokyselyihin vastaajiksi 15–25-vuotiaat nuoret ja aikuiset. Vastaavasti muissa ikäluokissa vastausinto on vähäisempää. Vastauksien rajausta tekee vastausinten tulkinnasta helpompaa, kuten esimerkiksi monivalintakysymysten rakentaminen ainoastaan yhdellä vastausmahdollisuudella. Toteuttaminen tällä tapaa on merkittävästi helpompaa verkkokyselyssä kuin paperisessa, sillä perinteisiin paperisiin kyselyihin vastaajat voivat halutessaan merkata useamman vastausvaihtoehdon. Verkkokyselyiden etuna on vastattavuus eikä ole mahdollista vastata vastausvaihtoehtojen väliin. Sähköisen kyselylomakkeen toteutuksessa on huomioitava, että vastaaja hyödyntää erilaisia laitteita kyselyyn vastaamiseen. Kyselyn tulee toimia moitteettomasti tietokoneella, älypuhelimella sekä tabletilla. (Perkkilä & Valli 2018, osa 1.)

Kyselylomakkeella tehty tutkimus voidaan toteuttaa joko pitkittäis- tai poikittaistutkimuksena. Pitkittäistutkimuksessa aineistoa kerätään vähintään kahtena eri ajankohtana, kun taas poikittaistutkimuksessa aineiston poikkileikkaus tehdään tiettyä ajankohtana. Poikittaistutkimuksella halutaan selittää tiettyä ilmiötä ja vastaavasti pitkittäistutkimuksen analyyseillä kuvataan eri ilmiöitä. Kyselytutkimuksen luonnin yhteydessä tulee huomioida kysymysten asettelu, jotka on tehtävä tutkimusasetelman mukaan. (Valli & Vastamäki 2018, osa 1.) Lindeman (2021) kirjaa tyypilliseksi verkkokyselyiden vastausmääräksi kolmasosan henkilöistä, joille kyselytutkimus on lähetetty.

Cornell (2022) kirjoittaa kyselytutkimuksen luonnin haasteista ja yksityiskohdista, joilla voidaan parantaa tutkimuksen vastaajamäärää. Kyselytyyppi ja kohderyhmä vaikuttavat kyselyn pituuteen sekä muotoon. Väsymistä kyselyyn ilmenee, mikäli kysymyksiä on liikaa tai avointen kysymysten vastauksia on pohdittava liian syvällisesti. Pari-kolme minuuttia on tyypillinen kyselyyn varattava aika. Mikäli useat vastaajat lopettavat vastaamisen kesken, tekee tämä tutkimustuloksista epätarkempia. Tutkimusten mukaan yli 25 minuutin kyselytutkimukset osoittavat keskeyttämismäärien olevan kolme kertaa suurempia kuin viiden minuutin kyselytutkimuksissa. Työntekijöille osoitetut kyselytutkimukset voivat olla pituudeltaan yli 20 kysymystä, koska työntekijät haluavat usein ilmaista huoliaan niiden kautta. Työntekijäkyselyidenkin tulee olla sekoitus avoimia ja monivalintakysymyksiä, sillä tässäkin kyselytutkimuksessa riskinä on vastaajien kyllästyminen ja vastaamisen jättäminen kesken. Kyselyn keskimääräisen vastausajan ilmoittaminen antaa vastaajille mahdollisuuden valmistautua henkisesti vastaamiseen. Oikeiden kysymysten valinta sekä hyvä kyselytyökalu helpottavat kyselyyn vastaamista. Kyselyn testivastaaminen antaa mahdollisuuden tarkastella kyselyn toimivuutta oikeudenmukaisesti.

Tämä tutkimus toteutettiin pääasiallisesti laadullisena tutkimuksena, jolloin pyrkimyksenä oli kuvata todellisuutta ihmisten omien kokemusten avulla työntekijöiden omassa luonnollisessa ympäristössään omalla työpaikallaan. Samalla haluttiin tutkia heidän omia henkilökohtaisia kokemuksiaan kohdeorganisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sosiaalista todellisuutta, jonka pohjalta toivottiin erityisesti laadukkaita tuloksia suuren määrän sijasta. Aineiston hankinta toteutettiin kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksen kysymykset valittiin siten, että huolellisesti valittujen kysymysten joukossa oli niin määrällisiä kuin laadullisiakin kysymyksiä. Avoimet laadulliset kysymykset antoivat tutkimukselle ja tutkimuskysymyksille tärkeitä juurisyytä, joita ei lähtökohtaisesti monivalintakysymyksistä ollut nähtävillä. Tämä opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämisenä pyrki luomaan uutta tietoa aineiston hankinnan avulla sekä samalla yhdistämään aikaisempien tutkimusten sekä aiheesta kirjoitetun teorian tiedon yksityiskohtia monipuolisista kansallisista ja kansainvälisistä lähteistä. Tapaustutkimuksena toteutettu tutkimus paneutui kohdeorganisaatiossa tapaukseen siitä, miten hybridityö vaikuttaa tiimityöskentelyyn työntekijöiden näkökulmasta. Aineisto kerättiin tiettyä ajankohtana poikittaistutkimuksena maaliskuussa 2023 yhden poikittaisotoksen avulla. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä kysymyksiä esiintyi vahvasti kyselytutkimuksessa, kuten *”miten”* ja *”mitkä”*-kysymykset (LIITE 2).

5.2 Aineiston ja kohderyhmän valinta

Laadullisessa analyysissä aineistoa tiivistetään käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. Analyysistä tulisi löytää jotakin suurempaa ja päästä pintaa syvemmälle aineiston analysoinnissa, josta käytetään myös nimitystä tulkinta. Aineistoa tarkastellaan analyyttisesti, jolloin tulkitaan tehtyjä havaintoja sekä löydöksiä oman ajattelun ja teorian avulla. Perinteisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat muun muassa tyypittely, teemoittelu sekä koodaaminen. Lisäksi käytössä on suuri joukko erikoistuneempia aineiston analyysitapoja, jotka ovat liitoksissa teoreettismetodologisiin viitekehyksiin. Aineiston analyysi on kokonaisuudessaan monivaiheinen prosessi, joka aloitetaan tutustumalla aineistoon sekä käsittelemällä sitä teknisesti. (Günther, Hasanen & Juhila julkaisuaika tuntematon.)

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu monesti pienen tapausmäärän perusteellinen analysointi. Aineistossa tärkeää on määrän sijasta laatu. Kun aineistoa analysoidaan, työn tekeminen on tarkoitus aloittaa ilman määritelmiä tai ennakoasetelmia. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa analyysi on usein aineistolähtöistä analyysia ja haasteena on, ettei aineisto lopu koskaan. Aineistoa analysoitaessa on toimittava hypoteesittomasti eli tutkijalla ei ole oletuksia ennakkoon tutkimuksen kohteesta tai tutkimuksesta ilmenevistä tuloksista. Tuloksista on mahdollista yllätyä sekä oppia uusia asioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan hankinnanvaraisesta näytteestä tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta. Kun uudet tutkittavat tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta, aineistoa on tällöin riittävä määrä, jolloin voidaan puhua aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. On huomattava, ettei saturaatiota voida saavuttaa, mikäli ei olla selvillä siitä mitä aineistosta haetaan. Teoria on näin keskeisessä osassa, jotta siihen perehtymällä voidaan pohjustaa samankaltaisuuksia sekä eroja ja teoreettisen tiedon kannalta kiinnostavia yksityiskohtia. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aineiston rajauksessa aineisto tulee tuntee mahdollisimman hyvin ja huolehtia sen tarkasta rajauksesta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa rajataan teoriaa silmällä pitäen. Tapaustudkimuksessa tutkitaan ilmiötä sen omassa ympäristössään, joka on tilanne todellisesta elämästä. Vaihtoehtoisesti voidaan valita myös poikkeuksellinen tai opettavainen tapaus. Aineistosta pyritään löytämään niin yleistettävyyttä kuin vertailuasetelmiakin. Vertailua voidaan toteuttaa muihin tulkintoihin tai tutkimustuloksiin verraten. (Eskola & Suoranta 1998.) Aineiston analyysi riippuu pitkälti tutkijan ymmärryksestä sekä kyvystä tulkita tutkittavaa ilmiötä (Puusa, Juuti & Aalto 2020).

Määrällistä analyysia voidaan hyödyntää luokittelemalla tuotokset erilaisten tekijöiden avulla eri luokkiin. Luokittelussa on mahdollista hyödyntää taulukoita. Teemoittelun avulla aineistosta nostetaan esille tietyt teemoja niiden ilmenemisen sekä esiintymisen avulla. Aineistosta voidaan samalla erottaa sen sisältämät keskeiset aiheet, jotka esitetään esimerkiksi sitaattien muodostamana kokoelmana. Eri teemojen mukaisesti järjestetyt erilliset sitaatit ovat yleisesti mielenkiintoisia, mutta aina pitkälle menevää analyysia ei ole niistä nähtävissä. Teemoittelussa yhdistyy teoria sekä empiirinen osuus. Teemoittelu sopii aineiston analyysitapana käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Sisällön erittelyssä halutaan vastaavasti kuvata kvantitatiivisen tekstin sisältöä, jota voidaan mitata volyymiksi tai frekvenssimittauksena, jolloin tarkastellaan, kuinka monesti aiheesta on kirjoitettu tai tiettyä termiä on käytetty. Tyypittelyssä sen sijaan aineistoa ryhmitellään tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia, jolloin aineistoa voidaan esittää tiettyjen tyyppien, kuten mallien avulla. Tyypit tyypillistävät sekä tiivistävät tietoa, jota ei yksittäisistä vastauksista ole nähtävissä. Tyyppejä hyödyntämällä on mahdollista kuvata aineistoa mielenkiintoisesti, laajasti sekä taloudellisesti. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aineistonhankintana toteutetussa kyselytutkimuksessa hyödynnettiin Likert-luokitteluasteikkoa. Likert-asteikolla pyritään osoittamaan eroja arvioitavien kohteiden laadussa välimatka-asteikon avulla, jolloin jokaiseen väittämään vastattu arvo osoittaa vastaajan mielipiteen voimakkuutta kyseenomaiseen kysymykseen. Muita paljon käytettyjä asteikkomalleja ovat 1–10 asteikko sekä kouluarvosana-asteikko. Tyypillisiä Likert-asteikon käyttötarkoituksia ovat asiakastytyväisyys-, mielipide- ja markkinatutkimuskyselyt. Likert-asteikon viisiportaisuus ei pakota vastaajaa ottamaan kantaa negatiivisesti tai positiivisesti, jolloin tämä voi vaikuttaa nostavasti vastausprosentteihin. (Vainikainen julkaisuaika

tuntematon.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetty Likert-asteikko on viisiportainen, jossa numeroiden vastaavuus toteutuu seuraavasti 1 = heikosti/negatiivisesti/raskaaksi, 2 = melko heikosti/negatiivisesti/raskaaksi, 3 = kohtalaisesti, 4 = melko vahvasti/hyvin/positiivisesti/helpoksi sekä 5 = vahvasti/hyvin/positiivisesti/helpoksi.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin koko Yritys X:n Suomen organisaation henkilöstö. Muita mahdollisia vaihtoehtoja olisivat olleet Pohjoismaiden kohderyhmä tai erilaiset otantavaihtoehdot maailmanlaajuisesti. Suomen organisaation koko oli tutkimushetkellä noin 150 työntekijää, joka määrältään sopi tutkimuksen toteuttamiseen ja antoi mahdollisuuden aineiston kylläntymiselle eli saturaatiolle, mutta toisaalta antoi hyvän mahdollisuuden tarkastella organisaation kokonaiskuvaa tilanteessa. Tutkijan oma osallisuus työympäristössä helpotti tulosten analysointia sekä aineiston hankinnan toteuttamista, mutta myös työn konkreettisten kehitysehdotusten luontia työympäristöön. Oman työympäristön käsittely lisäsi painoarvoa tutkimuksen subjektiiviselle toteuttamiselle. Aineiston analyysissä on hyödynnetty vahvasti teemoittelua. Kvantitatiivisia analyysitapoja on hyödynnetty monipuolisesti taulukoiden sekä diagrammien luonnissa.

5.3 Kyselytutkimuksen luonti ja toteutus

Kysymysten huolellisella asettelulla pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolista aineistoa kyselytutkimuksesta. Erityisesti avoimet kysymykset on valittu harkiten, minkä avulla pyrittiin pääsemään kiinni erilaisiin juurisyihin. Kyselytutkimuksen pohja luotiin monipuolisella perehtymisellä työn aihepiiriin erinäisten kirjallisten sekä sähköisten lähteiden avulla niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla.

Kyselytutkimuksen pohjaksi valittiin Microsoft Forms -alusta, jonka pohjaa on hyödynnetty organisaation muissakin kyselytutkimuksissa. Pohja oli näin tuttu niin vastaajille kuin organisaatiollekin sekä antoi mahdollisuuden tulosten monipuoliselle analysoinnille työkalua hyödyntämällä. Verkkokyselypohjana toimiva Microsoft Forms -alusta mahdollisti kyselypohjan sekä tulosten kätevän muokkauksen ja tarkastelun vastausajan päätyttyä.

Kyselytutkimuksen luonti aloitettiin aihepiirin kirjallisuuteen sekä sähköisiin lähteisiin perehtymällä, joiden avulla tärkeitä yksityiskohtia sekä kysymysrunkoja nousi esille. Kysymystyypeistä sekä niiden määrästä keskusteltiin toimeksiantajan kanssa, jotta saatiin aikaan hyvää aineistoa tuottava sekä vastaajaystävällinen kyselytutkimus. Ennen kyselytutkimuksen julkaisua kyselyn toimintaa testattiin neljän testihenkilön avulla, joiden kommenttien perusteella tehtiin korjauksia kyselypohjaan kieliopin, kysymysten asettelun sekä selkeyden osalta. Toimeksiantajan kommenttien perusteella muutamia kysymyksiä tarkennettiin vielä ennen lopullista julkaisua.

Kyselytutkimus toteutettiin anonyyminä verkkokyselynä vastausajan ollessa kaksi viikkoa ajankohdана 20.3.2023 – 31.3.2023 (LIITE 2). Vastaajan tuli olla kirjautuneena organisaation verkkoon ja vastaamiskertoja oli yksi. Kyselytutkimuksen julkaisu tapahtui intrautisen avulla, jonka mukana ilmoitetun linkin kautta työntekijä pääsi vastaamaan kyselyyn. Intrautisen lisätietoihin oli kirjattu tietoja tutkimuksesta sekä tutkijan henkilökohtainen esittely (LIITE 1). Lisäksi kyselytutkimus esiteltiin koko organisaation yhteisessä Teams-palaverissa 27.3.2023. Teams-palaveri toteutettiin keskellä

kahden viikon vastausaikaa, joka toimi osaltaan kyselytutkimuksen vastaamisen muistutuksena. Lisämuistutuksena kyselyyn vastaamisesta toteutettiin nostot kahdella eri organisaation sisäisellä alustalla, kun vastausaikaa oli jäljellä kaksi päivää (LIITE 3).

Kyselytutkimuksen runkoon kirjattiin perustietokysymyksiä vastaajien taustatiedoista, joihin kuului ikä, sukupuoli, koulutustausta, kauanko työntekijä on työskennellyt organisaatiossa, millä osastolla työntekijä työskentelee sekä tekeekö työntekijä hybridityötä. Perustietokysymyksiin vastaaminen tapahtui monivalintakysymyksiä hyödyntäen vastaamisen sujuvoittamiseksi ja jokainen kysymys oli vastaamistyyppiltään pakollinen. Mikäli työntekijä ei tee hybridityötä, kyselytutkimus päättyi hänen osaltaan vastaamalla viimeiseen perustietokysymykseen *”Teetkö hybridityötä?”* kieltävästi. Kysymyksissä käytetyt termit selvennettiin jokaisessa kysymyksessä, jotta vastaaja ymmärsi kysymyksen samalla tapaa kuin tutkija oli sen tarkoittanut.

Tutkimuskysymysten osalta käyttäjäystävällisyyden sekä toimeksiantajan kanssa keskusteluiden perusteella kysymysmäärä rajattiin noin 15 tutkimuskysymykseen, joihin kuului niin monivalintakysymyksiä kuin avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten määrän ollessa pieni, lopullinen tutkimuskysymysten määrä tasaantui 18 kysymykseen. Avoimia kysymyksiä kyselytutkimuksessa oli yhteensä kuusi. Muita kysymystyyppejä olivat monivalintakysymykset sekä Likert-asteikkoa noudattavat kysymykset vastausvaihtoehtojen 1–5 avulla. Kyselytutkimuksen viitteellinen vastausaika oli seitsemän minuuttia, jota tukivat testaajien vastausaika sekä kommentit.

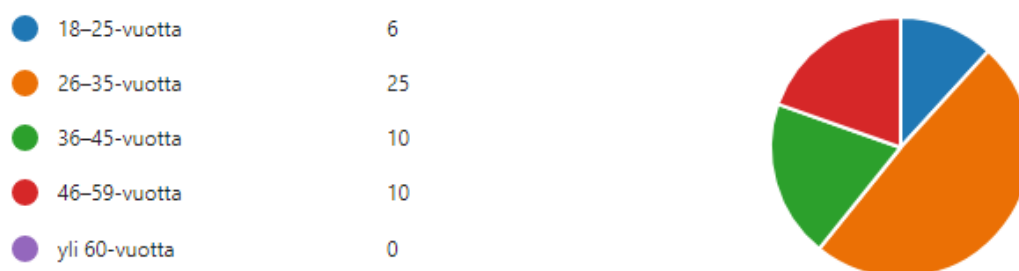
Tutkijalle kyselytutkimukseen vastaamisesta tuli sähköposti-ilmoitus, jossa ilmoitettiin anonyymien vastaajien vastaamisesta kyselyyn. Tällöin tutkijan oli mahdollista seurata vastausmääriä, erilaisten nostojen vaikutusta vastausaktiivisuuteen sekä arvioida lisämuistutusten tarpeellisuutta. Vastaajalle kyselyn päätteeksi onnistuneesta kyselyn palautuksesta nousi kommentti *”Hei kollega, kiitos vastauksestasi!”*

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Kyselytutkimuksen vastaajajoukon esittely

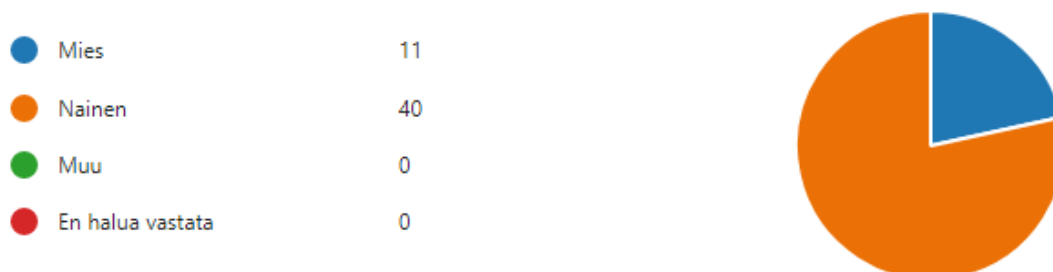
Kyselytutkimuksen kokonaisvastausmäärä oli 51 ($n=51$), joka oli noin kolmasosa kohdeorganisaation yhteensä noin 150 työntekijästä. Kyselytutkimuksen (LIITE 2) alussa vastaajat vastasivat kuuteen perustietokysymykseen, joilla pyrittiin anonymiteettiä säilyttämällä saamaan taustatietoja vastaajista. Jokaisessa perustietokysymyksessä vastaaja valitsi ainoastaan yhden vastausvaihtoehdon. Taustatietoja kerättiin perustietokysymysten avulla, sillä haluttiin selvittää vaikuttavatko taustatiedot hybridi-työn ja tiimityön toimimiseen kohdeorganisaatiossa sekä onko perustietokysymysten avulla löydettävissä yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia virallisten tutkimuskysymysten vastauksissa.

Ensimmäisen perustietokysymyksen avulla haluttiin tarkastella vastaajien ikäjakaumaa. Kuten alle liitetystä kuvasta 12 voidaan nähdä, niin lähes puolet ($n=25/51$) vastaajista koostui ikäluokasta 26–35-vuotta. Vastaavasti vastausmäärät olivat erittäin heikkoja yli 60-vuotiaiden keskuudesta sekä heikkoja ikäluokassa 18–25-vuotiaat. 26–35-vuotiaiden sekä 46–59-vuotiaiden vastausmäärä olivat molemmissa noin viidesosa ($n=10/51$).



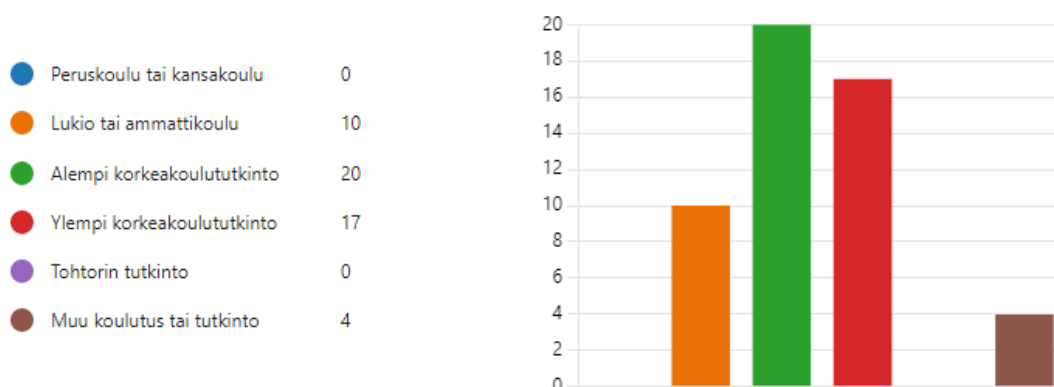
KUVA 12. Opinnäytetyökyselyn vastaajien ikäjakauma ($n=51$).

Yritys X:llä naiset olivat merkittävästi miehiä aktiivisempia kyselyyn vastaajia. Kokonaisvastaajamäärästä lähes neljä viidesosaa ($n=40/51$) oli naisia, kuten voidaan todeta selventävästä kuvasta 13.



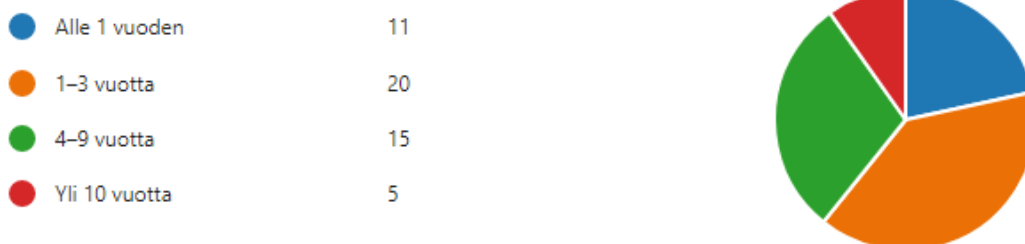
KUVA 13. Opinnäytetyökyselyn vastaajien sukupuolijakauma ($n=51$).

Seuraavassa perustietokysymyksessä selvitettiin työntekijöiden koulutustaustaa Yritys X:ssä. Vastajajoukosta suurimmalla osaa taustakoulutuksena oli joko alempi tai ylempi korkeakoulututkinto yliopistosta tai ammattikorkeakoulusta (KUVA 14). Kokonaisuudessaan lähes kaksi viidesosaa ($n=20/51$) omasi alemman korkeakoulututkinnon ja noin kolmasosa ($n=17/51$) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Muiden koulutustaustojen osalta vastausmäärät asettuivat tasaisemmin, näistä kärjessä olivat lukion tai ammattikoulun käyneet vajaalla viidesosalla ($n=10/51$) vastaajista.



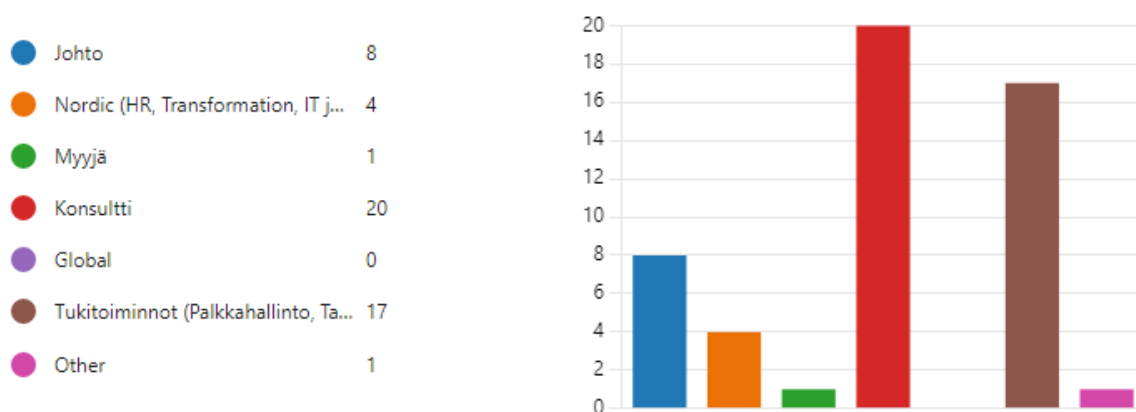
KUVA 14. Opinnäytetyökyselyn vastaajien koulutustausta ($n=51$).

Perustietokysymyksessä neljä työskentelyvuoden Yritys X:ssä jakautuivat vahvasti 1–3 vuoden ($n=20/51$) sekä 4–9 vuoden ($n=15/51$) pituisiin työsuhteisiin. Kuten kuvasta 15 on nähtävillä, yli 10 vuoden työurat organisaatiossa eivät ole olleet harvinaisuus, eivätkä myöskään uudet alle 1 vuoden työsuhteet noin viidesosalla ($n=11/51$) vastaajajoukosta.



KUVA 15. Opinnäytetyökyselyn vastaajien työskentelyvuodet Yrityksessä X ($n=51$).

Seuraavalla perustietokysymyksellä viisi haluttiin selvittää, millä osastolla vastaajat työskentelivät. Vastusmääriltään aktiivisimmat vastaajat työskentelivät tukitoiminnoissa ($n=17/51$) sekä erilaisissa konsultin tehtävissä ($n=20/51$) (KUVA 16). Tukitoimintojen vastausvaihtoehto sisälsi muun muassa palkkahallinnon, taloushallinnon sekä aulapalvelut.



KUVA 16. Opinnäytetyökyselyn vastaajien roolijako organisaatiossa (n=51).

Selkeä jako on huomattavissa kuudennessa ja viimeisessä perustietokysymyksessä: *”Teetkö hybridityötä?”* Kysymyksessä hybridityö oli selvennetty seuraavasti: *”Hybridityöllä tarkoitetaan työskentelyä toimiston lisäksi jossakin muussa fyysisessä tilassa, kuten kotona, toisen kaupungin toimistolla jne.”* Vastaajista lähes kaikki (n=50/51) tekivät hybridityötä organisaatiossa. Vastaajista hyvin harva (n=1/51) työskenteli jatkuvasti fyysisesti toimistolla. Mikäli vastaaja vastasi kieltävästi viimeiseen perustietokysymykseen, päättyi kysely hänen osaltaan tähän ja sai vastaaja kiitosviestin: *”Hei Kollega, kiitos vastauksestasi!”*

6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Tutkimuskysymyksiä kyselytutkimuksessa (LIITE 2) oli 18, joista kuusi avoimia kysymyksiä, kuusi monivalintakysymyksiä sekä kuusi Likert-asteikkoon perustuvia kysymyksiä. Koko kyselytutkimuksen kysymysmäärä oli näin 24. Monivalintakysymyksissä tai Likert-asteikon mukaisissa valintakysymyksissä vastausvaihtoehtoja pystyi kirjaamaan vain yhden, ja kokonaisuudessaan valintakysymyksistä 10/12 oli pakollisesti vastattavia kysymyksiä. Likert-asteikon pylväsdiagrammeissa on nähtävillä keskiarvovastaus vastanneiden kesken.

Kokonaisuudessaan avointen kysymysten vastausmäärät olivat merkittäviä vastaajajoukossa, vaikka kysymykset eivät olleet pakollisia. Piirakkakuviot sekä diagrammit on esitetty monivalintakysymysten osalta. Avointen kysymysten vastaukset on listattu taulukkomuotoon nostamalla vastausten tyypillisimmät vastaukset esille edustavan otteen avulla.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, minkä kokoisissa tiimeissä Yritys X:n työntekijät työskentelivät (KUVA 17). Kysymyksessä tarkoitettu tiimi selvennettiin seuraavasti: *”Tiimi tarkoittaa tässä yhteydessä niitä ihmisiä, joiden kanssa teet yhdessä eniten työtä päivittäin / viikoittain”*. Vastaajista lähes puolella (n=24/51) tiimien koko oli yli kahdeksan henkilöä. Pieniä 1–3 henkilön tiimejä oli vastaajilla vähiten (n=7/51).

1–3 kollegaa	7
4–7 kollegaa	19
yli 8 kollegaa	24



KUVA 17. Kyselytutkimuksen vastaajien tiimien kollegamäärät (n=51).

Etätyöpäivien määrällä haluttiin selvittää, vaikuttaako etätyöskentelyn määrä tiimityöskentelyyn ja sen sujuvuuteen. Kuten voidaan kuvasta 18 todeta, etätyöpäivien määrät vaihtelivat suuresti. Eniten vastauksia oli kahden ja kolmen etätyöpäivän osalta vajaalla kahdella viidesosalla (n=20/51) vastaajista, jolloin puolet työajasta työskennellään toimistolla ja puolet etätoimistolla.

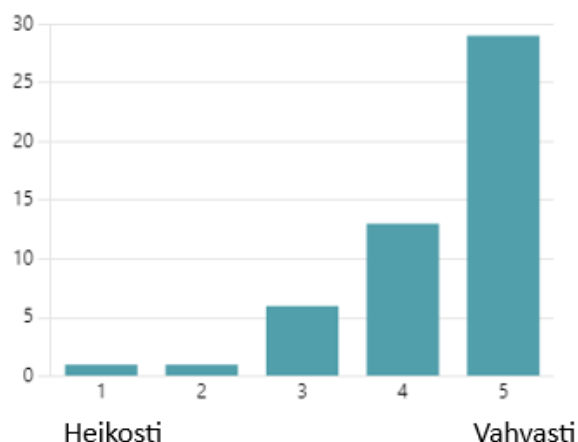
0-1 päivää	14
2-3 päivää	20
4-5 päivää	16



KUVA 18. Kyselytutkimuksen vastaajien etätyöpäivät tyypillisellä työviikolla (n=51).

Seuraavassa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien tuntemuksia yhteenkuuluvuudesta tiimissään. Kysymykseen vastattiin Likert-asteikkoa hyödyntämällä, jolloin tässä kysymyksessä numero yksi kuvasi heikosti ja viisi vahvasti. Keskiarvo kokonaisvastauksissa oli 4,36. Vastausten neljä ja viisi suuri vastausmäärä on havaittavissa kuvassa 19, muiden vastausnumeroiden määrät olivat merkittävästi matalampia.

4.36
Keskiarvo



KUVA 19. Kyselytutkimuksen vastaajien kokemukset yhteenkuuluvuudesta tiimissään (n=51).

Seuraavan avoimen kysymyksen avulla haluttiin selvittää juurisyitä tiimin yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Kyseenomaiseen avoimeen kysymykseen vastauksia kertyi merkittävä määrä, lähes neljä viidesosaa (n=40/51), vastaajajoukosta. Vastauksista esille nousivat selvästi tietyt teemat, joita ovat yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuus, päivittäinen yhteydenpito, hyvä tiimihenki sekä -dynamiikka, yhteinen tekeminen vapaa- sekä työajalla, avoimuus, avun sekä uusien näkökulmien saannin helppous sekä tekniikan onnistunut hyödyntäminen. Eräs anonyymi vastaaja kiteytti osuvasti eniten vaikuttavat teemat omaan vastaukseensa: *”Mielestäni tiimiytyminen ei vaadi kaikkien läsnäoloa jatkuvasti, osa tiimiä voi olla etänäkin. Tiimiläisen tukena ja rinnalla voi olla muillakin tavoin kuin vain kasvokkain juttelemalla, ja kaikki työt on mahdollista jakaa maarajojen ulkopuolellekin hyvällä organisoinnilla ja viestinnällä.”* Vastauksissa oli lisäksi löydettävissä haasteisiinkin liittyviä teemoja. Esiin nousseet haasteet ilmenivät tiimin levittäytyneisyydessä, kollegoihin tutustumisen vaikeudessa niin uudella työntekijällä kuin laajasti levittäytyneen tiimin osalta sekä sosiaalisen kanssakäymisen puutteena. Avoimissa niin positiivis- kuin negatiivissävytteisissä vastauksissa yhteenkuuluvuutta parantaviksi toimenpiteiksi nostettiin kollegoiden fyysinen tapaaminen sekä läsnäolo toimistolla. Kokonaisuudessaan avoimet vastaukset painottuivat vastausten keskiarvon viittaamaan suuntaan (ka. 4,36).

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin kollegoiden tapaamismääriä päivinä toimistolla tai muussa fyysisessä tilassa tyypillisellä työviikolla (KUVA 20). Satunnaisesti tai ei ollenkaan vastasi jopa hie- man vajaa viidesosa (n=8/51) vastaajista, mikä kertoo etätyön suuresta määrästä sekä tiimien levit- täytyneisyydestäkin, mikä oli nähtävissä myös avointen kysymysten vastauksissa. Eniten kollegoita tavattiin fyysisesti kahtena tai kolmena työpäivänä viikossa, jonka vastasi reilu kolmasosa vastaajista (n=19/51).



KUVA 20. Tutkimuksen vastaajien kollegoiden tapaamismäärät viikkotasolla (n=51).

Seuraavassa kysymyksessä pyrittiin selvittämään, onko tuntemuksissa tiimiin kuuluvuuden suhteen eroja aikaisemman jatkuvan toimistotyöskentelyn sekä nykyisen hybridityön välillä. Kysymyksessä haluttiin erotella henkilöt, jotka ovat aloittaneet vuonna 2020–2023 hybridityöaikana. Kuvasta 21 voidaan huomata suuri uusien työntekijöiden määrä, sillä lähes puolet (n=23/51) vastaajista on aloittanut vuosina 2020–2023. Parempaa tiimiin kuuluvuutta eivät kokeneet jatkuvalla toimistotyöskentelyllä lähes kaksi viidesosaa (n=20/51). Vastaavasti hybridityöaikana aloittaneet poissuljettuna noin kolme neljäsosaa (n=20/27) vastaajista eivät kokeneet eroa jatkuvalla toimistolla työskentelyn sekä hybridityön välillä kokemuksissaan kuulua osaksi tiimiä.

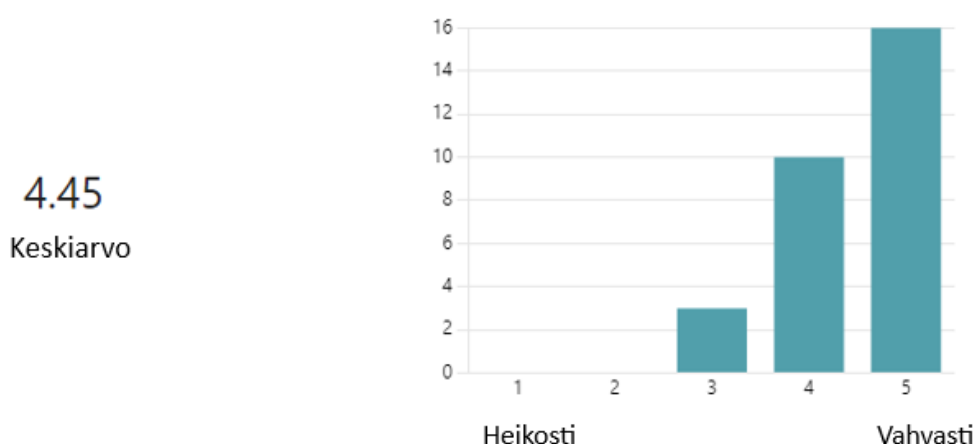


KUVA 21. Vastaajien kokemukset kuulumisestaan osaksi tiimiä nyt hybridityötä tehdessä verraten aikaisemmin kokoaikaisesti toimistolla työskentelyyn (n=51). Hybridityöaikaudella 2020–2023 aloittaneiden lukumäärä voidaan nähdä kuvassa vihreällä.

Seuraavassa tutkimuskysymyksessä selvitettiin edeltävään kysymykseen liittyen tarkempia tietoja sekä vastatun vastauksen juurisyitä avoimen kysymyksen avulla. Vastauksien pääteemana nousi esiin ilmiö, ettei työskentelymuodolla ole merkitystä tiimin yhteenkuuluvuuden kannalta. Avoimista vastauksista nousivat esille seuraavanlaiset yksityiskohdat: hybridityön edut keskittymistä vaativien tehtävien suorittamisessa toimiston meluisuuden sijaan, kaikkien työskentely samassa paikassa fyysisesti ei yksinään tee tiimiä ja hybridityössä koetaan omien työtehtävien jako selkeämpänä. Anonyymi vastaaja kuvasi hybridityötä seuraavasti: *”Hybridityössä on mielestäni vain etuja. Esimerkiksi tiukkoina kokouspäivinä voi jäädä etäkonttorille pitämään palaverisuman pois, samoin keskittymistä vaativina työpäivinä. On silti tärkeää, että voidaan käydä paikan päällä toimistolla. Hybridityössä saa siis napattua rusinat pullasta ja pullankin mukaan.”* Tärkeänä koettiin kuitenkin toimistolla käynti

muutamia kertoja viikossa sekä näin kuulumisten vaihtaminen kasvotusten, vaikka tiimiin kuuluvuuden kannalta vastausten pääsuuntauksena oli, ettei toimistolla työskentely pelkästään kasvata yhteenkuuluvuutta. Huomattavaa kuitenkin oli usean vastaajan painotus spontaanin suunnittelemattoman vuorovaikutuksen hyödyistä, kun työskennellään samassa fyysisessä tilassa. Tällöin keskustellaan helpommin työn ulkopuolisistakin asioista.

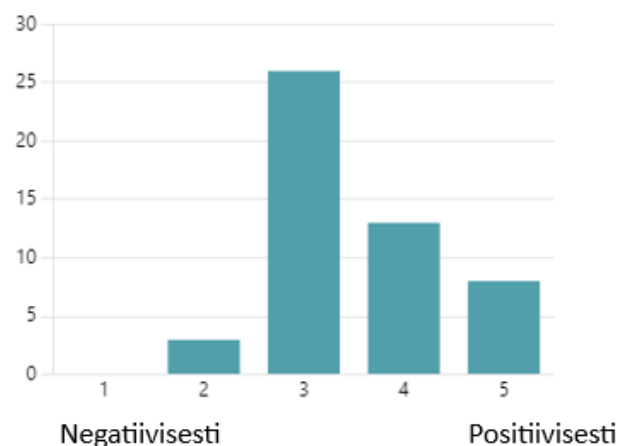
Vastakohtaisesti, tutkittiin hybridityöaikakaudella vuosina 2020–2023 aloittaneiden sopeutumista tiimiinsä. Kuvasta 22 voidaan huomata, Likert-asteikon mukaisten vastausten painottuvan vaihtoehtoihin neljä ja viisi. Vastausten keskiarvo oli 4,45. Huomattavaa kuitenkin on, ettei kukaan vastaajista vastannut vaihtoehtoa yksi (heikosti) tai vaihtoehtoa kaksi (melko heikosti).



KUVA 22. Vastaajien sopeutuminen työyhteisöön uutena työntekijänä hybridityöaikana vuosina 2020–2023 (n=51).

Seuraavan kysymyksen tarkoitus oli tiedustella ajatuksia siitä, miten hybridityö on vaikuttanut yhteenkuuluvuuden tunteeseen tiimissä. Kysymykseen vastattiin Likert-asteikkoa hyödyntämällä (KUVA 23). Jopa noin puolet (n=26/51) vastaajista on vastannut asteikolla numeron kolme, joka kuvaa asteikolla kohtalaisesti. Vastausten keskiarvoksi määrytyi 3,52. Huomioitavaa kuitenkin oli, ettei kukaan vastaajista kokenut hybridityön heikentäneen äärimmäisesti yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissään.

3.52
Keskiarvo



KUVA 23. Vastaajien kokemukset hybridityön vaikutuksista yhteenkuuluvuuden tunteeseen tiimissä (n=51).

Yhteenkuuluvuutta sekä sen parantamiseen liittyviä toimenpiteitä tarkasteltiin seuraavaksi avoimen kysymyksen avulla. Avoimissa vastauksissa aktiivinen vastausprosentti jatkui, sillä noin kaksi kolmasosaa (n=34/51) oli kirjannut ajatuksia hybridityön sekä tiimin yhteenkuuluvuuden parantamisesta konkreettisten kirjallisten ehdotusten avulla. Vastauksissa oli havaittavissa vahvasti kylläntymistä eli saturaatiota. Avoimen kysymyksen vastausten edustava otos on esitetty kuvassa 24. Toistuvia teemoja olivat erityisesti fyysinen näkeminen kollegoiden kanssa toimistolla sekä sosiaalinen aktiivisuus etäyhteydenkin välityksellä, vapaamuotoisemmat tapaamiset tiimin kesken, joissa itse työnteko ei olisi keskiössä ja keskustelu olisi enemmän vapaata ilman tarkkaa asialistaa. Yhteinen tekeminen sekä erilaiset aktiviteetit nostettiin toiveeksi työnteon ulkopuolella useissa vastauksissa. Kannatusta saivat yhteiset toimistopäivät kerran tai kahdesti viikossa samalla toimipisteellä työskenteleville, perustuen tarpeen vaatiessa vapaaehtoisuuteen tai pakollisuuteen, jolloin olisi mahdollisuus yhteisiin lounas- tai kahvihetkiin fyysisesti samassa tilassa optimaalisesti ilman aikataulupainetta. Tärkeäksi koettiin lisäksi kollegoihin tutustuminen vapaammin eri toimipisteiden osalta.

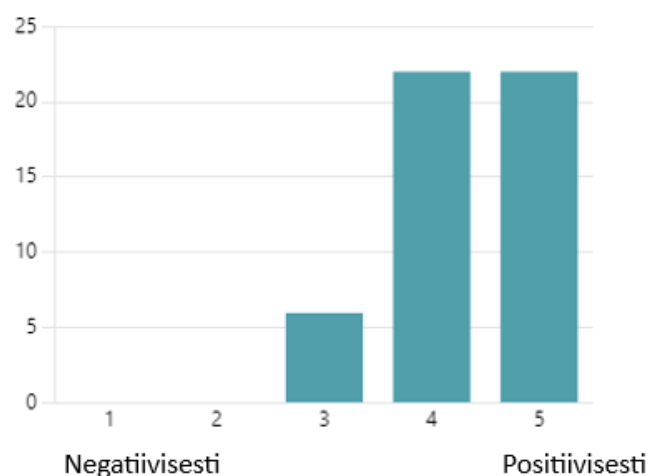
Kerro vapaasti, minkälaisen toimenpiteiden kokisit parantavan yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissäsi?
"Yhteiset tiimin kanssa sovitut toimistopäivät, lounaat, etäkahvit."
"Koko tiimin yhteiset tekemiset/tapaamiset liveinä sekä yhteiset etätapaamiset, joissa jutellaan muustakin kuin työstä."
"Kahootin parissa auttavat tutustumaan myös uusiin tiiminjäseniin, vaikka ei kasvokkain pääsisikään jatkuvasti juttelemaan."
"Muiden tekemisen konkreettinen huomiointi, muiden kannustaminen ja tsemppaaminen eteenpäin. Onnistumisten ja ongelmien jakaminen yhdessä."
"Yhteiset ajanvietteet, kuten esimerkiksi after workit."
"Kenties toimiston viihtyvyyteen tai rauhoittamiseen voisi jällele panostaa."
"Enemmän tapahtumia tms. toimistolla johon ovat tervetulleita ihmiset eri tiimeistä."
"Ehkä joku kerta/kaksi vuodessa tiimin kanssa treffaaminen vähän vapaammin. "
"Meillä on hyvä yhteishenki, ja pidämme säännöllisesti palavereja ja satunnaisesti myös kahvitaukoja joko etäyhteyksien kautta tai paikan päällä."
"Tällä hetkellä meillä on oikein hyvä yhteenkuuluvuus, niin ei tarvitse parantaa mitään."
"Pakolliset" toimistopäivät, jossa koko tiimi olisi yhtäaikaa toimistolla."

KUVA 24. Edustava otos avoimista vastauksista yhteenkuuluvuuden konkreettisista parantamistoimenpiteistä.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää hybridityön vaikutuksia sitoutuneisuuteen. Vastaukset jakautuivat pääasiallisesti Likert-asteikon vastauksiksi neljä tai viisi (KUVA 25), sillä vastaajista jopa yli neljä viidesosaa ($n=44/51$) vastasi asteikolla vaikutuksen melko positiivisesti tai positiivisesti. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,32.

4.32

Keskiarvo



KUVA 25. Vastaajien kokemukset hybridityön vaikutuksista sitoutuneisuuteen työssä ($n=51$).

Seuraavien kahden avoimen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää eräitä kyselytutkimuksen sekä tutkimusongelman tärkeimpiä yksityiskohtia eli mitä haasteita sekä hyödyllisiä piirteitä on esiintynyt hybridityön ja tiimityön yhdistämisessä. Hybridityön sekä tiimityön yhdistämisen haasteiden edustava otos on nähtävillä kuvassa 26, johon vastauksia kertyi merkittävästi ($n=34/51$). Vastauksista oli

nähtävillä, että yleisimpinä haasteina koetaan erilaiset vuorovaikutuksen ja kommunikaation vaikeudet etäyhteyden välityksellä, joihin kuuluvat erilaiset väärinymmärrykset, hiljaisempien persoonien sulkeutuminen tai jääminen sivuun, spontaanin vuorovaikutuksen puute sekä sosiaalisten kontaktien kaipuu. Haasteita esiintyi lisäksi itse työntekoon liittyen. Näitä haasteita olivat kokonaisuuksien hallinnan sekä suunnittelun haasteet, sparrauksen sekä avun saannin vaikeus tai vähyys ja yleisesti keskusteleminen on monelle helpompaa, kun työskennellään fyysisesti samassa paikassa. Vastaajien mukaan ideoita ei pallolettu samalla tapaa etäyhteyksien välityksellä kuin toimistolla työskenneltäessä. Muita haasteina esiintyviä teemoja olivat uusien työntekijöiden sopeutuminen sekä eräänlaiset aikataulun tai työtapojen haasteet tiimien sisällä. Huomattavaa vastauksissa oli, että haasteita ei ollut ollenkaan useamman vastaajan kohdalla. Kokonaisuudessaan sosiaalisia kontakteja selvästi kaivataan ja niiden puute nähdään haasteena hybridityön ja tiimityön yhdistämisenä. Etäyhteyksien välillä persoonallisuuserot vaikuttavat vahvemmin kuin perinteisessä työskentelymallissa, sillä kaikki eivät osaa tai halua olla äänessä.

Mitkä asiat olet kokenut haasteellisina hybridityön ja tiimityön yhdistämisessä?
"Ei haasteita."
"Kommunikointi, toimistolla helpompi keskustella asioista kun kaikki ovat kerralla kuulolla."
"Yleisen "fiiliksen" hahmoittaminen on haastavaa kun ei näe kollegoita kasvotusten. Perinteiset kahvipöytäkeskustelut tai nopeat sparraukset ovat vähentyneet."
"Ihminen kaipaa kuitenkin face-to-face tapaamisia välillä."
"Kun työskennellään pitkälti teamsin ja s-postin välityksellä, voi helposti antaa ja saada vääränlaisen vaikutelman viestin sisällöstä."
"Jos olen joskus pitkiä aikoja etän niin osa toimistokeskusteluissa jaettavista tiedoista jää saamatta."
"Kaikki eivät ole avoimia ja super sosiaalisia. Tällöin tällaiset persoonat saattavat jäädä ns hieman varjoon jos ovat vain hiljaa."
"Toimistolla on matalampi kynnyks nykyä toista hihasta neuvoa kysyäkseen, Teamsissä kynnyks tuntuu korkeammalta häiritä ketään."
"Toimistolle on aina isompi kynnyks mennä mitä kauemmin sieltä on poissa."
"Tiimiläisiin tutustuminen."
"Kotona saa välillä paremmin aikaan kuin toimistolla kollegojen kanssa."
"Yhteiset lounaat jäävät osittain väliin."
"Laajojen kokonaisuuksien suunnittelu on haastavaa etäyhteyksin."
"Välillä myös hankalista asioista puhuminen on hankalampaa etäyhteyksin, varsinkin jos kamerat eivät syystä tai toisesta ole kaikilla päällä."
"Haasteina olen kokenut lähinnä sen että ns. toimistopäivinä bondaus menee helposti "yli" eikä päivä tunnu työn osalta niin tehokkaalta."

KUVA 26. Edustava otos hybridityön sekä tiimityön haasteista.

Hybridityön sekä tiimityön yhdistämisen hyödylliset yksityiskohdat ovat nähtävillä edustavassa otoksessa kuvassa 27. Vastauksia kertyi 35 (n=51). Tässäkin avoimessa kysymyksessä oli mahdollista nähdä samojen teemojen toistuvuus. Nousseita teemoja olivat mahdollisuus parempaan työrauhaan kotitoimistolla, joustavuus töiden sekä vapaa-ajan suunnittelussa, työn tehokkuuden parantuminen sekä jopa motivaation kasvu joustavuuden tuomana konkreettisena etuna. Lisäksi etänä toimiva ti-

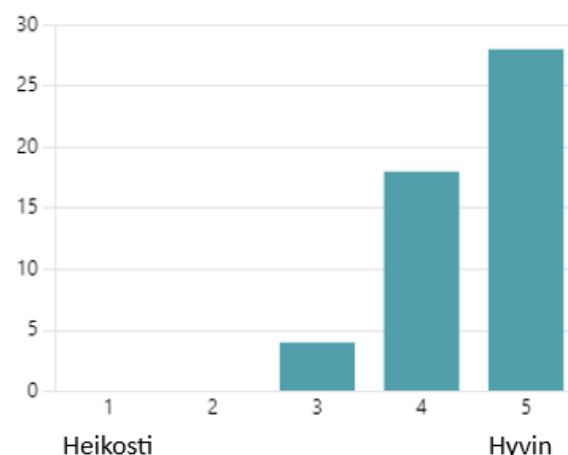
mityö, toisten auttaminen sekä muut sosiaaliset näkökulmat nähtiin konkreettisina etuina vastaajajoukossa. Tiimityön osalta anonyymit vastaajat kiteyttivät hybridityön ja tiimityön seuraavasti: *"Oman tiimin kesken tunne siitä, että vaikka ei ollakaan aina läsnä toistemme kanssa, niin voi silti luottaa toisen tukeen."* sekä *"Hybridityö tuo joustavuutta elämään ja mahdollistaa tehokkaan työskentelyn sekä tarvittaessa keskittymisen asiantuntijatyöhön."* Vastaajien mukaan teknologian kehityksen tuoma helppous hybridityöhön on parantanut tiimityöskentelyä etäyhteyden välityksellä, joka on näkynyt tiimityön toimivuudessa, sosiaalisten yhteyksien ylläpidossa sekä toisten auttamisen helppoudessa.

Mitkä asiat olet kokenut hyödyllisinä hybridityön ja tiimityön yhdistämisessä?
"Livenä/kasvokkain saattaa vahingossa väärällä äänenpainolla kommentoida työkaverille ja tästä voi syntyä pientä kismaa."
"Mielestäni ollut pelkkää positiivista. Ehkä jopa kynnys laskenut olla yhteydessä tiimiin."
"AamuHuddle yhdistää tiimiä."
"Tuo joustavuutta elämään ja helpottaa arjen suunnittelua. Näen hybridityön positiivisena asiana."
"Koko tiimin hyvinvoinnille on tärkeää, että työ on joustavaa ja että jokainen voi itse päättää milloin on etänä ja milloin käy toimistolla."
"Joustavuuden. Nopeuden/ tehokkuuden."
"Oman tiimin kesken tunne siitä, että vaikka ei ollakaan aina läsnä toistemme kanssa, niin voi silti luottaa toisen tukeen."
"Pystyy hallinnoimaan omaa työkuormaa ja vapaa-aikaa paremmin."
"Keskittymistä vaativaa, pitkäjänteistä työtä, saa paremmin tehtyä kotitoimistolla, kun ei ole juttelukavereita samassa tilassa."
"Alustat, joita käytetään tiedonhallinnassa ja viestinnässä ovat kehittyneet merkittävästi hybridityön myötä."
"Joustavuus, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen parantaa kokonaishyvinvointia."
"Joustavuus lisää motivaatiota."
"Hybridityö tuo joustavuutta elämään ja mahdollistaa tehokkaan työskentelyn sekä tarvittaessa keskittymisen asiantuntijatyöhön."
"Kun näkee työkavereita harvemmin, niin on entistä iloisempi, kun heitä näkee."
"Ajan säästö ja työn ja perheen tarpeiden yhdistäminen/liittäminen."
"Liukuva työaika ja työn joustavuus siis parantavat ilmapiiriä, jos kaikki ovat valmiita auttamaan toisia vuorollaan tarvittaessa."
"Aikataulutus on helpompaa."

KUVA 27. Edustava otos hybridityön sekä tiimityön hyödyllisistä yksityiskohdista.

Seuraavaksi tiedusteltiin kommunikaation sujuvuutta työntekijän ja esihenkilön sekä työntekijän ja muiden kollegoiden kanssa. Vastauksista kuvassa 28 on nähtävillä merkittävä painotus Likert-asteikon vastausvaihtoehtojen neljä (melko hyvin) sekä viisi (hyvin) välillä. Heikoin vastaajien vastaama numero oli kolme (kohtalaisesti), joten kokonaiskeskiarvo oli 4,48/5.

4.48
Keskiarvo



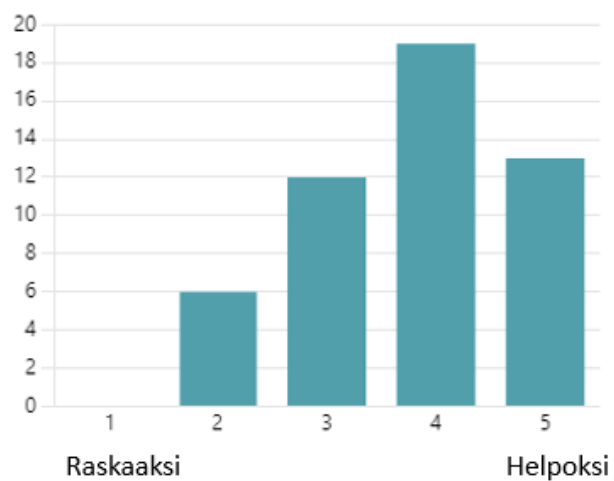
KUVA 28. Hybridityön vaikutukset kommunikaation sujuvuuteen (n=51).

Seuraavissa kahdessa kysymyksessä oli nähtävissä selkeästi painottuvat vastausmäärät. Kysymyksellä 21 tiedusteltiin saavatko vastaajat äänensä kuuluviin tyypillisessä tiimipalaverissa. Kysymyksessä kaikki vastaajista vastasivat saavansa äänensä kuuluviin. Kysymyksellä 22 haluttiin saada vastaavasti tarkempaa lisätietoa avun saannin mahdollisuuksista sekä tiimin saavutettavuudesta etäyhteyden välityksellä. Vastaajista lähes kaikki kokivat saavansa apua ja näin ainoastaan muutamat (n=2/51) kokivat avun saamisessa haasteita ja vastasivat kysymykseen kieltävästi.

Seuraavalla avoimella kysymyksellä haluttiin lisätietoa edelliseen kysymykseen tuen ja avun saamisesta etäyhteyden välityksellä. Vastaajia kysymykseen oli jälleen merkittävästi noin kolme viidesosaa (n=31/51) vastaajajoukosta. Vastaajat, jotka eivät kokeneet saavansa apua, kokivat että vastaukset ovat olleet hyvin epämääräisiä haastavissa kysymyksissä etäyhteyden välityksellä. Vastaavasti vastaajat, jotka kokivat avunsaannin toimivan, nostivat esille seuraavia teemoja: työkalut ovat olleet hyviä ja toimivia, yhteydenpito sekä palaverien sopiminen koettiin helpoksi, tiimin jäsenet olivat helposti tavoitettavissa esimerkiksi Teams-chatin tai puhelimen avulla, ja kollegat ovat olleet yleisesti auttavaisia hyvän tiimihengen vallitessa. Avun pyytäminen ja saaminen koettiin osittain jopa helpommaksi kuin toimistolla muun muassa Teams-chatryhmien avulla, jolloin oma kysymys tai tiedustelu tavoitti useamman henkilön yhdellä kertaa.

Kyselytutkimuksen viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, miltä vuorovaikutus etäyhteyden välityksellä tuntui vastaajista. Anonyymit vastaajat vastasivat Likert-asteikon avulla vastausvaihtoehdon yksi (1) tarkoittaen raskaaksi sekä viisi (5) helpoksi. Kuvasta 29 voidaan nähdä vastausten jakautuvan laajasti. Eniten vastauksia oli vaihtoehdossa neljä (melko helpoksi). Vaihtoehdon neljä oli vastaanottanut hieman yli kolmasosa (n=19/51) vastaajista. Kokonaikeskiarvo oli 3,78.

3.78
Keskiarvo



KUVA 29. Vastaajien kokemukset vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden ylläpidon kuormittavuudesta etänä (n=51).

7 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Työntekijöiden kokemukset hybridityön vaikutuksista tiimityöhön

Tämän tutkimuksen päättökysymys oli: *”Miten työntekijät kokevat hybridityön vaikuttavan tiimityöhön?”* Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yleistynyt hybridityö vaikuttaa tiimityöskentelyyn sekä sen sujuvuuteen kohdeorganisaatiossa. Analysoimalla tutkimuksesta saadut tulokset pyritään löytämään yhtäläisyyksiä sekä poikkeamia saaduista tuloksista johtopäätösten avulla huomioimalla aiheesta kirjoitettu teoria sekä aikaisemmat tutkimukset. Aineiston analysoinnissa on hyödynnetty erityisesti teemoittelua sekä luokittelua. Tutkimuksen määrällisiä piirteitä on nostettu esille luokittelujen avulla. Tutkimuksen numeerisilla luokitteluilla sekä tuloksilla on pyritty selittämään tutkittavaa ilmiötä (Jyväskylän Yliopisto 2015). Vastauksissa on havaittavissa vastausten kylläntymistä eli vastaukset alkavat noudattaa toisiaan (Eskola & Suoranta 1998).

Tuloksista voidaan huomata, että vastaajista eniten etätyötä tehdään tukitoiminnoissa, jolloin tyypillisellä työviikolla etätyötä tehdään useana työpäivänä viikossa. Konsulttien roolissa työskentelevät tekevät etätyötä pääasiallisesti kahtena kolmena työpäivänä viikossa. Huomioitavaa etätyöpäivien määrässä on erilaisten roolien työnkuva. Tukitoimintojen tehtävät sisältävät muun muassa palkka- sekä taloushallinnon, joista useaa työtehtävää voi helposti suorittaa paikkariippumattomasti. Vastavasti eri konsulttien työtehtäviin sisältyy sosiaalisia tilanteita, kuten asiakastapaamisia tai haastatteluita. Nämä työtehtävät ovat monesti helpompia sekä toimivampia toteuttaa samassa fyysisessä tilassa, joka osaltaan nostattaa toimistolla työskentelyn määrää.

Koko tutkimuksen tärkeimmät ja merkittävimmät kysymykset olivat kyselytutkimuksen avoimet kysymykset: *”Mitkä asiat olet kokenut haasteellisina hybridityön ja tiimityön yhdistämisessä?”* sekä *”Mitkä asiat olet kokenut hyödyllisinä hybridityön ja tiimityön yhdistämisessä?”* Kuvan 30 teemaerittelystä nähdään kyselytutkimuksen vastaajien kirjaamat haasteet teemoiteltuna. Teemoittelun avulla huomataan vastaajien esiin nostamien haasteiden liittyvän vahvasti sosiaalisiin kontakteihin sekä vuorovaikutukseen, kuten voidaan nähdä myös edustavasta otoksesta kuvassa 26. Kuuselakin (2013) kirjaa vuorovaikutuksen tärkeiksi piirteiksi vastavuoroisen viestinnän, yhteistyötaidot, hyvän käytöksen, hienotunteisuuden, suvaitsevaisuuden sekä toisten huomioon ottamisen. Tiimin jäseniin tutustumisen haastavuus sekä spontaanin kanssakäymisen puute koettiin vastaajienkin joukossa haasteellisena, mikä viestii vuorovaikutuksen vähyydestä. Työterveyslaitoksenkin (julkaisuaika tuntematon a) mukaan yksi ihmisen perustarve on kuulua osaksi yhteisöä. Erään anonymin vastaajankin kommentti tukee tarvetta sosiaalisille kontakteille: *”Ihminen kaipaa kuitenkin face to face -tapaamista välillä.”* Muutamilla vastaajilla haasteena koettiin työyhteisöön sisään pääseminen muihin tutustumisen avulla. Yhteenkuuluvuus vaatii pidempiaikaista yhteisöä sekä riittävää vuorovaikutusta keskenään, jotka vaikuttavat samalla työhön sitoutuneisuuteen sekä työhyvinvointiin, kirjoittaa Työterveyslaitos (julkaisuaika tuntematon a).

Hybridityön ja tiimityön haasteet teemoiteltuna



KUVA 30. Hybridityön ja tiimityön haasteet teemoiteltuna (n=34).

Kohdeorganisaation vastaajat kirjasivat hybridityön ja tiimityön haasteet uudella työntekijällä ilmenevän tiimiin tutustumisen sekä alun käytäntöjen jalkauttamisen kautta. Työturvallisuuskeskus (2018) kirjoittaa yhteishengen vaativan aikaa sekä kehitystä, jotka tapahtuvat hitaasti, ja virtuaalinen työympäristö nopeatempoisuudellaan ei anna samanlaista aikaa niiden kehittymiselle perinteisen työympäristön tapaan. Huolimatta siitä, että kohdeorganisaatiossa uusia työntekijöitä on kahden viimeisen vuoden aikana aloittanut lähes 50 % kokonaistyöntekijämäärästä (Yritys X 2023 b), uuden työntekijän haasteet eivät nouse kyselytutkimuksen vastauksista esille kuin muutaman vastaajan osalta. Voidaan todeta, tämänkin yksityiskohdan olevan hyvin henkilökohtainen näkökulma, kaikille erilaiset työskentelytavat tai -muodot eivät ole sopivia. Työterveyslaitos (julkaisuaika tuntematon b) toteaa vastaavasti haasteiden sekä hyötyjen kokemisen olevan hyvin henkilökohtaista, joihin vaikuttavat monet eri yksityiskohdat aina persoonasta edellisiin työkokemuksiin sekä muuhun elämäntilanteeseen. Tätä tukee lisäksi yksityiskohta niin kuvassa 26 sekä 30, joissa nähdään monen vastaajan kirjaavan, ettei haasteita ole esiintynyt hybridityön ja tiimityön yhdistämisessä.

Voidaan huomata haasteiden liittyvän lisäksi tiimin keskeisen vapaamman ajan puutteeseen, kun hybridityössä yhteiset lounaat sekä kahvihetket jäävät välistä. Näin kirjoittivat anonymit vastaajat: *”Perinteiset kahvipöytäkeskustelut tai nopeat sparraukset ovat vähentyneet”* ja *”Yhteiset lounaat jäävät osittain väliin.”* Keskivälikin (2018) painottaa vieraantumisen mahdollisuutta tiimistä työpäivän spontaanien kohtaamisten sekä lounas- ja kahvihetkien välistä jäämisen vuoksi. Saman toteavat Savolainen ja Suortti (2020), haasteena nähdään erityisesti virtuaalisen kommunikaation virallisuus,

jolloin työtehtäviin liittyvä vuorovaikutus on keskiössä vapaamman ja spontaanin vuorovaikutuksen sekä kommunikaation siirtyessä sivuun. Aiheesta kirjoitettu teoria sekä kyselytutkimuksen vastauksista nousseet haasteet tukevat vahvasti toisiaan.

Vastausten mukaan (KUVA 26 & KUVA 30) voidaan nähdä haasteita esiintyvän itse työn tekemiseen sekä aikatauluihin ja työskentelytapoihin liittyen. Anonyymit vastaajat kirjasivat haasteitaan seuraavasti: *”Toimistolla on matalampi kynnys nykyä toista hihasta neuvoa kysyäkseen, Teamsissä kynnys tuntuu korkeammalta häiritä.”* sekä *”Toimistolle on aina isompi kynnys mennä mitä kauemmin sieltä on poissa.”* Tuloksia tukee aiheesta kirjoitettu teoria, sillä Skillssoftin (2020 a) verkkojulkaisun mukaan virtuaalisessa tiimissä toimiminen vaatii tietoa sekä tietynlaista luonnetta. Kohdeorganisaationkin vastaajien nostamista yksityiskohdista huomataan eroja työskentelytavoissa, joista osa toimii toisella ja tuottaa haasteita toisella. Webb (2020) kirjoittaa niin ikään virtuaalisten tiimien toimivuuden takaamiseksi on etäjohtajan luotava tarkat säännöt toiminnalle sekä kirjattava selkeät tavoitteet tekemiselle. Kuten vastauksistakin voidaan todeta, haasteita aiheuttavat epäselvyydet viestinnän käytännöissä tai epätietoisuus siitä, mitä kanavia pitkin apua tulisi pyytää. On tärkeää luoda säännöt erilaisille yksityiskohdille tehtävien suorittamisen nopeudelle aina saatavuuden ja vastausaikojen määrittelyyn, listaa Webb (2020).

Hybridi- ja tiimityön hyödylliset yksityiskohdat vastaajien mukaan liittyivät vahvasti joustavuuteen sekä työn aikataulutukseen ja tehokkuuteen, parempaan työrauhaan sekä sosiaalisiin näkökulmiin ja sujuvaan tiimityön, jotka voidaan nähdä teemaerittelyssä kuvassa 31 sekä edustavassa otoksessa kuvassa 27. Merkittävä määrä vastaajista koki joustavuuden työn sekä vapaa-ajan välillä hybridityön ehdottomana hyötynä. Beaker & Flintkin (2020) listaavat työskentelymuodon hyötynä keskittymisen mahdollisuuden sekä joustavuuden, joiden käytännöistä voidaan sopia yksityiskohtaisesti tiimien kesken. Etätyön konkreettiset hyödyt, kuten työn tuottavuuden parantuminen sekä aikataulujen joustavuus ovat ehdottomia etuja työntekijän kannalta Harvard Business Schoolin (2019) mukaan. Kuten vastaajatkin ovat kirjanneet, joustavuus sekä työn aikataulutuksen hallinta ja työn tehokkuus näkyvät monissa tilanteissa työn ulkopuolellakin: *”Tuo joustavuutta elämään ja helpottaa arjen suunnittelua”, ”Pystyy hallinnoimaan omaa työkuormaa sekä vapaa-aikaa paremmin.”* sekä *”Joustavuus, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen parantaa kokonaishyvinvointia.”* Bondkin (2019) kirjoittaa työn henkilökohtaisen rytmittämisen mahdollisuuden helpottavan stressiä, joka itessään heikentää työn suorittamista.

Hybridityön ja tiimityön hyödyt teemoiteltuna



KUVA 31. Hybridityön ja tiimityön edut teemoiteltuna (n=35).

Luottamus toisten apuun kertoo toimivasta tiimistä sekä tiimissä vallitsevasta luottamuksesta, joista kertovat edustava otos avoimista vastauksista (KUVA 27). Etätyö oli Suomessa melko harvinaista ennen vuotta 2020, minkä vuoksi pandemiavuosi antoi varoittamattoman digiloikan eteenpäin. Kuisma & Sauri (2021, 23–26) kirjoittavat suomalaisten helppoudesta siirtyä etätyöhön kehittyneen teknologian, digitalisaation sekä osaavan henkilöstön avulla. Tutkimuksen vastauksistakin on nähtävillä oikeiden työkalujen löytäminen niin työn tekemiseen kuin sosialisoitumiseen teknologian avustuksella on tärkeää. Eräs anonymi vastaaja kirjoitti seuraavasti: *”Alustat, joita käytetään tiedonhallinnassa ja viestinnässä ovat kehittyneet merkittävästi hybridityön myötä.”*, joka kertoo omalta osaltaan vuosien tuoneen oppia ja tietoa etänä tapahtuvasta työskentelystä. Savolaisen ja Suortinkin (2020) mukaan tiimityön tärkeimpiin yksityiskohtiin kuuluvat luottamus sekä toimiva vuorovaikutus, joka voidaan toteuttaa nykyaikana joko kasvotusten tai teknologian välityksellä. Vuorovaikutuksen tärkeyttä korostavat myös Karjula, Karjula sekä Westerlund (2020), jotka kirjoittavat vuorovaikutuksen tuovan työskentelyyn yhteenkuuluvuuden lisäksi merkitystä.

Kyselytutkimuksessa kohdeorganisaation työntekijöistä lähes kaikki vastaajat ilmoittivat tekevänsä hybridityötä. Lisäksi kyselytutkimuksen vastauksista voidaan todeta etätyön olevan laajasti hyödynnettävä työskentelytapa kohdeorganisaatiossa (KUVA 18) ja kollegoiden fyysisen toimistolla tapaa-mismäärän olevan vahvassa yhteydessä etätyöpäivien määrään (KUVA 20). Tämä omalta osaltaan viestii sosiaalisten näkökulmien olevan korkeassa arvossa hybridityömaailmassa, jolloin yhteisiä toimistopäiviä sovitaan tiimin tai kollegoiden kesken.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta kohdeorganisaation työntekijöiden kokevan vaikutusta hybridityön ja tiimityön kesken. Vaikka vastauksista voidaan päätellä vaikutusten olevan pääosin positiivisia

ja hybridityön sekä tiimityön yhdistämisen hyötyjen olevan selkeät läpi vastaajajoukon (KUVA 31), on haasteitakin löydettävissä. Haasteiden puolelta huomataan haasteiden olevan erilaisia eri vastaajien kesken ja haasteiden olevan näin monelta osin vastaajakohtaisia (KUVA 30). Voidaan todeta suurimpien haasteiden esiintyvän vuorovaikutuksessa sekä sen toimivuudessa ja vastaavasti suurimmat edut joustavuudessa, työ aikataulutuksessa sekä tehokkuudessa. Aiheesta kirjoitettu teoria tukevan vahvasti tämän tutkimuksen tuloksia, vaikka etä- sekä hybridityön perinteiset haasteet eivät tämän tutkimuksen vastauksissa ole nousseet esille. Tämä olla seurausta siitä, ettei näitä haasteita koeta tutkitussa työympäristössä, hybridi- ja etätyötä on toteutettu liian vähän aikaa, jotta vastaavanlaisia haasteita ilmentyisi, kyselytutkimuksen vastaajajoukko on kooltaan melko pieni tai siitä, että haasteet ovat hyvin monelta osin työntekijäkohtaisia.

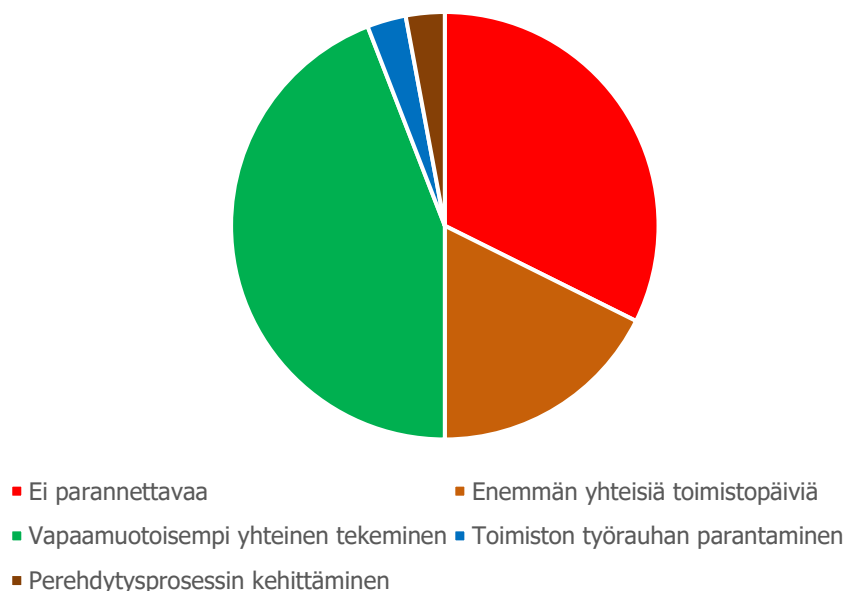
7.2 Tiimityön kehittäminen hybridityössä

Tämän tutkimuksen ensimmäinen päätutkimuskysymyksen alakysymys oli: *”Minkälaisilla tavoilla voidaan parantaa tiimityötä hybridityöskentelyssä?”* Virtuaalisten tiimien haasteet ovat tiedossa ja nämä tuovat omat haasteensa yhteenkuuluvuuden rakentamiselle. Hybridityön vaikutuksista yhteenkuuluvuuden tunteeseen vastattiin kyselytutkimuksessa keskiarvallisesti 3,52/5 (KUVA 23), joista naiset kokivat kokonaisuudessaan hieman miehiä parempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Muilla näkökulmilla, kuten osastolla, työskentelyvuosilla, etätyöpäivien määrällä tai tiimien koolla, ei kyselytutkimuksen mukaan ollut suurta merkitystä yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Huomattavaa kuitenkin on, että keskimääräistä suurempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta tuloksista oli havaittavissa Nordicin, konsulttien sekä johdon rooleissa työskentelevillä. Pienissä tiimeissä sekä neljä tai viisi työpäivää etätyötä tyypillisellä työviikolla tekeillä yhteenkuuluvuuden tunne oli hieman keskimääräistä alempi. Vastaavasti voidaan huomata, että kaksi tai kolme työpäivää etätyötä tekevien kokemukset yhteenkuuluvuudesta olivat hieman keskimääräistä parempia. Tuloksista voidaan nähdä positiivinen yksityiskohta suurissa tiimeissä työskentelevien osalta, sillä he tunsivat suuresti kuuluvansa osaksi tiimiä. Kokonaisuudessaan tuloksista voidaan todeta, ettei suuria eroja ole löydettävissä, vaikkakin sosialisoituminen sekä muutama työskentelypäivä toimistolla kasvattavat tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta verrattuna jatkuvaan etätyöskentelyyn.

Matalan arvosanan tiimin yhteenkuuluvuudesta antaneet kertoivat arvosanan johtuvan juuri sosiaalisen vuorovaikutuksen ja toiminnan puutteesta sekä vastaavasti korkean arvosanan antaneet kertoivat monien eri osa-alueiden toimivan. Webb (2020) listaa niin ikään virtuaalisten tiimien haasteiksi juuri vaikeudet vuorovaikutuksessa, kollegan toiminnan näkymättömyydessä, sosiaalisen yhteyden puutteessa sekä teknisten laitteiden toimimattomuudessa. Annetuista vastauksista yhteenkuuluvuuden parantamisen edistämiseksi oli nähtävillä monen vastaajan samankaltaiset ehdotukset parannuksista työympäristöön teemaerittelyssä kuvassa 32 sekä kuvassa 24. Näihin kuuluivat kollegoiden fyysinen näkeminen, sosiaalinen aktiivisuus niin toimistolla kuin etäyhteyden välityksellä sekä vapaa-muotoisemmat tapaamiset tiimin kesken. Huomattavaa on, että kyselytutkimuksessa tiedusteltaessa, vastaavanlaiset vastaukset ovat nähtävillä vastatuissa juurisyyissä hyvän yhteenkuuluvuuden omaavissa tiimeissä. Karjula, Karjula & Westerlundkin (2020) painottavat vuorovaikutuksen sekä yhteenkuuluvuuden kasvattavan ihmisten yhteisöllisyyttä. Tutkimuksen vastausten perusteella voidaan to-

deta sosiaalisen vuorovaikutuksen olevan tärkeässä roolissa eräänlaisena vedenjakajana yhteenkuuluvuuden tunteen sekä tunteen puuttumisen välillä. Voidaan todeta sosiaalisten näkökulmien olevan ehdottomasti tärkeitä kehityskohteita tiimien yhteenkuuluvuudelle.

Konkreettiset yhteenkuuluvuuden parannuskeinot teemoiteltuna



KUVA 32. Vastaajien konkreettiset yhteenkuuluvuuden parannuskeinot teemoiteltuna (n=34).

Kyselytutkimuksessa vastatattiin vuorovaikutuksen sekä sosiaalisten suhteiden ylläpidon olevan melko helppoa, vastausten keskiarvon ollessa 3,78/5. Girdlerkin (2021) listaa niin ikään virtuaalisten tiimien toimivuuden tärkeäksi yksityiskohdaksi vuorovaikutuksen. Tehokkaan toiminnan varmistamiseksi Girdler (2021) listaa lisäksi teknologian sekä sen toimivuuden, hyvät sekä luotettavat laitteet tehtävien suorittamista varten ja toimivan nettiyhteyden, jonka lisäksi hän painottaa kameran hyödyntämistä etäpalavereissa. Vuorovaikutuksen helpottamiseksi on äärimmäisen tärkeää sopia yhteiset pelisäännöt, joilla pyritään parantamaan etätiimeille kriittisen tärkeää keskinäistä vuorovaikutusta. Claytonkin (2020) kirjoittaa tiimin peruselementeiksi yhteiset säännöt sekä yhteiset tavoitteet.

Niin vastausten kuin teoriansikin perusteella voidaan selkeästi löytää konkreettiset hybridinä tapahtuvan tiimityön parannuskeinot. Sosiaalisia suhteita arvostetaan ja kaivataan, joten tiimien tulisi löytää keinoja sekä yhteisiä pelisääntöjä fyysisten tapaamisten varmistamiseksi. Vastaavasti yhteiset pelisäännöt ovat tärkeä tarkentaa, jotta kaikki ovat samalla sivulla käytettävien kanavien, eri viestien kiireellisyyden sekä vastaamisaikojen kanssa. Lisäksi kohdeorganisaation työntekijöiden vastauksista on pääteltävissä tarve vapaampaan yhteiseen tekemiseen, jossa itse työntekeä ei ole keskiössä, ja aikaa on enemmän kollegoihin tutustumiseen. Myös virtuaalisten tapaamisten tärkeys oli nähtävissä vastauksista esimerkiksi etäkahvitaukojen muodossa.

7.3 Hybridinä toimivan tiimin onnistumisen keinot

Tämän tutkimuksen toinen päätutkimuskysymyksen alakysymys oli: *”Minkälainen on hybridityössä onnistuneesti toimiva tiimi?”* Työskentelyvuosijakauman mukaan uusia työntekijöitä kohdeorganisaatiossa on lähes 50 %, jotka ovat aloittaneet työskentelyn viimeisen kahden vuoden aikana (Yritys X 2023 b). Vaikka viimeisten vuosien aikana hybridityö ja etätyö ovat joutuneet pakonkin edestä ottamaan harppauksia eteenpäin COVID-19 pandemian sekä kanssakäymisrajoitusten vuoksi (Kuisma & Sauri 2021, 9–10), merkittävää on huomata uusien työntekijöiden sopeutuneen tiimeihin äärimmäisen hyvin. Tämä kertoo omalta osaltaan toimivista keinoista niin hybridityön kuin hybridinä tapahtuvan perehdytyksen sekä työhön sopeutumisen onnistumisesta.

Vastauksista voidaan todeta, että suurissa tiimeissä vastaajat kokevat kommunikaation sujuvan muiden tiimin jäsenten sekä esihenkilön välillä. Suurempienkin tiimien keskuuteen on näin löydetty toimivia vuorovaikutuskeinoja ja sopivia kanavia, joita hyödynnetään päivittäisessä kommunikaatiossa ja työskentelyssä. Suortti ja Savolainen (2020) kirjoittavat spontaanin ja rennomman vuorovaikutuksen tärkeydestä työelämässä, mutta niiden puuttumisesta etätyöskentelyssä. Vastaajat, jotka eivät kokeneet eroja ennen ja jälkeen hybridityön aloituksen, kokivat yhteenkuuluvuutta molemmissa tapauksissa ja kertoivat yhteydenpidon olevan aktiivista, vaikka työskentely ei tapahdu samassa tilassa.

Kyselytutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että työntekijät saivat apua kollegoiltaan ja oma ääni saatiin pääasiallisesti palaverissa kuuluviin. Vastaajat kokivat saavansa helposti apua, työkalujen olevan toimivia sekä avun pyytämisen olevan jopa helpompaa kuin toimistolla työskennellessä, sillä tiedustelu tavoittaa samalla kertaa useamman kollegan. Kuitenkin vastauksista on nähtävillä vapaamman keskustelun puuttuminen tiimin jäsenten kesken. Vastausten perusteella keskustelu on ollut pääasiallisesti tehtäväpainotteista. Huomattavaa kuitenkin on, että käytettävät työkalut ovat olleet toimivia ja kollegat ovat olleet helposti tavoitettavissa apua tarvitessa erilaisia järjestelmiä hyödyntämällä. Savolaisen ja Suortinkin (2020) mukaan juuri suhdekeskeinen vuorovaikutus auttaa luomaan suhteita muihin tiimin jäseniin, joka tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen kanssa kasvattaa keskinäistä toimivaa vuorovaikutusta.

Tutkimuksellisenä kehittämistyönä toteutettu opinnäytetyö yhdisti uutta kyselytutkimuksen avulla saatua tietoa sekä vanhaa tietoa. Kokonaisuudessaan todettiin vahvaa yhteyttä aikaisempien tutkimusten sekä tämän tutkimuksen tulosten välillä. San Fan Chow ym. (2022) toteuttama tutkimus korosti erityisesti keskittymisen ja tehokkuuden parantumista etätyössä sekä etätyön suosion jatkumista, jota korostivat myös tämän tutkimuksen tulokset. Samanlaisiin tuloksiin viittasivat myös George, Atwater, Maneethai sekä Madera (2022). Vastaavasti vuorovaikutuksen tärkeyttä etänä työskennellessä korostivat tutkimuksessaan Sull, Sull & Bersin (2020) ja vastaavaa tietoa on nähtävillä tämän opinnäytetyöprosessin tuloksissa. Sull, Sull & Bersin (2020) painottivat lisäksi teknologian toimivuuden tärkeyttä tutkimuksessaan, jossa jopa 45 % tutkimuksen vastaajista (n=350) listasi toimivan teknologian tärkeäksi etätyön tukemiskeinoksi. Toimiva teknologia itsessään antaa mahdollisuudet niin vuorovaikutukselle kuin itse työn toteuttamiselle etänä, sillä ilman toimivaa teknologiaa etätyöskentely itsessään ei ole mahdollista.

Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että tuloksia ei voida luotettavasti yleistää vastaavien työtehtävien tai organisaatioiden osalta, sillä tutkimuksen otos on melko pieni. Vaikkakin voidaan huomata tutkimuksen tuloksien tukevan vahvasti aiheesta kirjoitettua teoriaa sekä aikaisempia tutkimuksia. Mikäli organisaatiossa työskennellään samanlaisissa työtehtävissä sekä samojen raamien puitteissa, voidaan tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia hyödyntää osittain. Erilaiset organisaatiot käyttävät erilaisia toimintamalleja ja hyödyntävät erilaisia käytäntöjä, joten todettavaa on, ettei laajempi hyödyntäminen näillä tutkimustiedoilla ole yksiselitteisesti mahdollista muiden organisaatioiden osalta. Tämä opinnäytetyö on toteutettu ensisijaisesti kohdeorganisaatio Yritys X:n työympäristössä, jolloin tutkimuksessa saadut tulokset sekä teoria voidaan yksiselitteisesti yhdistää ja soveltaa kohdeorganisaatiossa huomioiden kuitenkin tutkimusotteen pieni koko. Laajemman tutkimuksen avulla olisi mahdollista yleistää tutkimusta sekä sen tutkimustuloksia laajemminkin, kuten käydään läpi alaluvussa 8.7 Jatkotutkimusideat.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimusprosessin arviointi

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli pitkä ja laaja prosessi, minkä intensiivisempi tekeminen aloitettiin loppuvuodesta 2022. Aineiston hankinta toteutettiin kevättälvella 2023 ja aktiivinen toteutus vuoden 2023 kahden ensimmäisen kolmanneksen aikana. Opinnäytetyön ajankohtainen aihe löytyi yhdistämällä tutkijan omat kiinnostuksen kohteet sekä kohdeorganisaation tarpeet, joka toi työn toteuttamiselle todellisen tarpeen ja vaikutuksen mahdollisuuden työympäristössä. Tärkeäksi yksityiskohdaksi tutkimuksen edetessä nousi tutkijan oma kiinnostus aihetta kohtaan, joka toi jaksamista työn edistämiseksi.

Työn aikataulun toteuttamista helpotti opintovapaa kevättälvella 2023 sekä kohdeorganisaation puolelta annettu aikatauluvapaus, joka antoi mahdollisuuden tutkijalle toteuttaa tutkimuksen sekä aineiston hankinnan omien aikataulujen mukaisesti. Opintovapaa antoi omalta osaltaan raamit toteutuksen suunnittelulle ja aikataulutukselle. Opintovapaa toi tehokkuutta työn tekemiselle ja etenemiselle sekä oli kokonaisuudessaan kriittinen yksityiskohta työn kasaamisessa ja valmistumisessa.

Onnistunut tutkimusprosessin yksityiskohta oli aineiston hankinnan toteuttaminen sekä sitä edeltävä teorialähteisiin tutustuminen. Heti alkuvuodesta 2023 opintovapaan ajankohta oli tarkentunut, joka omalta osaltaan määräsi aineiston hankinnan toteutettavaksi juuri ennen opintovapaan alkamista. Tutkimuksen teoriaosuus sekä lähdemateriaalien hankinta oli tarkoitus toteuttaa ennen aineiston hankintaa talvella. Vaiheet olivatkin edenneet hyvin ennen aineiston hankintaa sekä tätä seuraavaa opintovapaata. Opintovapaan aikana tarkoituksena oli työstää työtä suurella intensiteetillä ja saada kasaan mahdollisimman valmis työ. Nämä yksityiskohdat helpottivat tutkijan omaa aikataulutusta ja toteutuksen suunnittelua, joka tapahtui pääasiallisesti kokopäivätyön ohella. Laaja teoriaan tutustuminen toi mielenkiintoa tutkimuksen toteuttamiselle ja helpotti aineiston hankintaan sekä oikeiden kysymysten löytämistä kyselytutkimukseen. Erityisesti kansainvälinen vertailu sekä kansainväliset tutkimukset toivat mielenkiintoa tutkimuksen edistämiseen sekä vertailuun muiden maiden etä- ja hybridityön toteutuksiin liittyen. Kokonaisuudessaan tutkijana olin tyytyväinen teoriaosuuden sekä aineiston hankinnan toteuttamiselle niin aikataulullisen toteutuksen kuin tulostenkin osalta.

Opintovapaan alkaessa tutkijana pystyin keskittämään kaiken energiani opinnäytetyöni edistämiseksi ja aikatauluttamaan tekemistä paremmin työn etenemisen varmistamiseksi. Aineiston hankinnan toteuttaminen juuri ennen opintovapaan alkua mahdollisti sen, että tutkimustulokset olivat saatavilla heti opintovapaan alkaessa sekä sen, että vastausten kertymistä oli mahdollista seurata vastausajan puitteissa ja samalla huolehtia kyselyn vastaamisen lisämuistutuksista.

Kokonaisuudessaan olin tyytyväinen opinnäytetyöprosessin toteutukselle sekä aikataulun suunnittelulle. Aikataulu oli itsessään riittävän tiukka työn toteutuksen etenemiselle, mutta antoi kuitenkin mahdollisuuden edistää työtä omaan tahtiin erityisesti opintovapaan aikana. Mikäli suunnittelisin toteutusta uudelleen, suunnittelisin rauhallisemman aikataulun toteutettavaksi ennen opintovapaata kokopäivätyön ohelle. Työn ohessa toteutus tuntui ajoittain raskaalta ja vastaavasti opintovapaan alkaessa työ eteni ajoittain hieman huomaamattakin vauhdilla eteenpäin.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

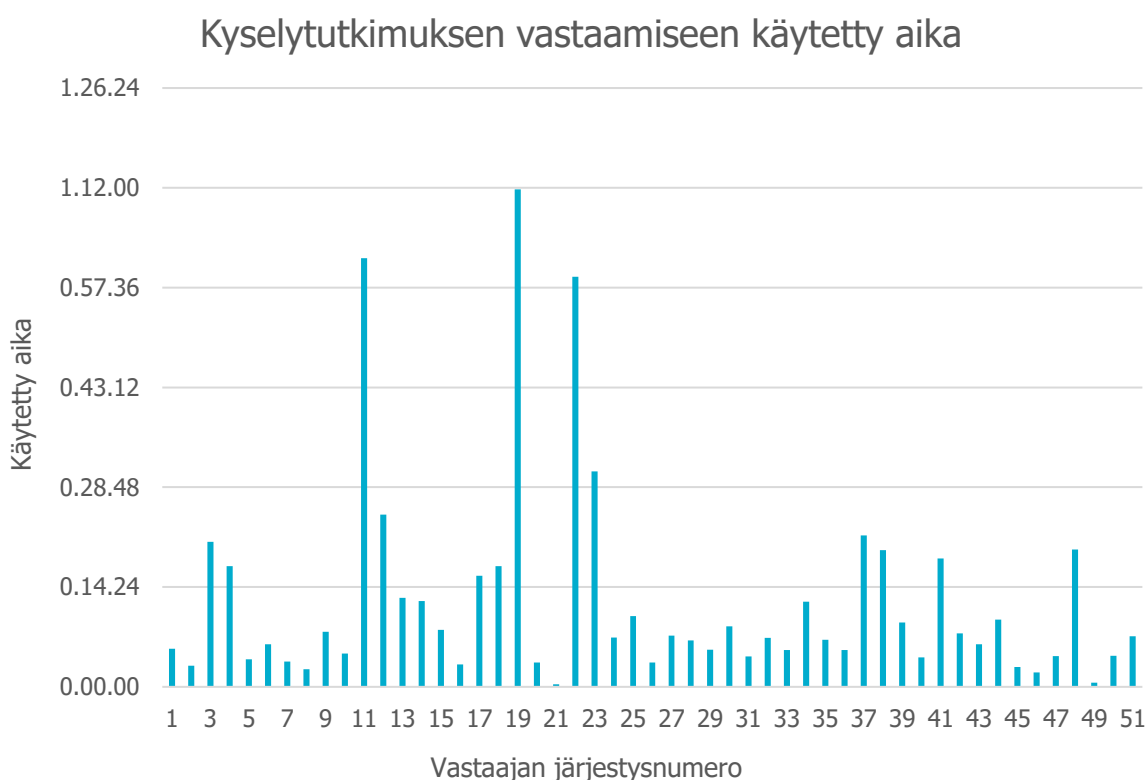
Kyselytutkimuksen tyypillinen vastausprosentti on noin kolmasosa vastaajista (Lindeman 2021), jota vastasi myös Yritys X:n henkilöstölle toteutettu sähköinen kyselytutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on suuren määrän sijasta laatu ja riittävästä vastausmäärästä kertoo aineiston kylläntyminen, jolloin tutkimuksen kannalta uutta tietoa ei enää nouse esille (Eskola & Suoranta 1998). Toteutetun kyselytutkimuksen tuloksille laatua tuotti suuri vastausmäärä avoimissa, tutkimuksen kannalta oleellisissa kysymyksissä, vaikka kohdeorganisaation kokonaistyöntekijämäärään verraten tutkimusotos oli melko pieni. Avointen kysymysten vastausmäärät vastaajajoukosta olivat kuitenkin aina vähintään kaksi viidesosaa vastaajajoukosta. Avointen kysymysten vastauksissa oli löydettävissä kylläntymistä, sillä vastaukset alkoivat muistuttaa toisiaan, ja vastaukset eivät enää tuottaneet tutkimuksen kannalta uutta tietoa.

Tutkimuksen luotettavuutta kuvaa se, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Mittauksen luotettavuutta sekä hyvyttä kuvaavat termit, validiteetti sekä reliabiliteetti. Luotettavuutta alentavat aineiston hankinnan virheet sekä tutkimusaineiston käsittelyvirheet. Validiteetilla kuvataan sitä, onko mittauksessa onnistuttu vaadittavissa määrin ja vastaavasti reliabiliteetti ei-sattumanvaraisten tulosten tuottamista, jolloin sama tulos mitataan useaan kertaan. (Heikkilä 2014, 176–178.) Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta tutkimuksen olleen validi, sillä asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Kyselytutkimuksen testaajien avulla nousseet kysymysten sekä vastausvaihtoehtojen epäselvyydet saatiin karsittua pois ennen julkaisua ja näin kysymysten muotoilu sekä tulkinta olivat toimivia. Kyselytutkimuksen vastauksista ei voida nähdä suuria määriä epäselvyyksiä kysymysten ymmärtämisessä, vaikka huomattavissa on pientä epäselkeyttä vastaamisessa. Vastaavasti reliabiliteetin osalta voidaan todeta tutkimuksen täyttävän ehdot, sillä vastauksista on nähtävillä samoja haasteita ja hyötyjä hybridityön sekä tiimityön yhdistämisessä. Voidaan lisäksi todeta, toteutetun tutkimuksen tulosten tukevan aikaisempia tutkimuksia sekä aiheesta kirjoitettua teoriaa.

Eettisyyden kannalta tutkimuksessa on noudatettu eettisyyden periaatteita. Kohdeorganisaation luvalla toteutettu kyselytutkimus on toteutettu anonymisti keräämättä vastaajien henkilökohtaisia tietoja, jotka olisivat tutkimuksen kannalta epäolennaisia. Vastausmäärät olivat riittävän korkeita, jotta vastaajia ei pystytä tunnistamaan vastausten perusteella eikä vastauksia käsitellä pieninä ryhminä esimerkiksi eri toimipisteiden osalta. Vastaukset käsiteltiin kohdeorganisaation osalta kokonaisuutena, ja kyselytutkimus toteutettiin kohdeorganisaation tunnuksilla tunnistautuneena. Tutkijan käsitellessä omaa työympäristöään tutkimuksen subjektiivisuudesta on huolehdittava läpi työn sekä kiinnitettävä huomiota kielellisyyteen (Vilkkä 2021, osa 1). Ennen tutkimuksen aloittamista kiinnitettiin huomiota omiin ennakkoluuluihin sekä panostettiin subjektiivisuuteen ja kielelliseen ulosantiin erityisesti kyselytutkimuksen luonnissa, jotta voitiin varmistaa tutkimuksen onnistunut toteutus.

Luotettavuuden kannalta voidaan tarkastella, kuinka paljon kyselytutkimukseen vastaamiseen käytettiin aikaa (KUVA 33). Vastausajan keskiarvo oli hieman yli 12 minuuttia, mutta kuten kuvasta 33 voidaan huomata, suurin osa vastausajoista oli alle 10 minuuttia. Muutamit pidemmät vastausajat omalta osaltaan muokkasivat keskiarvoa, samoin kuin muutaman minuutin vastausajat. Kyselytutki-

muksen keskimääräiseksi vastausajaksi kyselytutkimuksen julkaisun yhteydessä ilmoitettiin seitsemän minuuttia, jota tukivat testaajien kommentit. Lähemmäs yhden tunnin vastausaikaa voi merkitä esimerkiksi vastaamisen keskeytys, kyselytutkimuksen unohtuminen päälle tai kyselytutkimukseen vastaaminen rauhallisemmalla tahdilla muiden töiden ohella. Huomattavaa on, että vastaajajoukossa tutkimukseen on vastattu alle minuutinkin tai muutaman minuutin vastausajalla. Vaikka vastaaminen oli mahdollista nopeallakin tahdilla useiden monivalintakysymysten avulla, tällöin ei välttämättä saada samanlaisia syvempiä vastauksia avoimiin kysymyksiin kuin hieman pidemmän pohdinnan avulla. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, ettei hieman yli 12 minuutin vastausaika vastaa täysin todellisuutta. Huolimatta melko pienestä vastausmäärästä kokonaispopulaatioon nähden, kyselyyn vastanneet vastasivat aktiivisesti ja käyttivät keskimääräisesti hyvin aikaa kyselyyn vastaamiseen.



KUVA 33. Opinnäytetyökyselyn vastaamisen käytetty aika vastaajakohtaisesti (n=51).

Seuraavaksi käsitellään kyselytutkimuksen vastaajajoukkoa luotettavuuden kannalta luokittelemalla vastauksia. Tuloksista voidaan nähdä nuorten naisten olleen aktiivisempia vastaajia. Tutkimusten mukaan voidaan todeta nuorten olevan vanhempia ikäluokkia aktiivisempia vastaajia (Perkkilä & Valli 2018, osa 1). Huomioitavaa on, että Yritys X:n ikärakenne koostui pääasiallisesti nuorista sekä keski-ikäisistä henkilöistä, joka näkyi eri ikäluokkien vastausmäärissä eikä siten yksiselitteisesti kerro ainoastaan nuorempien korkeammasta innokkuudesta vastata ja osallistua kyselytutkimukseen. Yrityksen kokonaistyöntekijämäärästä yli 70 % oli alle 44-vuotiaita, joista suurin osuus koostui 25–34-vuotiaista vajaalla 42 % kokonaistyöntekijämäärästä. (Yritys X 2023 b.) Vastaavasti sukupuolijakauman osalta voidaan todeta Yritys X:n sukupuolijakauman koostuneen suurelta osin naisista, noin kolme viidesosaa kokonaistyöntekijämäärästä ollessa naisia (Yritys X 2023 b). Näin ollen voidaan todeta,

että suuremmat naisten vastausmäärät eivät yksiselitteisesti kerro naisten suuremmasta vastausaktiivisuudesta.

Koulutustaustan sekä työskentelyvuosien osalta ei voida todeta näiden taustatietojen vaikuttavan vastausaktiivisuuteen, sillä vastaajien vastaukset eivät noudattaneet tiettyä kaavaa. Voidaan kuitenkin todeta, koulutustaustan osalta suurimpien vastausten rajoittuneen alemman sekä ylemmän ammattikorkeakoulun vastausvaihtoehtoihin. Kokonaisuudessaan kohdeorganisaation useat työtehtävät vaativat korkeakoulututkinnon pohjakseen, vaikka tätä ei voida organisaation kaikkien työtehtävien osalta yleistää. Kohdeorganisaatiolla uusia työntekijöitä oli lähes joka toinen, jotka ovat aloittaneet viimeisen kahden vuoden aikana (Yritys X 2023 b). Kuitenkin kyselytutkimukseen vastanneet olivat suurimmalta osin 1–3 vuoden tai 4–9 vuoden ajan organisaatiossa työskennelleitä työntekijöitä, joten ei voida todeta merkittävää korrelaatiota kyselytutkimuksen sekä todellisen työskentelyvuosijakauden välillä.

Tiedusteltaessa työskentelyroolia Yritys X:llä, eniten vastauksia kertyi konsultin sekä tukitoimintojen työtehtäviin. Tukitoiminnot ovat ryhmänä laaja kokonaisuus ja sisältää useita rooleja organisaation eri tasoilta. Konsulttien suuressa vastausprosentissa on kuitenkin huomioitava kohdeorganisaation kokonaisrakenne rekrytointifirmana, jolloin tietyissä rooleissa, kuten esimerkiksi konsulttina, työskentelee kokonaistyöntekijämäärään verraten suuri määrä kollegoita. Kokonaisuudessaan lähes kolmasosa Yritys X:n työntekijöistä työskenteli erilaisissa konsultin työtehtävissä (Yritys X 2023 a), jota tukivat myös kyselytutkimuksen vastausmäärät. Perustietokysymysten osalta viimeisen kysymyksen: *”Teetkö hybridityötä?”* vastaukset noudattivat vahvasti nykyajan trendiä, jonka mukaisesti hybridi-työ sekä etätyö ovat suuressa suosiossa. Kohdeorganisaation kyselytutkimukseen vastanneista lähes kaikki tekivät hybridityötä, vaikka tämä ei COVID-19 pandemiatilanteen lievittyessä ole enää välttämätöntä, kuten pandemian alkuaikoina. Samanlaisiin tuloksiin hybridityön sekä etätyön suosion jatkumisesta päätyivät tutkimuksissaan myös George, Atwater, Maneethai & Madera (2022). Markus Leikolan Polemia -pamfletti 2021 sekä Keskiväli (2018) ovat kirjoittaneet myös uuden normaalin mukana tulleesta etätyön yleistymisestä ja suosiosta, joka perustuu arvostettuun tasapainoon vapauden sekä muiden tärkeiden arvojen välillä.

8.3 Kyselytutkimuksen toteutuksen haasteet

Tutkimuksen aineiston hankinta toteutettiin kyselytutkimuksen avulla, joka koettiin tehokkaimmaksi ja sopivimmaksi aineistonhankintatavaksi laajalle levittäytyneelle henkilöstölle tässä tutkimuksessa. Teorialähteistä huolimatta, aineiston keruun alkaessa tutkijana oletin suurta vastausmäärää. Kyselytutkimuksen testaaajien sekä ensimmäisten vastaajien suunnalta saatu positiivinen palaute kasvattiivat käsitystä siitä, että aineiston hankinta tulee onnistumaan ja vastauksia saataisiin suuri määrä. Monet kollegat lisäksi kokivat aiheen mielenkiintoisena sekä tärkeänä työympäristössä, joten tämä itsessään lisäsi tunnetta siitä, että työlle oli todellinen tarve. Vaikkakin vastausten kokonaismäärä noudatti normaalia kyselytutkimuksen vastausmäärää eli noin kolmasosaa kokonaishenkilöstöstä, oletin tutkijana saavani vastauksia noin 50–60 % kokonaistyöntekijämäärästä, joka aiheutti omalta osaltaan pettymyksen tunnetta. Kuitenkin vastausten ollessa laadullisesti erinomaisia suurten avointen kysymysten vastausmäärien ansiosta tutkijana tein päätöksen, ettei lisäaineistoa lähdetä hankkimaan muilla aineistonhankintamenetelmillä.

Kyselytutkimuksen julkaisuun liittyen suurimpana haasteena ilmeni itse vastausten saaminen ja ihmisten riittävä motivoiminen vastaamiseen. Kyselytutkimuksen julkaisupäivänä vastausmäärä oli hyvä, mutta ensimmäisen vastausviikon vastaajamääräksi jäi kokonaisuudessaan ainoastaan 22 vastausta. Työn virallinen esittely sekä muistutus koko organisaation yhteisessä Teams-palaverissa puolellessa välissä vastausaikaa vaikuttivat vastaajamäärään nostavasti, jolloin vastausmäärä nousi 40 esittelypäivän sekä sitä seuraavan päivän aikana. Kyselytutkimuksen viimeisten lisämuistutusten tehot olivat heikkoja, vaikka niitä toteutettiin organisaation sisällä kahdella eri alustalla kaksi päivää ennen vastausajan päättymistä.

Kyselytutkimuksen julkaisuun sekä vastausmuistutuksiin liittyen haasteena oli, ettei tutkija itse voinut julkaista ilmoituksia intranetissä eikä organisaation muilla alustoilla. Lisäksi koko organisaatiolle lähteviä sähköposteja ei ollut mahdollista lähettää tutkijan työroolin oikeuksilla, joka teki muistutusten lähettämässä monimutkaisempaa ja vaati apua muilta osapuolilta. Tämä osaltaan vaikeutti ja hidasti jakelua sekä lisämuistutusten lähettämistä. Muistutusten vaikutus olisi mahdollisesti voinut olla merkittävämpi tutkijan henkilökohtaisen toiminnan avulla, jolloin vastaajat olisivat voineet tuntea tutkijan olevan heitä lähempänä enemmän työkollegana kuin tutkimuksen tekijänä. Vastaavallisesti tutkijan laajempi oma henkilökohtainen sekä tutkimuksen esittely olisivat voineet tuoda tehokkuutta vastaamiseen. Organisaation ollessa laajalle levittäytynyt on välttämätöntä, etteivät kaikki kollegat tunne toisiaan. Se että kaikki kollegat eivät tunne toisiaan, tukee uusien työntekijöiden määrää kohdeorganisaatiossa.

Vastaavasti tutkimuksen teon edetessä oli huomattava, että kyselytutkimuksen mahdollinen lisäkysymys: *”Missä kaupungissa/alueella työskentelet?”* olisi tuonut uudenlaista tietoa tutkimukselle, vaikka alun perin kysymyksellä ei tuntunut olevan tarvetta. Kysymyksen avulla olisi ollut mahdollista tarkastella eriävää tietoa eri kaupungeissa toimivien yksiköiden välillä, jonka olisi voinut kirjata osaksi perustietokysymyksiä. Anonymiteettiä suojaavaksi vaihtoehdoksi olisi ollut mahdollista kirjata kaupunkien nimien sijasta esimerkiksi Pohjois-Suomi, Keski-Suomi, Itä-Suomi, Länsi-Suomi sekä Etelä-Suomi antaisivat mahdollisuuden tarkastella eroja muun muassa pääkaupunkiseudun sekä muun Suomen osalta. Tarkkaa paikkakuntakohtaista erittelyä ei kuitenkaan olisi ollut mahdollista toteuttaa, sillä osa eri paikkakuntien toimistoista on pieniä, jolloin anonymiteetin suoja heikkenee.

8.4 Hybridityön toteutus Suomessa ja maailmalla

Useat maat ovat ottaneet askelia kohti aktiivisempaa etätyöskentelyä, mutta eri maat etenevät hyvin eri tahdissa. Maailmanlaajuisesti erot ovat merkittävämpiä kuin esimerkiksi Euroopan Unionin sisäiset erot, joista on erinäisten tutkimusten sekä teorialähteiden avulla löydettävissä merkittävästi tietoa. Vaikka tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa hybridityötä hyödynnetään vahvasti, on maana esimerkiksi Alankomaat monelta osin Suomen toteutusta edellä. Alankomaiden etumatka etätyöskentelyn toteutuksessa on ollut nähtävillä jo ennen koronapandemiaa ja etätyöskentelylle on aktiivisesti etsitty uusia toimintatapoja myös pandemian aikana (Hurst 2023). Vaikka Alankomaat on tutkimuksessa ja toteutuksessa edellä, saavat muut Euroopan Unionin maat etumatkaa kirittyä esimerkiksi EU:n kehittämän paremman työelämän sekä vapaa-ajan tasapainon mahdollistavan direktiivin avulla (Harris 2023), jonka kolmen vuoden siirtymäaika lähenee loppuaan (European Commission 2019).

Alankomaat ovat olleet monessa suhteessa etätöön kärkimaana, kuten toteaa myös Harvard Business Review (2020 a.) kirjoittaessaan Alankomaiden sekä Singaporen olleen parhaiten valmistautuneita etätösiirtymään ennen koropandemian alkua. Vaikka niin kohdeorganisaatiossa kuin koko Suomessa siirtymää helpottivat muun muassa digitalisaatio, kehittynyt teknologia sekä osaava henkilöstö (Kuisma & Sauri 2021, 23–26), oli siirtymässä sekä toteutuksessa nähtävillä haasteitakin.

Voidaan todeta tämän tutkimuksen tukevan aiemmin tutkittua tietoa siitä, että etätöön kokemukset ovat hyvin henkilökohtaisia ja tähän vaikuttavat monet tekivät. Conway (2023) analysoi omalta osaltaan erilaisten persoonallisuustyyppien, kuten introverttien ja ekstroverttien, sopeutumista etätöskentelyyn. Tämänkin tutkimuksen tuloksista voidaan todeta etä- sekä hybridityössä olevan haasteita, mutta toisilla työntekijöillä niitä ei sen sijaan ole kyselytutkimuksen vastausten perusteella nähtävillä. Kohdeorganisaation työntekijät kokivat teknologian tukevan hyvin etänä tapahtuvaa vuorovai-
kutusta ja monen työskentelevän mieluusti myös etänä. Vastakohtana toimii esimerkiksi Japani, jossa työpaikalla käyminen ilmaisee yhteisöön kuulumista ja erityisesti sanaton viestintä on tärkeässä roolissa (Johansson 2022).

8.5 Kehitysehdotukset työympäristössä

Kokonaisuudessaan tutkimusta toteuttaessa on huomattava, että kohdeorganisaatiossa hybridityö ja tiimityö toteutetaan monella tapaa onnistuneesti. Osa työntekijöistä koki, ettei haasteita tai kehitettävää ole, mutta kokonaisvastaajajoukon tuloksista voidaan nähdä kehityksenkohteitakin. Eräänlaista aiheeseen liittyvää konkretiaa sekä kohdeorganisaation henkilöstön ääntä kuuluviin toivat erityisesti korkealla vastausprosentilla täytetyt avoimet kysymykset. Aktiivinen vastaaminen avoimiin ja ei-pakollisiin kysymyksiin viestivät henkilöstön tahdosta vaikuttaa, ilmaista omat mielipiteensä sekä osallistua muutokseen.

Suurimmat kehitysehdotukset liittyvät sosiaalisiin näkökulmiin työpaikalla. Niin kyselytutkimuksen kuin aiheesta kirjoitetun teorian sekä aikaisempien tutkimuksien perusteella työympäristön sosiaaliset näkökulmat ovat äärimmäisen tärkeitä. Yhteiset toimistopäivät tiimin kesken olivat monen kohdeorganisaation työntekijänkin ehdotus yhteenkuuluvuuden parantamiselle. Pakottamisen vastareaktiona seuraa usein kuitenkin vastustaminen. Tiimien kesken olisi tärkeää keskustella, olisiko esimerkiksi yksi yhteinen toimistopäivä viikossa sopiva vai kaivataanko useampia. Tiimi- ja roolikohtaisia eroja on nykytilanteessa, jolloin tiimikohtainen keskustelu on tärkeää. Osa tiimeistä on levittäytynyt niin laajalle, että esimerkiksi kuukausittainen tapaaminen kasvotusten viikoittaisen sijaan olisi enemmän realistista tietyille tiimeille.

Yhteiset toimistopäivät, jotka liittyvät pääasiallisesti työn tekoon, kaipaavat tuekseen vapaampaa yhteistä tekemistä, joka on nähtävillä kyselytutkimuksen vastauksista. Yhteenkuuluvuuden tunteen sekä tiimiytymisen kehittämiseksi kaivataan yhteistä tekemistä itse työtehtävien ulkopuolella esimerkiksi yhteisten lounas- ja kahvihetkien lisäksi erilaisilla aktiviteeteilla, tiimipäivillä sekä vapaammilla tapahtumilla yhdessä muiden tiimien kanssa. Kohdeorganisaation työntekijöiden vastausten perusteella kaivataan enemmän toimistolla fyysistä näkemistä, vaikka osaltaan kiitosta saavat sosiaaliset tapahtumat etänä, kuten etäkahvit ja vapaamuotoisemmat keskusteluhetket, joita on suositeltavaa

pitää tulevaisuudessakin. Huomattavaa lisäksi on, että kyselytutkimuksen moni vastaaja kirjoitti tiimin yhteenkuuluvuuden tunteen syiksi juuri vastaavia jo nykyisesti toteutettavia toimenpiteitä.

Kehitysehdotukseksi työympäristöön nostettakoon panostaminen vapaampiin tapahtumiin useamman kerran vuodessa kohdeorganisaatiossa, jolloin olisi mahdollista tavata myös muiden tiimien jäseniä. Kohdeorganisaation työntekijöiden vastausten perusteella voidaan nähdä kaipuuta vahvemman tiimi- tai toimipaikkarajojen yli tapahtuvaan sosialisoitumiseen sekä kollegoihin tutustumiseen. Vaikka tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin ensisijaisesti hybridityön vaikutuksia työskentelyyn omassa tiimissä, vastauksista oli kuitenkin mahdollista huomata laajempia kehityskohteita esimerkiksi juuri suuremman joukon yhteisten tapaamisten tai aktiviteettien avulla, jolloin yhteenkuuluvuutta sekä sosiaalisia kontakteja olisi mahdollista kehittää suuremmallakin mittapuulla kuin ainoastaan oman lähitiimin kesken.

Vuorovaikutuksen haasteet osaltaan kaipaavat tiimien kesken tarkennusta viestintään sekä siinä käytettäviin keinoihin ja viestintäkanaviin. Kun yhteiset säännöt ja käytännöt ovat kaikilla tiedossa, tällä voidaan välttää osa ilmenevistä vuorovaikutuksen haasteista. Kaikilla tulisi olla pääsy tietoihin riippumatta työskentelypaikasta. Jokaisen tiimin jäsenen olisi hyvä olla tietoinen viestinnän haasteista sekä niiden vaikutuksista, jotta työntekijät voivat itse kiinnittää huomiota käyttämiinsä viestintä- sekä ilmaisukeinoihin. Kaikkien pitäisi tietää käytettävät viestintäkanavat ja mistä uudet työntekijät saavat apua tarvitessaan. Yhteisten pelisääntöjen tarkennus sekä läpikäynti on äärimmäisen tärkeää niin uusien kuin vanhojenkin työntekijöiden osalta.

Huomioitavaa on, ettei hybridityö tai etätyö sovi kaikille. Erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla on tärkeää arvioida jo perehdytyksestä lähtien, onko toteutus tehokkaampaa ja hyödyllisempää lähi- vai etätoteutuksena. Uusien työntekijöiden osalta huomioitavaa on viestinnän sekä yhteisten pelisääntöjen merkitys, mutta myös sosiaaliset näkökulmat sekä tiimiin sopeutuminen ja muihin työntekijöihin tutustuminen. Teorian sekä tämän tutkimuksen avulla voidaan huomata vanhoillakin työntekijöillä olevan kaipuuta suurempaan määrään sosiaalisia kontakteja sekä kollegoihin tutustumista, uusilla työntekijöillä lähtötaso on heitäkin alhaisempi kaikkien kollegoiden ollessa uusia tuttavuuksia ja oman paikan hakemisen tiimissä ollessa vasta aluillaan. Kehitysehdotuksena työtehtäviin sekä itse kohdeorganisaatioon perehdyttämisen lisäksi vahvempi sosiaalinen perehtyminen eli muihin tiimin jäseniin tutustuminen, jolle tulisi varata riittävästi aikaa osana perehdytysprosessia. Laajasti hyödynnetty hybridityöskentely ei anna samanlaisia mahdollisuuksia kollegoihin tutustumiseen kuin toimistolla tapahtuva työskentely ja tämä yksityiskohta tulisi huomioida osana perehdytystä.

Vuorovaikutuksessa kameran käyttö on yleisesti mielipiteitä jakava käytäntö, vaikka sen etuja painotetaan monessa suhteessa. Palavereissa kameran veloitettu käyttäminen aiheuttaa usein negatiivisen vastareaktion, jolloin toimivampi tapa olisi miettiä tiimin kesken hyötyjä ja etuja kameran käytössä sekä viestinnän tehostumisessa. Vaikka kaikkia palavereita ei ole mahdollista toteuttaa laajan hybridityökäytännön sekä levittäytyneiden tiimien vuoksi lähipalavereina, tiimien tulisi harkita olisiko viikkopalaveri tai esimerkiksi olennainen koulutus parempi järjestää lähitoteutuksena. Yhdistämällä kehityskohteita ja -ehdotuksia ratkaisuna voisi olla esimerkiksi työosuuden sekä vapaamman osuuden yhdistäminen toimistolla työn aikataulujen puitteissa, jolloin virallisen osuuden jälkeen voitaisiin keskittyä enemmän kollegoihin tutustumiseen sekä yhteiseen tekemiseen.

Tämän tutkimuksen ollessa sidottu monipuolisiin kansallisiin sekä kansainvälisiin lähteisiin, kansainvälisiin tutkimuksiin sekä vertailuun muiden maiden kesken, on kohdeorganisaatiolla mahdollisuus hyödyntää tutkimusta muidenkin kuin Suomen yksikön osalta kohdeorganisaation toimiessa maailmanlaajuisesti. Voidaankin todeta niin kohdeorganisaation Suomen yksikön kuin kohdeorganisaation muidenkin maiden yksiköiden pystyvän hyödyntämään niin tutkimuksen tuloksia kuin vertailuja muiden maiden kesken sekä ottamaan itselleen käyttöön muissa maissa hyödylliseksi todettuja yksityiskohtia hybridi- sekä tiimityön yhdistämisessä. Vaikka itse tutkimuksen otantajoukko on määrältään pieni, antavat kansainväliset tutkimukset sekä kansainvälinen tieto mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää toimintaa. Tietyt toimenpiteet eivät jokaisessa maassa ole mahdollisia erilaisten säädösten tai lakien rajoittaessa niitä, mutta mahdollisuudet voivat toisessa kohdemaassa olla paremmat kuin toisessa. Hybridityön lisääntyessä opitaan itse hybridityöstä sekä tiimityön kontekstista lisää, eikä aina kaikkea ole mahdollista tai tarvitse testata itse. Kokonaisuudessaan kohdeorganisaatio pystyy hyödyntämään monipuolisesti aiheeseen liitettyä kansainvälistä tietoa sekä tutkimusta päästäkseen itselleen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Hybridityön etuja ovat joustavuus, ajanhallinta, parempi työrauha sekä sosiaaliset näkökulmat, kuten muiden auttamisen sekä avun saannin helppous. Näiden yksityiskohtien koetaan parantavan niin työn tehokkuutta kuin motivaatiota ja kokonaisvaltaista hyvinvointiakin, jotka heijastuvat samalla tiimityöskentelyyn. Tulevaisuudessa on tärkeää hyödyntää niitä hybridi- sekä tiimityön keinoja, jotka on koettu hyviksi sekä tarkentaa kehitystä vaativia yksityiskohtia.

8.6 Kasvu ammatillisesti

Kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön avulla koin tutkijana saavuttaneeni ammatillista kasvua. Tutkijana tunsin niin jatko-opiskelun kuin opinnäytetyön toteuttamisen kasvattaneen ammatillisesti sekä tuoneen lisäkoulutuksen lisäksi motivaatiota. Opintovapaan aikana mahdollisuus täysipäiväiseen opiskeluun sekä tutkimuksen tekoon tarjosi mahdollisuuden syventyä aiheeseen kattavammin sekä keskittyä itse oppimiseen ilman merkittävää aikataulullista painetta.

Ammatillinen kasvu on lisännyt henkilökohtaista kasvua, jota on kasvattanut uuden oppiminen sekä uudenlaisiin työtehtäviin ja aiheisiin tutustuminen. Oman työympäristön subjektiivinen tutkiminen tarjosi uudenlaisia oppimisen sekä henkilökohtaisen kehityksen mahdollisuuksia. Näiden lisäksi laajan opinnäytetyöprojektin tekeminen on kehittänyt monia perinteisiä työelämässäkin hyödynnettäviä taitoja, kuten ajanhallintaa, itseohjautuvuutta, projektityöskentelyä, ongelmanratkaisua, itsearviointia sekä kriittistä ajattelua. Kuten todettua, opinnäytetyöprojektin konkreettinen tekeminen on lisännyt valmiuksia asiantuntijatyöhön sekä laajentanut oppimistani oman työroolin ulkopuolelta antaen näin valmiuksia uudenlaisissa työtehtävissä toimimiselle tulevaisuudessa.

Ammatillista kasvua edistivät perehtyminen tarkemmin erityisesti tiimityöskentelyyn, hybridityön ja etätyön sekä vuorovaikutuksen monipuolisiin teorialähteisiin, jolloin tietotaitoni aihealueista lisääntyi merkittävästi. Teorian kriittinen tarkastelu sekä tiedonhakutaidot kehittyivät tutkimuksen edetessä, jotka omalta osaltaan kannustivat oppimiseen sekä henkilökohtaiseen kehitykseen. Tutkimus laajensi tutkijan ajattelumaailmaa sekä kehittymisen mahdollisuuksia tarkasteltaessa yhteyksiä erityisesti hybridityön sekä tiimityön osalta. Opinnäytetyöprosessissa tärkeässä roolissa olivat työn ohjaajat,

jotka omalta osaltaan edesauttoivat tutkimuksen etenemistä sekä tavoitteiden saavuttamista, vaikkakin työn toteutus tapahtui itsenäisesti ja itsenäisten päätösten avulla.

Kyselytutkimuksen luominen omalta osaltaan kehitti monia tutkijan henkilökohtaisia taitoja ja samalla antoi oppia tulevaisuuden tekemiselle. Erityisesti tulosten läpikäynti sekä tulkinta olivat mielenkiintoisia ja opettavaisia työvaiheita koko opinnäytetyöprosessissa, vaikka erityisesti tulkintaosuus haastoi tutkijaa ja vei työvaiheena muita vaiheita enemmän aikaa. Kuitenkin itse johtopäätökset sekä niistä johdetut kehitysehdotukset olivat omalta osaltaan työn antoisinta osuutta ja toivat konkretiaa niin tutkijalle kuin kohdeorganisaatiollekin.

Tutkijan henkilökohtaiset tavoitteet täyttyivät tutkimusprosessin osalta laajentamalla tietotaitoa erityisesti henkilöstöhallinnosta sekä laadullisen tutkimuksen teosta. Tutkijan on mahdollista käyttää oppimiaan taitoja työssään tulevaisuudessa sekä jatkaa asiantuntijaosaamisen kehittämistä, jotka olivat työlle asetettuja henkilökohtaisia tavoitteita. Tutkimus edisti näin tutkijana kehittymisen kautta kehitystä myös ammatillisesti avaten urakehityksen mahdollisuuksia. Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiossa antoivat tutkijalle mahdollisuuden seurata niiden jalkautumista omassa työympäristönsään. Kokonaisuudessaan haastava ja opintäyteinen opinnäytetyöprosessi kehitti tutkijaa henkilökohtaisesti sekä tutkijana koko prosessin ajan kehittäen samalla monia osa-alueita päätyen lopulta tutkimuksessa toivottuun lopputulokseen.

8.7 Jatkotutkimusideat

Jatkotutkimusideoilla pyritään luomaan jatkuvuutta tehdylle tutkimukselle hybridityön sekä tiimityön toimivuudesta, joita ei toteuteta osana tätä tutkimusprosessia. Jatkotutkimusehdotuksilla pyritään lisäksi laajempaan yleistettävyyteen, vertailuun kohdeorganisaation kilpailijoihin kesken sekä kehityksen jatkumiseen kohdeorganisaatiossa.

Samankaltainen tutkimus voitaisiin toteuttaa kohdeorganisaatiossa esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua, jolloin voitaisiin verrata miten työntekijöiden vastaukset ja kokemukset ovat muuttuneet työympäristössä tehtyjen toimenpiteiden perusteella. Nostettujen kehitysehdotusten toiminta olisi näin jalkautunut ja samalla olisi mahdollista tarkastella, onko uusia positiivisia tai negatiivisia yksityiskohtia noussut esille. Tällöin olisi mahdollista tarkastella tämän tutkimuksen ulkopuolisia eroja, kuten eroja eri kaupunkien välillä hybridityön ja tiimityön sujuvuudessa. Lisäksi huomattavaa on, että tutkimus on toteutettu vuoden 2023 kahden ensimmäisen kolmanneksen aikana, jolloin monissa organisaatiossa toimistotyöskentelyyn palaamisesta ei välttämättä ole kulunut pitkälti aikaa. Olisiko tuloksissa eroja, mikäli toimistolla olisikin työskennelty pidempään? Olisiko etätö tällöin suuremmassa arvossa, sillä se perustuisi enemmän vapaaehtoisuuteen pandemia-ajan jälkeen? Vai olisiko toimistotyöskentelyllä enemmän arvoa, kun se on taas suuremmassa määrin mahdollista? Esimerkiksi näihin kysymyksiin olisi mielenkiintoista löytää vastauksia uuden tutkimuksen avulla kohdeorganisaatiossa Yritys X:llä.

Vastaavasti vahvempaan yleistettävyyteen kohdeorganisaatiossa ohjaisi suurempi vastausprosentti vastaavanlaisessa kyselytutkimuksessa. Tämän tutkimusprosessin osana toteutettu kyselytutkimus jäi vastausprosentissaan noin kolmasosaan kokonaistyöntekijämäärästä, joten suuremmalla vastaus-

prosentilla olisi mahdollista laajentaa yleistettävyyttä sekä löytää uusia kehitysehdotuksia tai näkemyksiä tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin liittyen. Suuremmalla vastausprosentilla olisi lisäksi mahdollista parantaa yli organisaatorajojen tapahtuvaa yleistettävyyttä sekä laajempaa hyödynnettävyyttä.

Jatkotutkimusehdotuksena suuremman yleistettävyyden sekä hyödynnettävyyden osalta, vaihtoehtona olisi laajempi tutkimus useamman alan organisaation osalta tai vaihtoehtoisesti vertailu lähimpien kilpailijoiden kesken. Tämä tutkimus antaisi monipuolisempia tuloksia hyödynnettäväksi laajemmillekin tahoille. Hybridityö sekä etätyö ovat monessa organisaatiossa suhteellisen uusia toimintatapoja ja osaltaan useat tahot hakevat vielä parempia toimintamalleja, joten aihe on ajankohtainen. Useassakin tutkimuksessa hybridityön ja tiimityöskentelyn toimivuuden osalta nostettiin muutenkin työsuhteen tärkeitä yksityiskohtia, kuten vuorovaikutuksen toimivuutta, teknologian hyödyntämistä sekä joustavuutta töiden ja vapaa-ajan välillä. Ajankohtaisen aiheen laajemmalla tutkimuksella voitaisiin edistää ja parantaa organisaatioiden toimintaa monella osa-alueella hybridityön sekä tiimityön kehittämisen ohella. Tutkijana toivon, että jatkossa pääsen tarkastelemaan useita vastaavanlaisia aihepiiriin liittyviä tutkimustuloksia.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

Aarnos, Eila, Eskola, Jari, Hakala, Juha T, Heikkinen, Hannu L.T., Kiviniemi, Kari, Lätti, Johanna, Niikko, Anneli, Perkkilä, Päivi, Repo, Eero, Saarela, Maria, Saloviita, Timo, Syrjälä, Leena, Valli, Raine, Wallin, Anna, Vastamäki, Jaana, Vilkkä, Hanna & Virtanen, Satu 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 13.4.2023.

Beaker & Flint 2020. What is Hybrid working Part 1. Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 3.2.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=TNzMkTPHK58&list=PLQvaJ04UTnhGOeXfltASX2Oh-KOF6N39vJ&index=1>. Viitattu 24.3.2023.

Bond, Brittnee 2019. Remote Work: Pros and Cons for Employee and Employer || Remote Collective || Brittnee Bond. Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 22.5.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=OPJjfGETNg0>. Viitattu 18.4.2023.

Clayton, Mike 2020. What is a Team? Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 24.11.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=nq2Arav7t4Q>. Viitattu 25.2.2023.

Conway, Case 2023. Is Your Personality Making It Hard to Work From Home? Verkkojulkaisu. <https://www.businessnewsdaily.com/7965-personality-work-from-home.html>. Viitattu 9.6.2023.

Cornell, Jared 2022. How Many Questions Should Be Asked in a Survey? Verkkojulkaisu. <https://www.proprofssurvey.com/blog/how-many-questions-asked-in-survey/>. Viitattu 11.5.2023.

Dua, André, Ellingrud, Kweilin, Kirschner, Phil, Kwok, Adrian, Luby, Ryan, Palter, Rob & Pemberton, Sarah 2022. Americans are embracing flexible work – and they want more of it. Verkkojulkaisu. <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>. Viitattu 12.3.2023.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 19.4.2023.

Eurofound 2022. Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates. Verkkojulkaisu. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/telework-in-the-eu-regulatory-frameworks-and-recent-updates>. Viitattu 17.6.2023.

European Commission 2019. EU Work-life Balance Directive enters into force. Verkkojulkaisu. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&furtherNews=yes&newsId=9438&langId=en>. Viitattu 17.6.2023.

Eurostat 2022. Rise in EU population working from home. Verkkojulkaisu. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1>. Viitattu 8.6.2023.

Eurostat 2021. How usual is it to work from home? Verkkojulkaisu. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>. Viitattu 17.6.2023.

Eurostat 2020. How usual it is to work from home? Verkkojulkaisu. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>. Viitattu 18.3.2023.

George, Thomas J., Atwater, Leanne E., Maneethai, Dustin & Madera, Juan M. 2022. Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. Verkkojulkaisu. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261621000449>. Viitattu 24.4.2023.

Girdler, Adriana 2021. Making Virtual Teams Work [Remote Team Best Practices]. Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 3.2.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=95hRrCysWQw>. Viitattu 18.4.2023.

- Goldberg, Emma 2023. Do We Know How Many People Are Working From Home? Verkkojulkaisu. <https://www.nytimes.com/2023/03/30/business/economy/remote-work-measure-surveys.html>. Viitattu 9.6.2023.
- Grant, Adam 2019. Should You Work from Home or at the Office? Science Has the Answer. Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 12.6.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=8b-wbSx7vr4>. Viitattu 14.4.2023.
- Grzegorzczuk, Monika, Nurski, Laura & Schraepen, Tom 2022. Cross-border telework in the EU: fab or fad? Verkkojulkaisu. <https://www.bruegel.org/blog-post/cross-border-telework-eu-fab-or-fad>. Viitattu 17.6.2023.
- Günther, Kirsi, Hasanen, Kirsi & Juhila, Kirsi julkaisuaika tuntematon. Analyysi ja Tulkinta. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>. Viitattu 11.5.2023.
- Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.4.2023.
- Hakala, Juha T. 2022. Hyvä, parempi, valmis – Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy. Viitattu 13.4.2023.
- Hanni, Mikko, Kettunen, Suvi & Tähtinen, Outi 2022. Työnteon erilaiset muodot käytännönläheisesti. E-Kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 12.3.2023.
- Harris, Nadia 2022. EU Law makes flexible working mandatory. Verkkojulkaisu. <https://remoteworkadvocate.com/2022/06/eu-law-makes-flexible-working-mandatory/>. Viitattu 8.6.2023.
- Harvard Business Review 2020 a. Which Countries Were (And Weren't) Ready for Remote Work? Verkkojulkaisu. <https://hbr.org/2020/04/which-countries-were-and-werent-ready-for-remote-work>. Viitattu 8.6.2023.
- Harvard Business Review 2020 b. How to Collaborate Effectively If Your Team Is Remote. Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 5.3.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=vradyqcxfgq>. Viitattu 12.3.2023.
- Harvard Business School 2019. What are the pros and cons of working remotely? Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 26.8.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=cmIW-qLSILQ>. Viitattu 12.3.2023.
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 16.5.2023.
- Heino, Vilma 2020. Etätyön vaikutus toimihenkilöiden tiimityöhön. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. LAB Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120927243>. Viitattu 14.4.2023.
- Hermans, Jani 2017. Liikkuva työ tarjoaa rajattomia mahdollisuuksia. Verkkojulkaisu. <https://www.rauhala.fi/blog/liikkuva-tyo-tarjoaa-rajattomia-mahdollisuuksia>. Viitattu 11.4.2023.
- Hukkanen, Heli & Tanhuanpää, Jaana 2022. Tiimityö etänä – Oletko valmis muutokseen? LAB University of Applied Sciences blogi. 20.6.2022. <https://blogit.lab.fi/labfocus/tiimityo-etana-oletko-valmis-muutokseen/>. Viitattu 27.2.2023.
- HUMAK University of Applied Sciences 2022. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat ja menetelmät. Verkkojulkaisu. <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>. Viitattu 13.4.2023.

Hurst, Jake 2023. Want to work from home? These European countries are the most open to hybrid or remote work. Verkkojulkaisu. <https://www.euronews.com/next/2023/02/10/want-to-work-from-home-these-european-countries-are-the-most-open-to-hybrid-or-remote-work>. Viitattu 8.6.2023.

Jabe, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 27.2.2023.

Johansson, Mark 2022. The countries resisting remote work. Verkkojulkaisu. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220511-the-countries-resisting-remote-work>. Viitattu 9.6.2023.

Juhila, Kirsi julkaisuaika tuntematon. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/#Mita-ja-miten-kysymysten-painottaminen>. Viitattu 13.4.2023.

Jyväskylän Yliopisto 2015. Koppa – Määrällinen tutkimus. Verkkojulkaisu. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Viitattu 13.4.2023.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 12.4.2023.

Kangas, Heidi 2021. Korkea henkilöstön sitoutuneisuus johtaa korkeisiin tuottoihin. Talentechin blogi. 25.1.2021. <https://blog.talentech.com/fi/sitoutuneisuus-ty%C3%B6paikalla>. Viitattu 12.4.2023.

Karjula, Henri, Karjula Janne & Westerlund, Erkki 2020. Miten säilyttää yhteisöllisyys etätyöaikana? Verkkojulkaisu. <https://halsa.fi/blog/miten-sailyttaa-yhteisollisyys-etatyoaikana/>. Viitattu 24.3.2023.

Keskiväli, Ilkka 2018. Miten jatkuva etätyö sovitetaan tiimityöhön? Dagmarin blogi. 29.11.2018. <https://www.dagmar.fi/trendit/miten-jatkuva-etatyo-sovitetaan-tiimityohon/>. Viitattu 25.5.2023.

Kuisma, Juha & Sauri, Pekka 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Verkkojulkaisu. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/11/polemia-121.pdf>. Viitattu 18.3.2023.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 12.4.2023.

Leppänen, Sami 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. Verkkojulkaisu. <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-lepp%C3%A4nen>. Viitattu 12.4.2023.

Lindeman, Nigel 2021. What is the average survey response rate? [2021 benchmark]. Verkkojulkaisu. <https://pointerpro.com/blog/average-survey-response-rate/>. Viitattu 10.5.2023.

Lockton Global Compliance 2023. New remote working legislation around the world. Verkkojulkaisu. <https://globalnews.lockton.com/new-remote-working-legislation-around-the-world/>. Viitattu 9.6.2023.

Melin, Harri 2020. Etätyö uutena normaalina? Verkkojulkaisu. <https://www.tuni.fi/alusta-lehti/2020/04/24/etatyo-uutena-normaalina/>. Viitattu 14.4.2023.

Ojala, S 2009. Työ hajautuu – missä käsitteiden rajat? Verkkojulkaisu. [file:///C:/Users/AYK/Downloads/87461-Artikkelin%20teksti%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.\)-134447-1-10-20191115.pdf](file:///C:/Users/AYK/Downloads/87461-Artikkelin%20teksti%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.)-134447-1-10-20191115.pdf). Viitattu 18.3.2023.

Paavola, Juho & Junkala Jenni, julkaisuaika tuntematon. Korona opetti etätyön edut ja haitat. Verkkojulkaisu. <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4417-korona-opetti-etaetyoen-edut-ja-haitat>. Viitattu 14.4.2023.

Popovici, Veronica & Popovici, Alina-Lavinia 2020. Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. Verkkojulkaisu. <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf>. Viitattu 12.3.2023.

Puusa, Anu, Juuti, Pauli & Aalto Iris 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 20.4.2023.

Raappana, Mitra & Valo, Maarit 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. Verkkojulkaisu. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44878/raappanavalotiimitmuuttuvassatyoelamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 15.3.2023.

Rahtu, Toini, Shore, Susanna & Virtanen, Mikko T. 2020. Kirjoitettu vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Viitattu 13.4.2023.

Sau Fan Chow, Josephine, Dimetrious, Palamidias, Marshall, Sonia, Loomes, Wendy, Snook, Suzie & Leon, Rebecca 2022. Teleworking from home experiences during the COVID-19 pandemic among public health workers (TelEx COVID-19 study). Verkkojulkaisu. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35392859/>. Viitattu 24.4.2023.

Savolainen, Iina & Suortti, Camilla 2020. Kuinka etätö muuttaa tiimityöskentelyä? Verkkojulkaisu. <https://futuremote.fi/kuinka-etatyö-muuttaa-tiimityöskentelyä/>. Viitattu 25.2.2023.

Skillssoft 2020 a. Building Traits of a Good Virtual Team Member. Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu, 24.3.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=mOI7fnwLKJU>. Viitattu 14.4.2023

Skillssoft 2020 b. Challenges of Working Remotely. Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 24.3.2020. https://www.youtube.com/watch?v=EVI39iu8_IY&t=107s. Viitattu 14.4.2023

Skillsoft 2020 c. Setting Communication Standards for Virtual Teams. Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 16.3.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=eisfFx20FDI>. Viitattu 14.4.2023.

Sull, Donald, Sull Charles & Bersin, Josh 2020. Five Ways Leaders Can Support Remote Work. Verkkojulkaisu. <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>. Viitattu 12.3.2023.

Surbhi, S 2023. Difference between Group and Team. Verkkojulkaisu. <https://keydifferences.com/difference-between-group-and-team.html>. Viitattu 15.3.2023.

Svenskarna och Internet 2022. Arbete hemifrån får toppbetyg, men distansundervisning får underkänt. Verkkojulkaisu. <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2021/arbete-och-studier-pa-distans/9-av-10-som-har-arbetat-hemifran-vill-fortsatta-med-det-nar-pandemin-ar-helt-over/>. Viitattu 17.6.2023.

The Money Lux 2022. Challenges with Managing Remote Teams. Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 15.8.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=RULjbKzsF4U>. Viitattu 14.4.2023.

Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon. Käsitteet – Tiimityö. Verkkojulkaisu. <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>. Viitattu 25.2.2023.

Tilisanomat 2008. Yrittäjän matkakustannusten korvauksista. Verkkojulkaisu. <https://tilisanomat.fi/yleiset/yrittajan-matkakustannusten-korvauksista>. Viitattu 18.3.2023.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon a. Kaikki mukaan – yhteisöllisyyden ja verkostojen rakentaminen. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/kaikki-mukaan-yhteisollisyyden-ja-verkostojen-rakentaminen>. Viitattu 24.3.2023.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyö-hybridityö-ja-monipaikkainen-työ>. Viitattu 18.3.2023.

- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon c. Työn imu. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/ty-ohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 12.4.2023.
- Työturvallisuuskeskus 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>. Viitattu 11.4.2023.
- Vainikainen, Janne julkaisuaika tuntematon. Likert-asteikko kyselyssä. Verkkojulkaisu. <https://www.zef.fi/fi/blogi/likert-asteikko>. Viitattu 14.4.2023.
- Valtionvarainministeriö 2021. Monipaikkainen työ ja sen potentiaali valtiolla. Verkkojulkaisu. <https://vm.fi/monipaikkainen-tyo-ja-sen-potentiaali-valtiolla>. Viitattu 11.4.2023.
- Verohallinto 2018. Työmatkakustannusten korvaukset verotuksessa. Verkkojulkaisu. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48013/ty%C3%B6matkakustannusten-korvaukset-verotuksessa/>. Viitattu 18.3.2023.
- Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 13.4.2023.
- Vilkman, Ulla 2016. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Verkkojulkaisu. <https://timanttia.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>. Viitattu 14.4.2023.
- Yang, Longqi, Holtz, David, Jaffe, Sonia, Siddharth, Suri, Sinha, Shilpi, Weston, Jeffrey, Connor, Joyce, Shah, Neha, Sherman, Kevin, Hecht, Brent & Teevan, Jaime 2021. The effects of remote work on collaboration among information workers. Verkkojulkaisu. <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>. Viitattu 24.4.2023.
- Yarmosh, Ken 2022. The Future of Remote vs. Hybrid Work. Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 22.2.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=j54gvKU4-zU>. Viitattu 15.3.2023.
- Yle 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Verkkojulkaisu. <https://yle.fi/a/3-11291865>. Viitattu 17.4.2023.
- Waters, Shonna 2022. What will make or break your next role. Find out why teamwork matters. Verkkojulkaisu. <https://www.betterup.com/blog/what-is-teamwork>. Viitattu 24.3.2023.
- Webb, Jeremy 2020. How to Manage Remote Teams – Challenges and Tips for Managing Remote Employees. Video. YouTube -videopalvelu, julkaistu 7.7.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=fd05Tz-H3Uo>. Viitattu 18.4.2023.
- WMock 2016. Together Everyone Achieves More IS The Full Form Of TEAM. WMockin blogi. 7.9.2016. <https://blog.vmock.com/together-everyone-achieves-more-is-the-full-form-of-team-2/#>. Viitattu 25.2.2023.
- Muut lähteet
- Toimeksiantajayritys on käsitelty opinnäytetyössä anonymiminä nimellä Yritys X. Alla listattuna yrityksen sisäiset lähteet sekä muut lähteet, joissa yrityksen nimi on muutettu anonymiksi Yritys X.
- Yritys X 2023 a. Työyhteisön kehittämissuunnitelma 2023. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2/2023. Viitattu 25.4.2023.
- Yritys X 2023 b. Ikä- ja sukupuolijakaumataulukko 2023. Taulukko. Viitattu 2.5.2023.
- Yritys X julkaisuaika tuntematon. Yrityksemme. Verkkojulkaisu. Viitattu 25.2.2023.

LIITE 1 – KYSELYTUTKIMUKSEN JULKAISUN SAATEVIESTI

Hybridityön vaikutukset tiimityöhön – Opinnäytetyökysely

Hei,

Olen Aini Yli-Kankahila, Yritys X:llä olen ollut hommissa noin puolitoista vuotta. Viimeistelen ylemmän ammattikorkeakoulun tradenomi -opintojani Savonia Ammattikorkeakoulussa, suuntautumisena liiketoiminnan kehittäminen.

Opinnäytetyöni toteutan yhteistyössä Yritys X:n kanssa, jossa tutkitaan hybridityön vaikutuksia tiimityöhön. Aineisto hankitaan kyselytutkimuksen avulla, johon pääsette vastaamaan liitetyn linkin kautta. Kyselystä nousseet tulokset sekä kehitysehdotukset käydään läpi organisaatiossa, joten suositellisin lämpimästi vastaamaan vaikuttaaksesi.

Vastaaminen on täysin anonyymia. Viimeinen vastauspäivä on perjantai 31.3.2023.

Kiitos ajastanne sekä kyselyyn osallistumisesta jo etukäteen!

Aurinkoisin kevätterveisin,

Aini Yli-Kankahila

LIITE 2 – KYSELYTUTKIMUS

Organisaation nimi on muutettu alkuperäisistä kysymyksistä muotoon Yritys X.

Hybridityön vaikutukset tiimityöhön – Opinnäytetyökysely

Oheisella kyselytutkimuksella tutkitaan hybridityön vaikutuksia tiimityöhön osana Savonia Ammatti-
korkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Opinnäytetyö toteutetaan yhdessä
Yritys X:n kanssa, jonka pohjalta toteutetaan kehitysehdotuksia työympäristöön.

Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymiä ja vie aikaa noin 7 minuuttia. Viimeinen vastauspäivä on
perjantai 31.3.2023.

Perustietokysymykset

1. Ikäsi

- a. 18–25-vuotta
- b. 26–35-vuotta
- c. 36–45-vuotta
- d. 46–59-vuotta
- e. yli 60-vuotta

2. Sukupuolesi

- a. Mies
- b. Nainen
- c. Muu
- d. En halua vastata

3. Koulutustaustasi, valitse korkein koulutuksesi

- a. Peruskoulu tai kansakoulu
- b. Lukio tai ammattikoulu
- c. Alempi korkeakoulututkinto
- d. Ylempi korkeakoulututkinto
- e. Tohtorin tutkinto
- f. Muu koulutus tai tutkinto

4. Kauanko olet työskennellyt Yritys X:ssä?

- a. Alle 1 vuoden
- b. 1–3 vuotta
- c. 4–9 vuotta
- d. Yli 10 vuotta

5. Missä roolissa työskentelet?

- a. Johto
- b. Nordic
- c. Myyjä
- d. Konsultti
- e. Global
- f. Tukitoiminnot
- g. Muu

6. Teetkö hybridityötä? Hybridityöllä tarkoitetaan työskentelyä toimiston lisäksi muussa fyysisessä tilassa, kuten kotona, toisen kaupungin toimistolla jne.

- a. Kyllä
- b. En

Tutkimuskysymykset

7. Kuinka monta kollegaa tiimiisi kuuluu? Tiimi tarkoittaa tässä yhteydessä niitä ihmisiä, joiden kanssa teet yhdessä eniten työtä päivittäin / viikoittain

- a. 1–3 kollegaa
- b. 4–7 kollegaa
- c. Yli 8 kollegaa

8. Kuinka monta päivää teet etätyötä tyypillisellä työviikolla?

- a. 0–1 päivää
- b. 2–3 päivää
- c. 4–5 päivää

9. Koetko kuuluvasi osaksi tiimiä? Tiimi tarkoittaa tässä yhteydessä niitä ihmisiä, joiden kanssa teet yhdessä eniten työtä päivittäin / viikoittain

1	2	3	4	5
Heikosti				Vahvasti

10. Mitkä ovat merkittävimmät syyt siihen, että vastasit juuri tuon numeron?

11. Kuinka usein viikossa keskimäärin tapaat tiimisi kollegoita kasvotusten toimistolla tai muussa fyysisessä tilassa?

- a. Satunnaisesti tai en ollenkaan
- b. 1 päivänä
- c. 2–3 päivänä
- d. 4–5 päivänä

12. Mikäli olet työskennellyt työssä Yritys X:ssä aiemmin jatkuvasti toimistolla, oletko silloin kokenut itsesi enemmän osaksi tiimiä kuin nyt hybridityötä tehdessäsi?

- a. Kyllä
- b. En
- c. Olen aloittanut hybridityöaikana (vuosina 2020–2023), en ole työskennellyt jatkuvasti toimistolla

13. Mitkä ovat merkittävimmät syyt siihen, että vastasit kyllä / en? Jätäthän vastaamatta, mikäli olet työskennellyt ainoastaan hybridityöaikana (vuosina 2020–2023)

14. Mikäli olet aloittanut hybridityöaikana (vuosina 2020–2023) Yritys X:ssä, miten olet sopeutunut tiimiisi? Jätäthän vastaamatta, mikäli olet aloittanut ennen vuotta 2020

1	2	3	4	5
Heikosti				Hyvin

15. Miten koet hybridityön vaikuttaneen yhteenkuuluvuuden tunteeseen tiimissäsi?

1	2	3	4	5
Negatiivisesti				Positiivisesti

16. Kerro vapaasti, minkälaisen toimenpiteiden kokisit parantavan yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissäsi?

17. Kuinka hybridityön ja tiimityön yhdistäminen vaikuttaa sitoutuneisuuteesi työssäsi?

1	2	3	4	5
Negatiivisesti			Positiivisesti	

18. Mitkä asiat olet kokenut haasteellisina hybridityön ja tiimityön yhdistämisessä?

19. Mitkä asiat olet kokenut hyödyllisinä hybridityön ja tiimityön yhdistämisessä?

20. Miten koet kommunikaation sujuvan sinun ja esihenkilösi tai sinun ja muiden kollegoidesi välillä hybridityössä?

1	2	3	4	5
Heikosti			Hyvin	

21. Kuvittele mielessäsi tyypillinen tiimipalaveri etäyhteyden välityksellä. Saatko äänesi kuuluviin?

- a. Kyllä
- b. En
- c. En saa ääntäni kuuluviin etä- enkä tiimipalaverissa
- d. En osaa sanoa

22. Mikäli tarvitset tukea tai apua, koetko tiimisi olevan saavutettavissa etäyhteyden välityksellä?

- a. Kyllä
- b. En

23. Mitkä ovat suurimmat syyt, että vastasit kyllä / en?

24. Minkälaiseksi koet vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden ylläpidon etänä?

1	2	3	4	5
Raskaaksi			Helpoksi	

LIITE 3 – KYSELYTUTKIMUKSEN VASTAAMISEN LISÄMUISTUTUS

Hei kaikille,

Muistuttelin ystävällisesti, opinnäytetyökyselyyn hybridityön vaikutuksista tiimityöhön on vielä aikaa vastata perjantaihin 31.3 saakka. Olisi hienoa, jos mahdollisimman moni ehdisi vielä käyttää muutama minuutin kyselyyn vastaamiseen ja näin saisimme Yritys X:lle mahdollisimman monipuolisesti tuloksia hyödynnettäväksi. Kysely on nopea ja käyttäjäystävällinen vastata, sisältää pääasiassa monivalintakysymyksiä.

Kiitos ja mukavaa työviikon jatkoa kaikille!

Ystävällisin terveisin,

Aini Yli-Kankahila