

Jennica Rajala

HYBRIDITYÖN JOHTAMISEN HAAS- TEET LÄHIESIHENKILÖTYÖN NÄKÖ- KULMASTA

Opinnäytetyö

Tradenomi (YAMK)

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen

2024



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tutkintonimi	Tradenomi (YAMK)
Tekijä/Tekijät	Jennica Rajala
Työn nimi	Hybridityöskentelyn johtamisen haasteet lähiesihenkilötyön näkökulmasta
Toimeksiantaja	Kaakkois-Suomen TE-toimisto
Vuosi	2024
Sivut	67 sivua, liitteitä 5 sivua
Työn ohjaaja(t)	Piritta Parkkari

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää, millainen Kaakkois-Suomen TE-toimiston hybridijohtamisen tila on tällä hetkellä työntekijöiden näkökulmasta ja miten sitä voisi kehittää toimivammaksi. Hybridijohtamisen lisäksi tutkimuksessa oli selvitetty hybridityöskentelymallin nykytilaa sekä tiimien toimintatapoja. Tutkimus keskittyi erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle uusia toimintatapoja, joilla toimintaa voisi kehittää.

Tutkimuksessa pääasiallinen lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä. Tutkimusta varten tehtiin kyselylomake, joka lähetettiin toimeksiantoyrityksen henkilöstölle. Kyselylomakkeen lisäksi esihenkilöille pidettiin työpaja, jossa esiteltiin kyselylomakkeen tuloksia sekä pohdittiin, missä järjestyksessä toimintaa kannattaisi alkaa kehittämään.

Kokonaisuudessaan tutkimuksesta selvisi, että nykytila hybridityömallin ja hybridijohtamisen on melko hyvä. Kyselyssä nousi esiin muutama teema, jotka vaativat enemmän huomiota. Nämä teemat olivat viestinnän paljous ja liian iso määrä viestintäkanavia, pelisääntöjen luomisen tärkeys, hybridityömalli ja sosiaalisten suhteiden heikkeneminen.

Toimeksiantajalle annettiin työn lopputuloksena muutamia kehittämis ehdotuksia aiemmin mainittuihin teemoihin liittyen. Kehittämis ehdotukset painottuivat viestintäkanavien kehittämiseen, palaverikäytäntöihin, vuorovaikutuksen lisäämiseen hybridityössä sekä pelisääntöjen luomiseen.

Asiasanat: hybridityö, hybridijohtaminen, vuorovaikutus, viestintä, etätyö

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Jennica Rajala
Thesis title	The challenges of managing hybrid work from the immediate supervisors' perspective
Commissioned by	Kaakkois-Suomen TE-toimisto
Time	2024
Pages	67 pages, 5 pages of appendices
Supervisor	Piritta Parkkari

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to investigate the current state of hybrid work management from the employees' point of view and find ways to improve it. The research also clarified the state of hybrid work concept and the procedures of teamwork. The research focused especially on the perspective of communication and interaction. The goal was to create new procedures that will help the development work of the organisation in case.

The approach used was mainly case research and a quantitative method was selected as a research tool. The personnel of the case organization received a question form made for the purpose of the research. The results were presented in a workshop designed for the supervisors. The main theme was to contemplate how to proceed in the development of the management work.

The results of the research showed that the current hybrid work concept as well as its leadership is in quite a good state. The questionnaire brought up some themes that require more attention. These themes were too many communication channels, the importance of making personnel rules, and the decline of social interaction.

As a result the organisation in case received development propositions concerning the themes identified. The propositions focused on the development of the communication channels, meeting procedures, adding interaction in hybrid work and creating rules and standards for the personnel of the organization.

Keywords: hybrid work, hybrid management, interaction, communication, remote work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	7
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajausta	8
2.2	Tutkimusongelmat	9
2.3	Tapaustutkimus	10
2.3.1	Laadullinen ja määrällinen tutkimus	11
2.3.3	Kyselytutkimus	11
2.3.4	Työpaja	13
2.4	Opinnäytetyöprosessi	13
3	HYBRIDITYÖSKENTELEY	14
3.1	Hybridityön määritelmä ja tavoitteet	14
3.2	Hybridityön etuja ja haittoja	17
3.3	Etätyö	19
3.3.1	Etätyön edut	22
3.3.2	Etätyön haitat	23
4	HYBRIDIJOHTAMINEN	24
4.1	Hybridityön johtaminen	24
4.2	Viestintä	27
4.3	Vuorovaikutus	29
5	TYÖ- JA ELIKEINOMINISTERIÖ (TEM)	32
5.1	TE-palvelut	32
5.2	Kaakkois-Suomen TE-toimisto	33
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	35
6.1	Kyselyn toteutus	35
6.2	Kyselyn analysointi	37
6.3	Tulokset	38
6.3.1	Taustatiedot	38

6.3.2	Hybridityöskentelymalli	41
6.3.3	Hybridityön johtaminen	46
6.3.4	Tiimien toimintatavat	51
6.4	Työpajan toteutus	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
7.1	Tämänhetkinen tilanne ja haasteet	56
7.2	Kehittämiskohteet	57
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	59
7.4	Jatkotutkimukset	61
8	LOPUKSI	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Keväällä 2020 hallitus linjasi, että Suomi on asetettava poikkeusoloihin vakavan koronavirustilanteen vuoksi. Tämä ilmoitus muutti kertaheitolla yritysmaailmaa. Poikkeusolojen yksi linjauksista oli, että ”julkisen sektorin työnantajat määräävät ne julkisen sektorin työntekijät etätööhön, joiden työtehtävät sen mahdollistavat.” (Valtioneuvosto 2020.) Käytännössä parin päivän aikana kaikki työntekijät siirtyivät toimistotyöstä etätööhön. Tilanne oli monelle yritykselle uusi, kuten myös Kaakkois-Suomen TE-toimistolle. Valtakunnallinen etätösuositus oli voimassa aina 28.2.2022 asti. Tämän jälkeen hallitus kertoi, että työpaikat voivat alkaa valmistautumaan etä- ja läsnätyön yhdistämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää, millainen hybridijohtamisen tilanne on tällä hetkellä toimeksiantoyrityksessä. Tavoitteena on luoda uudet, toimivammat tavat toteuttaa hybridijohtamista toimeksiantajan näkökulmasta. Tutkimuksen avulla selvitetään hybridijohtamisen nykytilannetta sekä kerätään jo hyviä olemassa olevia toimintatapoja, joita mahdollisesti myös muut Kaakkois-Suomen TE-toimiston ryhmät voisivat hyödyntää. Työpajassa esitellään kyselyn tulokset esihenkilöille ja johdolle, minkä jälkeen tavoitteena on luoda ratkaisuja kyselyssä ilmi tulleisiin haasteisiin.

Aihe on ajankohtainen, sillä koronapandemian poikkeusolojen päättymisestä on jo reilu vuosi, joten uusi normaali on varmasti alkanut monessa muussakin organisaatiossa. Toivottavasti tämä työ auttaa myös muita hybridityötä aloittaneita organisaatiota ajattelemaan tilannettaan uudestaan ja pyrkimään jatkuvaan kehittymiseen eikä tyytymään ensimmäiseen vaihtoehtoon, joka on todettu toimivaksi.

Valtakunnallisen etätösuosituksen poistuttua Kaakkois-Suomen TE-toimisto siirtyi hybridityöskentelymalliin, jonka alun perin oli tarkoitus olla vain väliaikainen ratkaisu. Lopulta malli sai niin paljon positiivista palautetta ja virkailijoiden hyvinvointi parani etä- ja lähityön yhdistämisestä. Hybridityöskentelymalli on etä- ja toimistotyöskentelyn yhdistelmä. Hybridityöskentelymallista Kaakkois-Suomen TE-toimistossa on kerrottu tarkemmin luvussa 5.1.

Opinnäytetyö rakentuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäisen johdantoluvun jälkeen toisella luvussa esitellään tarkemmin opinnäytetyön tavoitteita ja rajoituksia, lähtökohtia, tutkimusongelmaa sekä tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Kolmas ja neljäs luku käsittelee teoreettista viitekehystä, joissa pääaiheina ovat hybridityöskentely ja hybridijohtaminen. Hybridityöskentelyn luvussa on esitelty tarkemmin hybridityön etuja ja haittoja sekä etätyöskentelyä. Hybridijohtamisen luvussa sen sijaan on lähestytty aihetta viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Viides luku esittelee opinnäytetyön toimeksiantajan, Kaakkois-Suomen TE-toimiston tehtäviä ja organisaatiota tarkemmin.

Kuudennessa luvussa keskitytään tutkimuksen lähtökohtiin ja toteuttamiseen, lopputuloksiin ja analyysiin. Seitsemännessä luvussa on pohdittu tutkimuksen luotettavuutta sekä annettu tutkimustuloksiin perustuen kehittämis ehdotuksia toimeksiantajan tulevaan toimintaan. Viimeisessä luvussa on arvoitu opinnäytetyöprosessin toteutusta sekä kirjoittajan omia ajatuksia prosessista ja sen kulusta.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tavoitteita ja rajoituksia, perusteluja aiheen valinnalle sekä lähtökohtia tutkimuksen toteuttamiseen. Luvussa on kerrottu valituista tutkimusongelmista ja -menetelmistä. Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä, tutkimuskysymyksiä, tutkimusmenetelmää ja lähestymistapaa varten tehty havainnollistava kuva, josta löytyy tarkempaa tietoa luvussa 2.2.

Opinnäytetyön kirjoittaman tavoitteena oppia tekemään vastaavanlaisia tutkimuksia oppia ymmärtämään, millaiset asiat voidaan kokea johtamisen haasteena ja miten niitä voidaan kehittää. Opinnäytetyön tekemisen jälkeen kirjoittajan toiveena on laajempi ymmärrys hybridijohtamisen haasteista, niiden ratkaisemisesta ja vuorovaikutuksen sekä viestinnän tärkeydestä hybridijohtamisessa.

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja raja

Opinnäytetyön toimeksiantajan tavoitteena on selvittää hybridijohtamisen nykytilannetta, millaisena alaiset sen kokevat. Toimeksiantajalla on vahva ajatus siihen, että he ovat valmiita kehittämään toimintaansa, jotta johtaminen parantuisi ja toimintaa saataisiin tehostettua.

Opinnäytetyön aiheena on hybridityöskentelyn johtamisen haasteet lähiesihenkilötyössä henkilöstön näkökulmasta. Aihe keskittyy nimenomaan alaisten kokemuksiin johtamisesta, ei esihenkilöiden. Tutkimuksen tavoitteena on löytää haasteellisia tilanteita, joita alaiset ovat hybridijohtamisessa huomanneet. Saatujen tulosten perusteella tavoitteena on kehittää ratkaisuja näihin haasteisiin sekä keksiä uusia, toimivampia toimintatapoja. Opinnäytetyön lopputuotoksena toimeksiantajalle uudet toimintatavat hybridijohtamisen tehokkampaan toteuttamiseen.

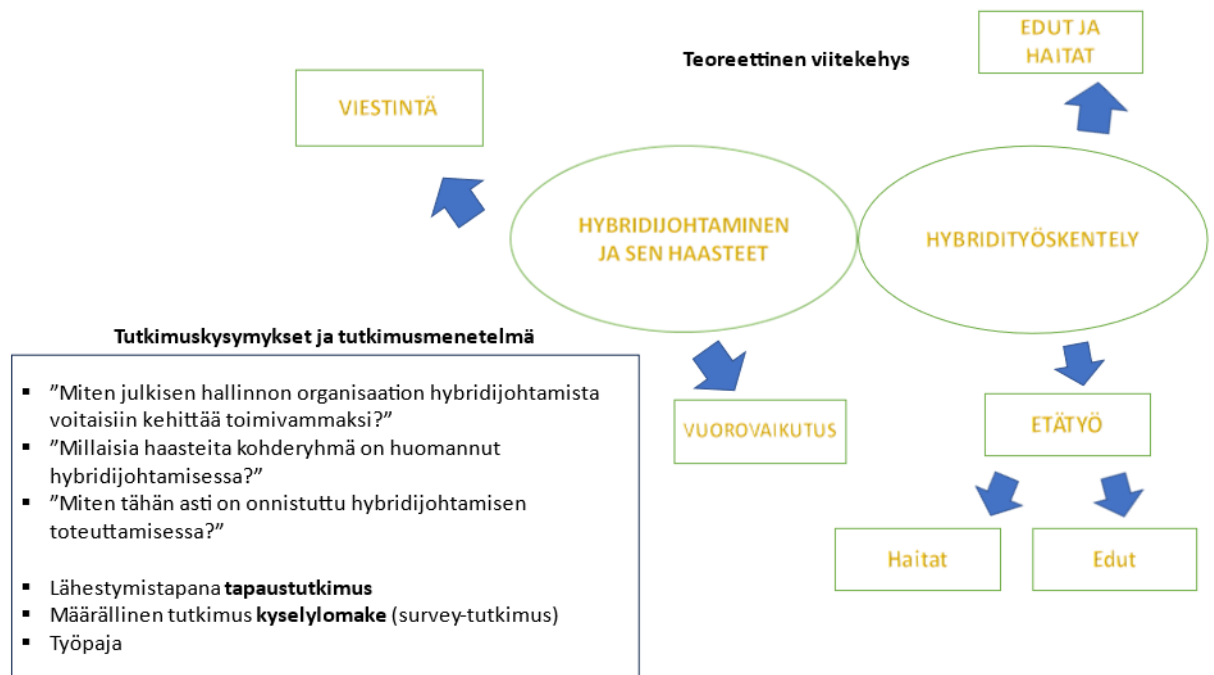
Hybridityöskentely on ollut käytössä vasta lyhyen aikaa Kaakkois-Suomen TE-toimistossa, mutta kuitenkin sen verran, että haasteita on varmasti jo tullut eteen. Ajankohta on otollinen selvittämään, millaisia haasteita on huomattu ja myös sen, millaisia hyviä toimintatapoja on kehitetty. Pelkästään uuden kehittämisen lisäksi tavoitteena on myös hyvien toimintatapojen jakaminen muille esihenkilöille.

Tässä tutkimuksessa keskitytään hybridijohtamisen haasteisiin viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Aihe olisi ilman rajausta liian laaja, joten se on rajattu käsittelemään esimerkiksi vuorovaikutuksessa tai viestinnässä huomattuja haasteita. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu muut mahdolliset haasteet, kuten esimerkiksi ergonomia ja työvälineet. Vuorovaikutus ja viestintä muodostuivat aiheiksi osittain kirjoittajan omasta kokemuksesta ja osittain toimeksiantajan toiveesta. Vuorovaikutuksen ja viestinnän parantaminen ei välttämättä tarkoita taloudellista panostusta, joten toimeksiantajan on helpompi sitoutua tuleviin kehittämis ehdotuksiin ja ottaa ne käyttöön. Kirjoittaja työskentelee itse toimeksiantoyrityksessä ja hänen omien havaintojensa perusteella vuorovaikutus ja viestintä ovat olleet haasteellisia ja ne kaipaavat hieman kehittämistä. Osittain tästäkin syystä aihe rajautui nimenomaan koske-

maan näitä teemoja. Tutkimuksessa pyrittiin yksinkertaisiin ja helposti toteutettaviin kehittämiskohteisiin, kuten viestinnän saavutettavuuden kehittämiseen, vuorovaikutuksen kehittämiseen, yhteisten pelisääntöjen luomiseen ja viestintäkanavien kehittämiseen.

2.2 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen pää tutkimuskysymys on: ”Miten julkisen hallinnon organisaation hybridijohtamista voitaisiin kehittää toimivammaksi?”. Tutkimuksen apukysymyksiä ovat: ”Millaisia haasteita kohderyhmä on huomannut hybridijohtamisessa?” ja ”Miten tähän asti on onnistuttu hybridijohtamisen toteuttamisessa?”.



Kuva 1. Tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys

Kuvassa 1 on esitelty opinnäytetyön pääasiallinen sisältö. Kuvassa esitellään tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa sekä oikealla on kuvattuna teoreettisen viitekehysrunko.

2.3 Tapaustutkimus

Opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on lähtökohtaisesti tutkia vain yhtä tapausta. Tapaus voi olla esimerkiksi organisaatio, yksilö, maantieteellinen alue tai tapahtuma. (Ojasalo ym. 2015, 53.) Tapaustutkimuksessa on olennaista, että tutkittavana oleva tapaus on valittu niin, että tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja tutkimuksen analyysit perustuvat etukäteen määriteltyyn tapaukseen (Eriksson & Koistinen 2014, 1). Tapaustutkimuksessa on olennaista, että tutkittava tapaus on etukäteen tarkkaan määritelty ja rajattu. Tapauksen määrittäminen voi tapahtua ennen aineiston keruuta tai vasta sen jälkeen. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen tapauksen määrittelyn muuttamista kutsutaan aineistolähtöiseksi tutkimukseksi. (Eriksson & Koistinen 2014, 4–6.)

Tapaustutkimus on yleensä laadullisessa tutkimusmenetelmässä käytetty tutkimustapa, mutta sitä voidaan hyödyntää myös määrällisissä tutkimuksissa sekä näiden yhdistelmässä. Tapaustutkimuksen vahvuutena on se, että sen joustavan sisällön takia tutkimusta voidaan muokata aina sopivaan tutkimusasetelmaan sopivaksi. Tapaustutkimus pyrkii teorian tuomiseen osaksi empiiristä maailmaa. (Puusa & Juuti 2020, 130–132.) Tapaustutkimus sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia tai -ideoita. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan tietoa sen todellisessa toimintaympäristössä. Sen erityispiirteenä on syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen tutkittavasta asiasta. Yksityiskohtaisen tiedon avulla mahdollisten kehittämisideoiden antaminen on helpompaa. (Ojasalo ym. 2015, 52.)

Eriksson ja Koistinen (2014) esittelevät kirjassaan tapaustutkimuksen keskeiset työvaiheet seuraavasti:

- tutkimuskysymysten muotoileminen
- tutkimusasetelman jäsentäminen
- tapausten määrittely ja valinta
- käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely
- aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen
- aineiston analyysitapojen ja tulkintasääntöjen päättäminen
- raportointitavan päättäminen.

Tässä opinnäytetyössä käytetään lähestymistapana tapaustutkimusta, sillä sen tarkoituksena on tutkia tiettyä organisaatiota ja kehittää sen toimintaa. Tutkimus tehdään sen luonnollisessa ympäristössä, eli työpaikalla ja työajalla. Tapaustutkimus sopii näin ollen hyvin tämänkaltaisiin tutkimuksiin. Tutkimuksessa on tarkoituksena käyttää sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Tämäkin yksityiskohta tukee teoriaa siitä, että tapaustutkimuksen valitseminen lähestymistavaksi on tutkimuksen kannalta tarpeellinen. Tutkimuksen lopputuloksena on kehittämisehdotuksia tutkittavaan organisaatioon ja tämän johdosta syvällisen tiedon selvittäminen tutkittavasta asiasta on avainasemassa.

2.3.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Tutkimusmenetelmänä hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen osalta tutkittavalla joukolle lähetetään ennalta laadittu kyselylomake. Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytetään esihenkilöille järjestettävää työpajaa. Kun tutkimusmenetelmäksi valitaan määrällinen tutkimusmenetelmä, on tutkimusaineiston keräämiseksi valittavissa kolme eri vaihtoehtoa. Aineiston keräämisen tapoja ovat kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden tilastoiden ja rekistereiden käyttö. (Vilkkä 2021, 53.) Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkitun asian tai ilmiön ymmärtäminen tutkittavien näkökulmasta. Näin ollen ollaan kiinnostuneita tutkittavien mielipiteistä, kokemuksista ja ajatuksista. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tietoa pyritään keräämään mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tiedon hankkiminen perustuu tutkittaviin, jotka toimivat luonnollisessa ympäristössään. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

2.3.3 Kyselytutkimus

Tutkimuksen aineiston keräämisen tapana on määrällisen tutkimusmenetelmän kyselylomake. Kyselytutkimuksen käyttö on perusteltua silloin, kun tutkitaan ja kerätään tietoa mielipiteistä, asenteista, ilmiöistä tai esimerkiksi ihmisten toiminnasta. (Vehkalahti 2014, 11.) Kyseessä on survey-tutkimus, sillä kaikilla vastaajilla on samansisältöinen kysely. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja saa kysymykset kirjallisesti, sekä vastaa niihin kirjallisesti. Kyselytutkimus on suosittua erityisesti tilanteissa, joissa kysytään arkaluonteisia asioita.

Toiseksi kyselylomaketutkimus on erityisen hyvä silloin, kun vastaajajoukko on hajallaan ja suuri. (Vilkka 2021, 53.)

Kysymysten asettelussa ja muotoilussa tulee olla huolellinen, sillä ne luovat koko tutkimuksen perustan. Eniten virheitä tutkimuksissa tulee kysymysten väärä muoto, sillä mikäli vastaaja ei ajattele samalla tavalla, kun tutkija on ajatellut, tuloksista ei tule päteviä. Sananmuodoissa tulee olla erityisen tarkka ja kysymykset eivät saa olla johdattelevia. Kysymykset ovat tärkeää rakentaa tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Kyselylomakkeen tekeminen kannattaa aloittaa vasta sen jälkeen, kun tutkimusongelma on määritetty ja tutkijalle on selkeästi tiedossa, mitä tietoa kyselyllä pyritään selvittämään. (Valli & Aarnos 2018, 61.)

Kyselyssä voi olla sekä avoimia että suljettuja osioita. Avoimeen osioon tutkittava voi vastata avoimesti, mutta suljetuissa osioissa vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Tietojen käsittelyn osalta suljetut osiot ovat helpompia, mutta tutkimustuloksen kannalta myös avoimet osiot ovat tärkeitä. (Vehkalahti 2014, 24–25.) Kyselyssä oli sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä voitiin saada vielä parempaa dataa siitä, millaisia haasteita on huomattu ja avoimien kysymysten avulla saatiin myös parasta tietoa jo valmiiksi hyvistä toimintatavoista. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse valitulle joukolle. Sähköpostissa annettiin linkki lomakkeeseen, joka täytettiin täysin anonymisti.

Kaakkois-Suomen TE-toimistossa työskentelee lähes 300 työntekijää. Kysely lähetettiin kaikille työntekijöille (pois lukien esimiehet ja muut johtajat), jotta dataa saatiin mahdollisimman paljon. Lisäksi tavoitteena oli se, että jokaisesta ryhmästä saatiin vastauksia, etenkin kun kysellään tähän mennessä toimivia toimintatapoja. Tässä yhteydessä ryhmällä tarkoitetaan tiimejä, joihin meidät on jaettu työtehtävän mukaan. Ryhmiä ovat esimerkiksi aikuisten palvelut, nuorten palvelut, tuetun työllistymisen palvelut, koulutuspalvelut, yrityspalvelut ja johdon tuki. Ryhmiä ja heidän tehtäviään on tarkemmin esitelty luvussa 5. Joka tapauksessa osa perusjoukosta jättää vastaamatta kyselyyn, joten joukkoa ei ole sen takia haluttu rajata ollenkaan. Tällaisessa tutkimuksessa otettiin vastaan mieluummin enemmän vastauksia kuin liian vähän.

2.3.4 Työpaja

Siinä vaiheessa, kun kyselylomakkeen tulokset oli analysoitu ja kirjoitettu puhtaaksi, esihenkilöille järjestettiin työpaja. Työpajan tarkoituksena oli käydä läpi tutkimuksessa ilmi tulleita haasteita, sekä kehittää niihin mahdollisesti uudenlaisia toimintatapoja. Tämän lisäksi hyvien toimintatapojen jakaminen on työpajan yksi suurimmista aiheista. Tarkoituksena oli, että olen itse työpajan vetäjä. Työpajaosuuden tarkoitus oli koota yhteen kyselystä saatu tulos ja esitellä se esihenkilöille. Työpajan tuotoksena oli kirjallista materiaalia siitä, miten toimintaa voidaan kehittää, jotta tutkimuksessa esiin tulleita haasteita ei jatkossa enää ole. Palvelujohtajan kanssa on keskusteltu tutkimuksesta ja häneltä on saatu lupa tutkimuksen tekemiseksi. Lisäksi työpajaosuudesta on sovittu jo etukäteen, joten nämä eivät tule enää yllätyksenä perusjoukolle.

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Kaakkois-Suomen TE-toimisto siirtyi kokonaisuudessaan laajaan etätyöhön koronapandemian alkaessa. Pandemia-aikana ainoastaan satunnaisia työpäiviä oli mahdollista olla toimistolla. Keväällä 2022 siirryttiin hybridityöskentelymalliin osittain olosuhteiden pakottamana. Toukokuussa 2022 TE-toimistossa tuli käyttöön uusi, intensiivisempi asiakaspalvelumalli, mikä johti siihen, että henkilöstömäärää oli lisättävä huomattavasti. Silloiset asiakasmäärät olivat ai-
van liian suuret, joten uutta henkilökuntaa tuli tammikuussa 2022 useita kymmeniä pelkästään Kouvolaan. Samalla juuri Kouvolaassa toimisto muutti uusiin tiloihin syksyllä 2021.

Nämä asiat johtivat siihen, että nykyisellä henkilöstömäärällä kaikki eivät mah-
du samanaikaisesti toimistolle, vaan osan on tehtävä etätöitä. Kaikki ryhmät on jaettu kahtia ja toinen puolisko työskentelee toimistolla ja toinen puolisko etänä. Viikon jälkeen systeemi käännetään toisinpäin. Toimistolla saa edelleen olla myös koko ajan, mutta tämä osuus on enää vaan pieni marginaali.

Johdon kanssa käytyjen keskustelujen perusteella esiin tuli tarve selvittää, millaisena henkilöstö on kokenut hybridijohtamisen ja onko jotain selkeitä haasteita huomattu. Hybridi- ja etäjohtaminen kuitenkin poikkeavat jonkun verran sellaisesta johtamisesta, jolloin kaikki työskentelevät koko ajan samassa ti-

lassa. Etätyöksi kutsutaan työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyön tekemiselle on ominaista, että se tehdään tietotekniikkaa avuksi käyttäen. Luonteeltaan etätyö on sellaista, jota pystyy tekemään myös työpaikalla. (Vilkman 2016, 13.) Lähityössä työtä tehdään suoraan toimistolla. Hybridityöskentelyllä tarkoitetaan sellaista toimintatapaa, jossa yhdistetään etätyötä ja työpaikalla tapahtuvaa lähityötä (Työterveyslaitos 2023). Kaakkois-Suomen TE-toimistossa hybridityöskentelyn mallia toteutetaan seuraavasti: kaikki toimistojen ryhmät on jaettu kahtia, eli ollaan kahdessa eri vuorossa. Toinen puolikas on samaan aikaan etätyössä kotona ja toinen puolikas toimistolla. Viikon jälkeen vuorot vaihtuvat toisin päin. Aihe sopi täydellisesti omiin opintoihini, joten päädyttiin opinnäytetyöhön, jossa aiheena on hybridityöskentelyn johtamisen haasteet Kaakkois-Suomen TE-toimiston näkökulmasta.

Opinnäytetyön aiheesta keskusteltiin työnantajan kanssa ensimmäistä kertaa alkutalvesta 2022. Aihe ja sisältö hieman muokkaantuivat ennen varsinaisen opinnäytetyön kirjoittamista ja varsinainen prosessi alkoi huhtikuussa 2023. Tavoitteena oli saada opinnäytetyön suunnitelmaisuus ja teoreettinen viitekehys kokoon elokuuhun 2023 mennessä. Tutkimus oli ajoitettu toteutettavaksi ja analysoitavaksi syys-marraskuun 2023 aikana ja johtopäätösten teko sekä muu viimeistelytyö joulukuuhun 2023 mennessä.

3 HYBRIDITYÖSKENTELY

Tässä luvussa käsitellään hybridityön erilaisia määritelmiä ja malleja. Luvussa esitellään hybridityön etuja ja haittoja. Vertailun vuoksi luvussa esitellään myös etätyötä, mikä sen määritelmä on, mitkä ovat sen edut ja haitat sekä miten se eroaa hybridityöstä. Etätyö liittyy vahvasti myös osana hybridityöskentelyä, jonka vuoksi se on otettu osaksi teoreettista viitekehystä. Lukijan on tärkeä huomata, että tässä opinnäytetyössä etätyö ja hybridityö ovat erillisiä käsitteitä, eikä niillä tarkoiteta samaa asiaa.

3.1 Hybridityön määritelmä ja tavoitteet

Joidenkin asiantuntijoiden näkemyksen mukaan koronapandemian jälkeen palataan normaaliin työelämään, eli takaisin toimistolle. Todellisuudessa paluuta vanhaan ”normaaliin” ei enää ole, koska tämä ”normaali” muuttuu sitä mukaa kun yhteiskunta ja työelämä kehittyy. Organisaatioiden on katsottava tulevaan

sen sijaan että yrittävät paluuta vanhaan. Hybridityöskentelystä on tullut uusi normaali ja organisaatioiden on keskityttävä sen kehittämiseen ja sopivan mallin löytämiseen. (Howspace 2021, 11.)

Hybridit, joilla tarkoitetaan kasvokkain ja verkossa työskentelyä, ovat tulleet osaksi työelämää. Hybridityötä on tutkittu koronapandemian jälkeen huomattavasti aiempaa enemmän. Tutkimuksissa on vaan ollut haasteena, että samaa tarkoitettavaa asiaa on kuvattu monenlaisilla eri termeillä. Vuosien 2020–2023 vertaisarvioituja uudenlaisen työn menetelmien tutkimuksia oli tehty 545 kappaletta. (Nevalainen & Teräs 2023, 4.) Tutkimukset olivat englanninkielisiä, mutta vapaasti suomennettuna esille nousi seuraavanlaisia termejä:

1. Hybridityö (213 viitettä)
2. Virtuaalityö (1268 viitettä)
3. Joustava työ (573 viitettä)
4. Etätyö (1706 viitettä)
5. Kotoa käsin tehtävä työ (1832 viitettä).

Ulla Vilkmán (2023) kirjassaan puhuu samassa kappaleessa sekä hybridityön tekemisestä, että monipaikkaisen työn tekemisestä. Kirjoittajan näkemyksen mukaan kyseessä on monipaikkainen työ silloin, kun työtä tehdään maantieteellisesti hajallaan olevissa paikoissa ja osittain myös etänä. Hybridityön hän määrittelee sen sijaan siten, että hybridityötä tehdään osittain etänä ja osittain toimipaikoilla. (Vilkmán 2023, 15–16.)

Vilkmánin näkemys monipaikkaisesta työstä ja hybridityön määrittämisestä haastaa kirjoittajaa, sillä hän on määritellyt myös monipaikkaisen työn määritelmän hybridityön alle. Näidenkin perusteella voidaan todeta, että termejä on paljon päällekkäisiä ja osittain samaa tarkoittavia. Näin ollen tutkimustiedon löytäminen on huomattavan haastavaa, koska ”etätyö” käsitettä saatetaan käyttää myös sellaisessa yhteydessä, jossa tarkoitetaan nimenomaan ”hybridityötä”. Osittain asia on selitettävissä sillä, että aihe on vielä melko uusi. Kuitenkin perusteellisen tiedon näkökulmasta olisi mahdollisimman nopeasti tärkeää, että kaikki tutkijat käyttäisivät tutkimuksissaan samoja termejä.

Osittain tästäkin syystä tässä opinnäytetyössä on käsitelty myös etätyötä, joka käsitteenä on hieman hybridityöstä poikkeava, mutta usein niitä käytetään samanlaisissa yhteyksissä. Etätyö käsitteenä on huomattavasti hybridityötä tunnetumpi, ja se on ollut käytössä jo pidemmän aikaa.

Hybridityöskentelyllä tavoitteena on se, että osa työntekijöistä voivat työskennellä työnantajan tiloissa ja osa esimerkiksi kotona. Hybridityöskentelyssä ei välttämättä puhuta ainoastaan fyysisestä sijainnista, vaan sen kohdalla on tärkeää keskustella myös ajasta. (Howspace 2021, 9.) Hybridityöskentelyn suurimpana hyötynä on se, että yrityksen voivat toimistoinvestointien sijaan kasvattaa volyymiaan muualle, kuten suoraan työntekijöihin ja liiketoimintaan. Lisäksi hybridityössä on mahdollisuus saada ammattilaisia töihin paikkakunnasta riippumatta. (Howspace 2021, 12.)

Toimiva hybridityöskentelymalli rakentuu sen ympärille, millainen organisaatio on kyseessä, millaiset lähtökohdat organisaatiolle on hybridityön toteuttamiseen sekä millaisia tiimejä ja henkilöstöä organisaatiossa työskentelee. Malliin vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi osaaminen, kulttuuri ja toimiala. (Eklund ym. 2021, 25–26.)

Eklundin ym. (2021, 185) kirjassa ”Hybridijohtaminen” esitellään viisi perusmallia, joilla hybridityömallia voi toteuttaa:

1. Toimistokeskeinen hybridi
2. Täysin joustava hybridityö
3. Etätyöystävällinen hybridi
4. Ennustettava valinnanvapaus
5. Enimmäkseen etänä -malli.

Toimistokeskeisen hybridin perusta on sananmukaisesti työskentely enimmäkseen toimistolla. Työntekijöille voi olla mahdollisuus tehdä työtä etänä päivän tai pari viikossa erikseen määriteltynä ajankohtina. Tällainen malli voi sopia sellaisille organisaatioille, jotka panostavat siihen, että tiimi on samassa paikassa. Täysin joustava hybridityö sen sijaan tarkoittaa sitä, että työntekijät saavat vapaasti valita, milloin työskentelevät toimistolla ja milloin etänä. Malli toimii hyvin työntekijöiden vapauden näkökulmasta, mutta sitä voi olla vaikeaa

koordinoida, kun ei tiedä milloin kukakin on toimistolla paikalla. Etätyöystävällinen hybridi voidaan määritellä esimerkiksi niin, että jokaisen tulee olla toimistolla esimerkiksi pari päivää viikossa. Mallissa toimistopäivät ovat määritelty ja muutoin töitä on mahdollista tehdä etänä. Ongelmia mallissa on samanlaisia, mitä edellä mainitussa täysin joustavassa hybridityössä. Johdolla on haastava tilanne seurata, että kohtelu ja viestintä ovat tasapuolista sekä niille, jotka ovat etänä kuin niille, jotka samaan aikaan työskentelevät toimistolla. (Eklund ym. 2021, 185–186.)

Neljäntenä mallina kirja esitteli ennustettavan valinnanvapauden. Organisaatio tarjoaa tässä mallissa jokaiselle työntekijälle paletin, josta jokainen voi valita itselleen sen sopivimman vaihtoehdon. Ennustettavassa valinnanvapaudessa voi olla vaihtoehtoina esimerkiksi täysin etätyö, täysi toimistotyö tai pari päivää toimistolla ja loput etänä. Verrattuna täysin joustavaan hybridityömalliin tämän etuna on se, että työntekijöiden työskentelypaikkaa on helpompi seurata. Johto tietää milloin kukakin työskentelee ja missä. Toisaalta tässäkin voidaan törmätä haasteeseen yhdenvertaisuuden toteutumisesta niiden välillä, jotka työskentelevät täysin etänä ja niiden, jotka työskentelevät kokoaikaisesti toimistolla. Tämän mallin etuna on ehdottomasti se, että se saattaa houkutella työntekijöitä hakemaan rekrytointien kautta organisaatioon, kun valinnanvapautta työskentelypaikasta on paljon. Viimeisenä, viidentenä mallina esiteltiin enimmäkseen etänä -malli. Tässä mallissa suurin osa työstä tehdään etänä ja mahdollisia toimistotiloja ei työntekijöillä ole välttämättä ollenkaan käytössä. Malli vaatii organisaatiolta paljon, sillä sen on kyettävä tarjoamaan kaikki mahdollinen etänä, kuten järjestelmät, mittarit ja kulttuuri. Mallin ehdottomana vahvuutena on kustannussäästö esimerkiksi toimitilasta, mutta samalla haasteena on yhteenkuuluvuuden tunteen uupuminen, kun työntekijät eivät näe toisiaan käytännössä koskaan. (Eklund ym. 2021, 186–187.)

3.2 Hybridityön etuja ja haittoja

Howspacen (2021) luoma e-kirja listaa kuusi etua, jotka nousivat esiin heidän tekemästään tutkimuksesta koskien ihmisten näkemyksiä hybridityöstä ja suunnitelmista sen tulevalle käytölle. Kyselyyn vastasi 303 henkilöä, jotka olivat tiiminvetäjiä, konsultteja ja työntekijöitä eri toimialoilta ja erikokoisista organisaatioista. Kysely toteutettiin vuonna 2021 ja vastaajia oli 31 eri maasta.

Nämä edut olivat

1. parempi tuottavuus
2. parempi työtyytyväisyys ja -kulttuuri
3. paremmat mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen
4. henkinen hyvinvointi
5. pienempi hiilijalanjälki
6. työntekijöiden ja työnantajien kustannusten pienentäminen

Hybridimalli tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden joustavaan työskentelyyn, jolloin jokainen pääsee työskentelemään omilla vahvuuksillaan. Tällainen työskentely parantaa tuottavuutta. Toiset pystyvät tuottavampaan toimintaan hiljaisuudessa kotona ja toiset pitävät toimistolla työskentelystä. Tärkeää on, että jokainen saa itse valita itselleen tuottavimman paikan työskentelyyn. Samalla tavoin mahdollisuus joustavaan työskentelyyn parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Itsenäisyys ja kyky hallita omaa työtään parantaa tyytyväisyyttä huomattavasti. Hybridityössä korostuu mahdollisuus sekä etätyöskentelyyn että toimistotyöskentelyyn. Vapaus työskennellä milloin tahansa paikasta riippumatta antaa paremmat lähtökohdat oppimiselle ja itsensä kehittämiselle, jolloin aikaa on helpompi järjestää näille. Hybridityön ansiosta työntekijöiden on helpompi yhteensovittaa työn ja vapaa-ajan aika, jolloin henkinen hyvinvointi paranee. Ympäristön näkökulmasta hybridityön etuna on pienempi hiilijalanjälki, kun työntekijän ei tarvitse joka päivä matkustaa toimistolle. Hybridityö tarjoaa myös työnantajille mahdollisuuden kustannustehokkaampaan työskentelymalliin. Tämä säästää sekä työntekijän, että työnantajan taloudellisia resursseja, esimerkiksi bensakulut, toimiston ylläpito ja lounaskulut. (Howspace 2021, 13–19.)

Hybridityömallista riippumatta tietyt asiat ovat nousseet haasteiksi hybridityöstä puhuttaessa. Pohdintaa on aiheuttanut esimerkiksi se, kuinka usein henkilöstön tulisi käydä toimistolla ja miten siihen houkutellaan. Vai onko yksinkertaisesti järkevintä pakottaa henkilöstö toimistolle tiettyinä ajankohtina. Mikäli vaihtoehtona on olla koko ajan etätyössä kotona, niin miten saadaan toimistolle käymään myös kotiin eristäytyvät työntekijät. Moni organisaatio kokee pakottamisen toimistolle ainoana vaihtoehtona, mutta se ei välttämättä ratkaise ongelmia, jotka piilevät hybridityön tekemisessä. (Vilkman 2023, 13–14.)

Vuonna 2020 italialaisessa kunnassa tehtiin työntekijöille kysely sen jälkeen, kun koronapandemian aikainen etätyö oli päättynyt ja tutkimuksessa toivottiin työntekijöiden työskentelevän jatkossa osittain etänä ja osittain toimistolla. Kysely toteutettiin verkkokyselynä ja vastaajia oli 171. Tutkimuksessa selvitettiin heidän kokemuksiaan etätyöskentelystä ja edellytyksiä sen toteuttamiseen. Tutkimuksessa oli seitsemän pääkohtaa: työn laatu, tuottavuus, määräaikojen noudattaminen, mahdollisuus reagoida ongelmiin ja mahdollisuuksiin, oma-aloitteisuus, viestintä ja kokonaissuoriutuminen. Tutkimuksessa selvisi, että totuttuaan työskentelyyn etänä tuloksellisuus tai tuottavuus eivät heikentyneet vaan tutkittavat kokivat sen samanlaisena, kun aiemmin toimistolla työskennellessä. Tutkittavat kokivat, että suorituskyky parani, kun työntekijä sitoutui toteuttamaan uutta työtapaa uudessa työjärjestelyssä. (Toscano & Zappala 2021, 137–139.) Tämä tutkimus myös vahvistaa Howspacen näkemystä siitä, että suorituskyky paranee ainakin osittain etätyössä ollessa. Lisäksi tuottavuuden ei huomattu laskeneen, mikä myös tukee edellä mainittua teoriaa siitä, mitä positiivisia vaikutuksia hybridityöllä on, jossa osittain on mahdollista työskennellä etänä.

Hybridityön yhteydessä puhutaan usein positiivisista vaikutuksista työntekijöihin, eikä aina muisteta myös hybridityössä aiheutuneita haasteita. Lisääntynyt teknologia kuormittaa yksilöitä sekä psyykkisesti että henkisesti. (Nevalainen & Teräs 2023, 7.) Tässäkin tilanteessa yksilöllinen tilanne vaikuttaa niin paljon, että on mahdotonta todeta mitkä tekijät ovat hybridityön haasteita ja mitkä taas etuja. Toisten mielestä teknologian lisääntyminen on sujuvoittanut työnte-koa, ja toiset taas ovat aivan päinvastaista mieltä. Jokaisen organisaation ja työkuulttuurin tulisi varmasti itse linjata tällaisia tilanteita, koska yhtä ja oikeaa vaihtoehtoa tai toimintatapaa ei ole.

3.3 Etätyö

Etätyö määritellään niin, että luonteeltaan se on sellaista, jota voisi tehdä toimistolla, mutta syystä tai toisesta sitä tehdään toisaalla. Tyypillisesti etätyötä tehdään esimerkiksi kotona tai kesämökillä. Etätyö terminä on jo laajemmassa

käytössä ja monelle työelämässä tuttu. Sen sijaan hybridityö ei ole työelämässä vielä niin paljon esillä ollut termi. Usein hybridityö ja etätyö sekoitetaan toisiinsa ja niistä puhutaan samana asiana. (Vilkman 2023, 40–41.)

Monipaikkainen työ ja etätyö haastavat johtamistaitoja. Ensimmäisen kerran organisaatioissa on käyty keskustelua mahdollisuudesta etätyön tekemiseen jo 2000-luvun alussa. Vielä siinä vaiheessa etätyö ei kuitenkaan saanut sellaista suosiota, että sen kehittämistä ja toteuttamista olisi lähdetty viemään eteenpäin. (Kurttila & Aalto, 2021, 44.)

Euroopan keskuspankki uutisoi vuonna 2023, että Eurostatin tietojen mukaan ennen koronapandemian alkua 85 % työntekijöistä ei ollut koskaan työskennellyt etätyössä (Euroopan keskuspankki 1/2023). Sen sijaan Euroopan keskuspankin teettämässä kyselyssä vuosina 2020–2022 yli 60 % vastaajista ilmoitti, että ei ole työskennellyt etänä ennen pandemian alkua. Muutaman kuukauden jälkeen enää n. 40 % työntekijöistä ilmoitti, että ei ole edelleenkään tehnyt etätyötä. Toukokuussa 2022 valtaosa kyselyyn vastaajista ilmoitti, että työskentelevät vähintään yhden päivän viikossa etänä. Kyselyssä selvitettiin myös työntekijöiden toiveita etätyön tekemiseen koronapandemian jälkeen. Kaksi kolmasosaa ilmoitti kyselyssä haluavansa jatkossa tehdä etätöitä yhden päivän viikossa ja 25 % vastaajista halusi tehdä etätöitä 2–4 päivää viikossa. (Euroopan keskuspankki 2023.)

Etätyö on jäänyt osaksi arkea myös koronaviruspandemian jälkeen. Useilla aloilla etätyön tekeminen on koettu tärkeäksi ja sitä on alettu työnhakijoiden toimesta selvittämään jo rekrytointivaiheessa. Etätyön suosio on lisääntynyt ja näin olleen työnantajan ovat joutuneet tarkemmin miettimään, millainen toimintamalli etätyön osalta heidän yrityksessään olisi mahdollista toteuttaa. (Hanni ym. 2022, 153.) Koronapandemian aikana yritykset heräsivät etätyön tuomiin mahdollisuuksiin ja aiemmin skeptisesti etätyöhön suhtautuneet organisaatiot alkoivat hyödyntää etätyön tekemisen mahdollisuuksia (Kurttila & Aalto 2021, 44). Etätyöstä ei ole erikseen säädetty laissa, vaan sen tarkoituksena on työsopimuslain mukainen työsuhde, jossa on määritelty missä työtä voi tehdä ja milloin. (Hanni ym. 2022, 153.)

Vuonna 2020 Futuremore teetätti tutkimuksen, jossa tehtiin kysely 1164 suomalaiselle työntekijälle työtekemisestä koronapandemian aikana. Kysely uusittiin kuuden kuukauden aikana kolme kertaa. Kyselyyn vastaajista yli 90 % työskentelivät etänä vähintään neljä päivää viikossa. Tutkimus osoitti, että keskimäärin etätyössä olijat olivat tyytyväisiä etätyöskentelyyn (maaliskuussa 85 % ja 6kk myöhemmin 86 %). Kysyttäessä työskenteleekö mieluummin etänä, kun toimistolla maaliskuussa määrä oli 45 % ja lokakuussa jo 63 %. Tuottavuus oli noussut maaliskuun 50 % lokakuun 60 %. Tulokset viittasivat siihen, että suomalaiset olivat onnistuneet hyvin etätyöhön siirtymisessä. (Blomqvist ym. 2020, 4.)

Etätyön edellytyksenä ovat riittävän hyvät ja toimivat työympäristö ja välineet, johtaminen, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä etätyöntekijän valmiudet. Työturvallisuuskeskuksen 2017 tekemässä kuvassa on vielä eroteltu neljä tärkeää teemaa etätyön onnistumisen kannalta.



Kuva 2. Etätyön edellytykset (Työturvallisuuskeskus 2017)

Työnantajan tarjoaman teknologian tulee olla riittävä, jotta työtehtäviä voidaan hoitaa etätyöpaikalta käsin. Tietoturva tulee olla riittävä ja työntekijällä olla sellainen työskentely-ympäristö, joka takaa riittävän ergonomian, hyvinvoinnin ja työrauhan. Johtaminen korostuu etätyötä tekevien kohdalla. Johtaminen tapahtuu virtuaalisesti, jonka takia esihenkilön on kyettävä mahdollisimman yksityiskohtaisiin sääntöjen luomisiin, sekä sen ylläpitämiseen ja seuraamiseen.

Luottamuksellisuus korostuu esihenkilön ja työntekijän välillä etätyötä johdettaessa. Etätyössä esihenkilöllä on entistä suurempi vastuu kuormittumisen ja mahdollisten ongelmien aikaiseen puuttumiseen. Työn sujumisen kannalta on tärkeää, että työyhteisössä on riittävät säännöt esimerkiksi palaverikäytäntöihin sekä viestimisalustoihin ja niiden käyttämiseen. Etätyöntekijän on kyettävä johtamaan itseään, ottamaan vastuuta omasta tekemisestä ja kotona työskentelemisestä huolimatta rajaamaan vapaa-aika työajan ulkopuolelle. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

3.3.1 Etätyön edut

Monet, jotka koronapandemian takia joutuivat etätöihin, kokevat sen nykyään hyväksi ja joustavaksi työskentelytavaksi. Etätyön ehdottomia etuja on se, että työmatkoihin ei mene aikaa, jolloin aamulla on myös mahdollista nukkua aiempaa pidempään. Tämän lisäksi kotitöiden tekeminen on joustavampaa esimerkiksi lounas- ja kahvitaukojen lomassa. Toiset työntekijät häiriintyvät jatkuvasta kollegoiden keskeyttelystä, joten etätyö tarjoaa parempaa mahdollisuutta töihin keskittymiseen. Monen työteho voi lisääntyä, kun jatkuvat keskeytykset poistuvat. (Kurttila & Aalto, 2021, 45.)

Oman työn aikatauluttaminen ja järjestely on huomattavasti helpompaa etätyössä, kun lähityössä ja se onkin nostettu esille etätyön yhtenä eduista. Työmatkojen jäädessä kokonaan pois oman työn aikatauluttaminen on huomattavasti helpompaa, kun erityisesti isoissa kaupungeissa työskentelevien ei tarvitse ottaa huomioon liikenneuhkia. Vaikutusmahdollisuuksien parantumisen lisäksi esimerkiksi työmatkoilla tapahtuvien tapaturmien riski vähenee, kun työntekijät työskentelevät kotona. Tapaturmien vähenemisen lisäksi etätyö ehkäisee myös mahdollisuutta tartuttaa kollegalle jokin tartuntatauti. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Etätyön etuna on se, että kun työntekijät voivat työskennellä missä tahansa, heidät voi palkata mistä tahansa asuinpaikasta riippumatta. Yrityksen näkökulmasta suurin kilpailuetu tulee siinä vaiheessa, mikäli kilpailijat eivät ole vielä keksineet mahdollisuutta etätyön hyödyntämiseen. (Capelli 2021, 31–32). Tutkimuksen mukaan etätyössä esimerkiksi ongelmanratkaisu, töiden koordinointi

ja strategian luominen onnistuu paremmin, kun samassa paikassa työskentelevien tiimeiltä (Haapakoski ym. 2020, 115).

3.3.2 Etätyön haitat

Yksi tärkeimpiä syitä saada työntekijöitä sitoutumaan työnantajalle ovat sosiaaliset suhteet. Etätyössä sosiaaliset suhteet jäävät todella pieneksi, kun etätyössä olevat kollegat työskentelevät eri puolilla. (Capelli 2021, 32.) Etenkin yksinelävät ihmiset voivat kokea etätyössä yksinäisyyden ja eristäytymisen tunnetta, sillä sosiaaliset suhteet kollegoihin puuttuvat kokonaan. Henkilökohmainen elämä voi häiritä muullakin tapaa etätyö tekemistä, esimerkiksi mikäli kotona on paljon meteliä tai häiriötekijöitä etätöiden aikana. Etätyössä mikäli itsensä johtamisen taito ei onnistu, työn ja muun vapaa-ajan rajan vetäminen voi olla hankalaa. Työ voi painottua liikaa etäpalavereihin ja työkavereihin ja esihenkilöihin voi olla vaikeampi saada yhteyttä. Toisekseen etätyössä satunnaiset kohtaamiset puuttuvat kokonaan. Yleensä hauskaksi todetut työkavereiden vitsit tai tarinat kahvihuoneessa jäävät kokonaan kuulematta. (Kurttila & Aalto, 2021, 45–46.) Muita etätyössä tunnistettavia haasteita ovat esimerkiksi luottamuksen rakentaminen muihin tiimin jäseniin, erilaisten konfliktien ratkaiseminen sekä tiimihengen luominen (Haapakoski 2020, 116–117).

Etätyössä ja sen tekemisessä on myös tunnistettu muunlaisia haasteita, jotka eivät aiemmin ehkä ole olleet niin paljon esillä. Työturvallisuuskeskuksen (2017) tekemän listauksen mukaan etätyön haasteina mainitaan myös sairaana työskentely. Lähityössä toimistolle menemisessä kipeänä kynnys olisi paljon matalampi, mutta kotona etätyössä on jollakin tapaa helpompi sivuuttaa esimerkiksi kova flunssa tai kuume. Etätyön lisääntyminen on aiheuttanut ongelmaa siinä, että moni työskentelee sairaana kotona, vaikka pitäisi työnteon sijasta olla sairauslomalla. Toinen huomio, minkä työturvallisuuskeskus nostaa esille, on päihdeongelman tunnistamatta jättäminen tai sen pahentuminen. Lähityössä kollegat näkevät toisiaan säännöllisesti, jolloin helposti tulisi kiinnitettyä huomiota mahdollisiin päihdeongelmiin. Mikäli työntekijät työskentelevät etänä, tällaisen ongelman tunnistaminen olisi paljon haastavampaa. Työntekijä pystyy esimerkiksi kokouksissa tsemppaamaan sen verran, että ongelma saattaa kokonaan jättää huomiotta.

4 HYBRIDIJOHTAMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä hybridityön johtamista, mitä se on ja miten se eroaa lähityön johtamisesta. Luvussa käsitellään hybridityön johtamista ensin yleisesti, mutta myöhemmin keskitytään erityisesti vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmaan. Luvussa esitellään yleisimpiä hybridijohtamisen haasteita vuorovaikutuksen ja viestinnän osalta sekä ratkaisuvaihtoehtoja haasteiden selättämiseen.

4.1 Hybridityön johtaminen

Hybridityön johtamisessa pääasiallinen huomio kiinnittyy kontrolloimisen sijasta luottamukseen. Johtaminen perustuu siihen, että pyritään johtamaan ihmisiä asioiden sijasta. Hybridityön johtamisessa korostuu kyky luoda riittävät pelisäännöt ja tavoitteet ryhmäkohtaisesti. (Kohtakangas ym. 2023, 75.) Kun jokaisella tiimillä on oma tarkka visionsa, tiimisen jäsenten on helpompaa toimia sen mukaan ja pyrkiä parhaansa mukaan toteuttamaan sitä. Hybriditiimissä yhteisten toimintatapojen sopiminen voi olla haastavaa, mutta mikäli esihenkilö kykenee saamaan kaikki tiimin jäsenet toteuttamaan ennalta sovittua visiota, esihenkilö pystyy keskittymään myös muuhun johtamiseen, kun työntekijöiden käyttämiseen. Esihenkilön on kyettävä tarjoamaan vision toteuttamisesta sellaisia lopputuloksia, jotka hyödyttävät myös työntekijöitä. Näin heidät on helpompaa saada toteuttamaan sovittua päämäärää. (Eklund ym. 2021, 72.)

Tiimi tulee sitouttaa uusiin pelisääntöihin, ja esihenkilö voi kokeilla esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä pelisääntöjen luomiseksi ja niiden perustelemiseksi:

1. Millaista osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?
2. Mitä osaamista meillä jo on?
3. Miten pärjäämme uusien tavoitteidemme kanssa?
4. Millaisia uusia ratkaisuja meidän kannattaa tehdä työnjaon osalta onnistuaksemme?
5. Mistä tiedämme, että olemme oikealla tiellä? (Kurttila & Aalto 2021, 171.)

Pelkästään yksisuuntainen informointi ei motivoi ja sitouta, vaan kaikki on otettava mukaan päätöksentekoon. On tärkeää, että jokainen pääsee kertomaan omista tavoitteistaan ja perustelemaan ne kaikkien kuullen. Työn tehokkuuden ja siinä pärjäämisen kannalta joskus työnjaon muutokset johtavat parhaaseen lopputulokseen, joten sitäkään ei kannata pelätä. (Kurttila & Aalto 2021, 172.)

Hybriditiimissä johtamisen rooli korostuu entisestään. Esihenkilön on kyettävä riittävän jämäkkään johtamiseen. Erityisesti uudessa hybriditiimissä johtajan rooli korostuu. Heti alusta alkaen on tehtävä selväksi tavoitteet ja pelisäännöt sekä on varmistettava että jokainen sitoutuu niitä noudattamaan. Esihenkilöiden on hyvä huomata, että hybriditiimin johtamisessa saattaa helposti astua sudenkuoppaan viestinnästä puhuttaessa. Esihenkilön on hyvä tunnistaa, että pelkkä viestinnän lisääminen ei ole riittävä kommunikointiväline, sillä virtuaaliin viestintävälineisiin liittyvät aina omat haasteensa. (Eklund ym. 2021, 72.)

Mikäli esihenkilöt ja johto eivät luota etätyötä tekevien suoriutumiseen, saattaa riskiksi muodostua liiallinen tarve mikrojohtamiseen. Mikrojohtamisen suurimpina ongelmia on jatkuva tavoitettavuuden vaatimus, joka on haitaksi sekä stressille että itseohjautuvuudelle. Pahimmillaan kyseinen johtamistyyli häilyttää etätyössä olevan työajan työnteon ja perhe-elämän välillä. Esihenkilöiden ja johdon on kyettävä luottamaan työntekijöihin, jotka työskentelevät etänä. Mikäli tämä ei onnistu, niin organisaation kannattaa miettiä, onko hybridi- ja etätyöskentely heille sopiva malli. (Eklund ym. 2021, 29–30.)

Hyvä johtaminen on tärkeää sekä etä- että lähityössä. Johtamisessa korostuu ohjaus, palautteen antaminen, kannustaminen ja työntekijän tukeminen. Eri-tyisesti, kun osa työntekijöistä työskentelee etänä, esihenkilön on kyettävä valvomaan ja puuttumaan asioihin. Esihenkilön on lisäksi seurattava työn tuloksia, kuormittavuutta sekä työaika. Työnkuormitusta voi olla haasteellisempi seurata, kun osa työntekijöistä työskentelee kotona, mutta siihen on entistä matalammalla kynnyksellä kyettävä puuttumaan ja reagoimaan. Jotta luottamusta voidaan kasvattaa työyhteisössä ja saada kaikki työskentelemään samaa päämäärää kohti, esihenkilön on kyettävä vuorovaikutukseen myös kasvokkain. Työntekijöiden johtamiseen liittyvät tarpeet riippuvat todella paljon yksilöstä. Osa kykenee itsenäiseen työskentelyyn paremmin, kun taas toiset tarvitsevat enemmän ohjausta ja kannustusta. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Kokonaisuudessaan hybridijohtamisesta, erityisesti hyvästä hybridijohtamisesta puhuttaessa on hyvä huomata, että hyvä johtaminen on aina yksilökohtaista. Mitä paremmin esihenkilö tuntee alaisensa, sen helpompi hänen on heitä johtaa. Esihenkilö pystyy ottamaan huomioon tiimensä jäsenten erilaiset motivaatiotekijät ja kääntämään ne eduksi. Hyvänä sääntönä voidaan siis todeta, että esihenkilön kannattaa tutustua hyvin tiimensä jäseniin, koska se on alku kohti menestyksekkäämpää johtamista. (Eklund ym. 2021, 74.)

Esihenkilön on hyvä muistaa, että myös hänellä on oikeus pyytää ja saada apua. Jos kokouksien johtaminen tuntuu haastavalta, sen voi antaa jonkun toisen fasilitoitavaksi, mikäli työvälineet tuntuvat haastavilta, työkaverilta voi pyytää apua ja kommunikointitaitoja voi parantaa tarvittaessa alan ammattilaisten avustuksella. Esihenkilön on yhtä lailla tärkeää kehittää itseään samalla kun työympäristö muuttuu. (Haapakoski ym. 2020, 111–112.)

Hybridityöskentelyyn siirryttäessä monilla työpaikoilla on pohdittu, miten yhteisöllisyyttä voidaan toteuttaa myös siinä mallissa. Verohallinto otti asian hoidaakseen ja palkkasivat työyhteisösuunnittelijan vuoden 2022 loppupuolella. Työyhteisösuunnittelijaksi valittiin Heidi Swanljung, ja hänen tehtävänä on tukea verohallinnon työntekijöiden yhteisöllisyyden tuntemista myös hybridityössä. Swanljung käynnisti pilottihankkeen, jonka kesto on vuoden ja sen tavoitteena on selvittää, millaisia keinoja tiimeillä on yhteisöllisyyden luomiseksi ja millä tavoin sitä voisi kehittää. Tiimejä, joita pilotti koskee, on sekä koko Suomen laajuisesti että myös paikallisesti eri kaupungeissa. (Ylinen 2023.)

Tähän mennessä Verohallinto on esimerkiksi kokeillut virtuaalista toimistoa, jolloin erikseen valittuna tuntina kaikilla on Teams-yhteys auki ja he voivat joko normaalisti tehdä töitään ja kysellä tarvittaessa apuja tai sitten jutella ihan muita asioita. Myös pienryhmätyöskentelyä on kokeiltu, ja se on koettu toimivaksi. Pienryhmässä voi esimerkiksi keskittyä johonkin tiettyyn teemaan. Osallistuminen on mahdollista sekä etänä että toimistolla. Käytössä on pilotin aikana myös muita virtuaalisia alustoja, joilla voi kokeilla muun muassa taukojumppaa, musavisaa tai keskustella muuten vaan ajankohtaisista asioista. Swanljung toteaa lehden haastattelussa, että ketään ei voi pakottaa yhteisöllisyyteen ja sen syntyyn, mutta jokainen organisaatio voi tarkoita sille riittävät

puitteet, jotta yhteisöllisyyttä on mahdollista toteuttaa. Yhteisöllisyyden toteutaan olevan myös yhteydessä työhyvinvointiin. Pilotti on vielä käynnissä, mutta tähän mennessä sieltä on tullut lupaavia tuloksia. (Ylinen 2023.)

4.2 Viestintä

Tiedonkulku ja sen sujuvuus korostuu silloin, kun osa työntekijöistä työskentelee etänä. Tiedonkulun sujuvuutta on kyettävä tasaisin väliajoin arvioimaan ja muuttamaan tarpeen mukaisesti. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Hybridityöskentely ja sen johtaminen vaatii erityisen tarkkoja pelisääntöjä viestinnän onnistuneelle toteuttamiselle (Eklund ym. 2021, 62).



Kuva 3. Hybridityön pelisäännöt (mukaillen Eklund ym. 2021, 62)

Kuva 3 on tehty mukaillen Eklund ym. 2021 tekemää listausta hybridityön tärkeimmistä pelisäännöistä. Hybridityöskentelyssä, kun osa työskentelee etänä ja osa toimistolla, on tärkeää etukäteen sopia kokouskäytännöissä. Mahdollisesti osa pystyy osallistumaan kokouksiin toimistolta, mutta erityisesti etänä työskenteleville tulee antaa mahdollisuus osallistua tehokkaasti kokouksiin. Tämä edellyttää erityisesti sitä, että kokousten sisällöt ovat tarkkaan suunnitellut ja ne on etukäteen tiedotettu osallistujille. (Eklund ym. 2021, 62.) Hyvinä kokouskäytäntöinä voidaan myös pitää sellaista toimintatapaa, että erityyppisille asioille järjestetään omat kokouksensa. Mikäli kyseessä on suunnittelukokous, niin kokouksessa tehdään pelkästään suunnittelua, ja mikäli kyseessä

taas on päätöksentekoon liittyvä kokous, niin sen raameissa pysytään.

Toiseksi osallistujien kannata on oleellista, että kokoukseen kutsutaan ainoastaan ihmiset, jotka sitä tarvitsevat. Mikäli halutaan ulkopuolisen mielipidettä johonkin yksittäiseen asiaan, se voidaan kysyä jo etukäteen eikä kyseistä henkilö välttämättä tarvitse kutsua kokoukseen mukaan. Etä- ja hybridipalaverissa on tärkeää, että keskustellut ja sovitut asiat tulee dokumentoiduiksi. Näin ollen kannattaa jo etukäteen sopia, millä tavalla ja kuka asiat dokumentoi. (Kurttila & Aalto 2021, 183–184.)

Yleensä etänä työskentelevien on hankalampi saada puheenvuoroa, kun niiden, jotka ovat toimistolla samassa tilassa. Tällainen asia tulee ottaa huomioon kokousta suunnitellessa, että jokaisella on mahdollisuus kommentoida ja keskustella esillä olevista asioista. Etänä työskentely ei saa olla esteenä aktiiviselle vuorovaikutukselle ja osallistumiselle. (Eklund ym. 2021, 62.) Hyvä vinkki tällaisen kokouksen toteuttamiseksi on luoda kokoukseen yhteinen virtuaalinen alusta, jossa jokainen pääsee kirjoittamaan pohdintojaan riippumatta siitä, ovatko etätyössä vai lähityössä. Virtuaalista alustaa voi käyttää esimerkiksi puhelimen tai kannettavan tietokoneen avulla. Pohdintojen kirjaamisen jälkeen jokainen osallistuja pääsee lukemaan toistensa ajatukset ja tämän jälkeen niistä voidaan käydä yhteistä keskustelua joko puhuen tai kirjoittaen. Tärkeintä on, että myös etänä työskentelevät pääsevät osallistumaan myös reflektointivaiheeseen. Hyväksi todettu systeemi kokouksien tasapuoliseen toteuttamiseen on myös toisen fasilitaattorin hyödyntäminen kokouksissa. Toinen voi seurata ja keskittyä etänä oleviin ja toinen paikan päällä oleviin. Tämä auttaa siinä, että pystytään nopeasti reagoimaan molempien kysymyksiin ja vastaamaan niihin mahdollisimman pikaisesti. (Howspace 2021, 39–40.)

Pelissäännöt keskinäiselle vuorovaikutukselle on hyvä sopia etukäteen. Viestinnästä sovittaessa ryhmän tulee keskenään tehdä selväksi se, milloin viestintää käytetään ja milloin ei tarvitse olla tavoitettavissa. Monesti oletetaan, että hybridityössä tulee olla koko ajan tavoitettavissa, mutta riittävät pelissäännöt antavat raamit siihen, milloin kenenkin tulee olla tavoitettavissa. Pelisääntöjen lisäksi yhteisen viestintäkanavan, eli foorumien etukäteen sopiminen helpottaa huomattavasti viestintää ja sen vaikuttavuutta. Ryhmän olisi hyvä määritellä, millainen viestintä tapahtuu ja missä kanavassa. Ensisijaisen tärkeä on sopia sellaisista todella tärkeistä asioista, joihin odotetaan saavan mahdollisimman

pikaisesti vastauksia. Tällaisissa esimerkkitapauksissa ryhmän olisi hyvä määrittää, miten tällaiset tärkeät viestit merkitään, jotta kaikki huomaavat ne ja miten nopeita vastausaikoja niihin voidaan odottaa. Ylipäänsä viestien vastausajan sopiminen on tärkeää, on sitten kyse akuuteista asioista tai vähemmän kiireellisistä viesteistä. Näin ollen viestin lähettäjän ei tarvitse olla koko ajan seuraamassa, että ovathan kaikki nähneet viestin tai ovathan kaikki reagoineet siihen. (Eklund ym. 2021, 62–63.)

Osittain virtuaalisesti tapahtuvassa viestinnässä on tärkeää ottaa huomioon epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Tällaisella tarkoitetaan kasvokkain tapahtuvia keskusteluja, kahvihetkiä ja muita spontaaneja kohtauksia. Tiimin on mietittävä näiden tilalle joku toinen keino vuorovaikutukseen. Mahdollisuuksina kannattaa hyödyntää esimerkiksi virtuaalikalpeja tai yhteisiä virkistystapahtumia. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

4.3 Vuorovaikutus

Hybridijohtamisessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu, kun osa tiimistä työskentelee virtuaalisesti. Yhteydenpidon tulee olla entistäkin tiiviimpää ja tehokasta. Vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää, että sovitusta läsnäolopäivistä pidetään työpaikalla kiinni. Esihenkilö voi omalla esimerkillään edistää vuorovaikutuksen parantumista, mutta myös työntekijöitä on osallistettava vuorovaikutuksen onnistumiseen. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Hybridityöskentelystä puhutaan usein positiivisessa kontekstissa. Se on kuitenkin aiheuttanut monenlaisia haasteita erityisesti työyhteisöihin ja organisaatiokulttuureihin. Nevalainen ja Teräksen pääkirjoituksessa he nostavat esille kysymyksen, että miten hybridi- ja etätöiden lisääntyminen on vaikuttanut yhteisöllisyyteen, mikäli puhutaan kiinnittymisestä työyhteisöön ja työhyvinvoinnin tukemisesta toinen toiselle. Fyysinen vuorovaikutus vähenee teknologian lisääntyessä, joten millä voidaan turvata yhteisöjen hyvinvointi, kulttuuri ja historia? Aiemmin tällaiset keskustelut pystyttiin käymään kasvotusten toimitoilla, jolloin kokemuksia pystyttiin vuorovaikutteisemmin jakamaan. (Nevalainen & Teräs 2023, 7.)

Hybridityössä luottamisen rakentaminen työkavereihin voi olla haastavaa erityisesti uusilla työntekijöillä, sillä rinnakkainen vuorovaikutus ja kokemusten jakaminen on suppeampaa. Tällainen voi helposti eskaloitua suuremmaksi konfliktiksi, johon voi olla vaikea reagoida nopeasti. Hybriditiimissä on erityisen tärkeää käydä jatkuvaa vuorovaikutteista keskustelua, jotta epäselvyyksiltä vältytään. (Nevalainen & Teräs 2023, 7.)

Hybridityön onnistumisen kannalta kommunikaation merkitystä ei voi korostaa liikaa. Teknologia ja sen toimiminen on vuorovaikutuksen toimivuuden kannalta edellytys, mutta se ei yksinään takaa toimivaa vuorovaikutusta. Toimistolla vuorovaikutusta, esimerkiksi työkaverin kanssa työpisteellä tai kahvihuoneessa jutellessa tapahtuu huomaamatta. Etätyössä olevien kannalta tämänkaltaisen vuorovaikutus on huomattavasti hankalampi toteuttaa. Vuorovaikutus etätyössä esimerkiksi viestien muodossa saattaa usein johtaa väärin johtopäätöksiin. Lukija saattaa tulkita lähettäjän viestin väärin tavalla, jota lähettäjä ei ole tarkoittanut. Näitä ongelmia on mahdollista ehkäistä vuorovaikutuksen ja viestinnän riittävän hyvällä suunnittelulla. Esihenkilö voi esimerkiksi oman tiimensä kesken yrittää keksiä ratkaisuja väärinymmärrysten estämiseksi tai ainakin vähentämiseksi. (Eklund ym. 2021, 60–61.) Hybridissä työskennellessä osa työskentelee todennäköisesti etänä, jolloin vuorovaikutus muuttuu. Mikäli päädyttään esimerkiksi palaverissa työskentelemään ilman kameraa, vuorovaikutus kaventuu. Toisaalta, jos työskennellään kamerat päällä, voi kollegan eleitä olla vaikea tulkita. (Kurttila & Aalto, 2021, 45.) Pelkästään teknologian syyttäminen väärinymmärryksissä ei auta, vaan on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää vuorovaikutuksen keinot. Monessa yhteydessä hybridi-työskentelyyn siirryttäessä tiimin jäsenille olisi hyvä järjestää koulutusta liittyen vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin. (Eklund ym. 2021, 60–61.)

Vuorovaikutukseen oman haasteensa aiheuttaa fyysisen etäisyyden pitkä välimatka, kun osa työskentelee etänä ja osa toimistolla. Tällöin on riskinä, että avun pyytäminen ja antaminen on haastavampaa, kun välimatka on pitkä. Toisaalta toisten taas on helpompi kysyä apuja virtuaalisesti, joten tässäkin on yksilökohtaisia eroja. Näissä tilanteissa on tärkeää tunnistaa yksilöllinen tarve, kuka kaipaa enemmän fyysistä etäisyyttä ja kuka ei. (Nevalainen & Teräs 2023, 7.)

Vuonna 2016 Soo Jeoung Han ja Michael Beyerlein tekivät tutkimuksen, jossa tutkittiin monikansallisen virtuaalitiimin toimivuutta ja haasteita. Tutkimuksessa selvisi, että 60 % tutkimukseen osallistuneista eivät olleet saaneet koulutusta etätyötiimissä työskentelyyn. (Han & Beyerlein 2016, 374.) Toimistotyöhön tottuneiden tiimin jäsenten voi olla vaikeaa sopeutua vuorovaikutukseen virtuaalisesti, jolloin suunnitelmallisuus ja kehittäminen viestintävälineiden kanssa saattaa ennaltaehkäistä monelta konfliktilta. (Eklund ym. 2021, 61.)

Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen haaste korostuu hybridityössä. Timanttia Consulting Oy on tehnyt nelikentän, jossa on ideoita vuorovaikutuksen parantamiseen ja kehittämiseen hybridityössä.



Kuva 4. Yhteisöllisyyden nelikenttä (Timanttia Consulting Oy)

Kuvassa 4 on esitelty erilaisia keinoja yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen parantamiseen hybridityössä. Ne on jaoteltu koskemaan erikseen tiimiä ja organisaatiota. Lisäksi esimerkkejä on sekä työajalla ja työhön tapahtuviin, että viihteellisiin toimiin. Jokainen organisaatio voi omien mieltymystensä perusteella ottaa nelikentässä esiteltyjä esimerkkejä osaksi työskentelykulttuuria.

5 TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ (TEM)

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) on osa valtioneuvostoa, jonka tavoitteena on olla kasvupolitiikan suunnannäyttäjänä. Ministeriön tavoitteena on rahoituksen, sääntelyn ja palveluiden avulla taata osaavan työvoiman saatavuus, hyvät työolot ja yritysten menestyksen avaimet. Ministeriön toimialaan kuuluvat mm.

- Elinkeinopolitiikka
- Työllisyys, työttömyys ja julkinen työvoimapalvelu
- Maahanmuuttajien kotoutumisen edistäminen ja työperäinen maahanmuutto
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten yleishallinnollinen ohjaus

Ministeriön tavoitteena on valmistella lainsäädäntöä, toteuttaa hallitusohjelmaa ja kehittää toimialaan kuuluvia kokonaisuuksia (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.)

5.1 TE-palvelut

Julkisilla työvoima- ja yrityspalveluilla, lyhyemmin TE-palveluilla, on tarkoituksena edistää työmarkkinoiden toimivuutta, esimerkiksi turvaamalla osaavan työvoiman saatavuus, parantamalla kansalaisten työllistymiskykyä sekä pyrkiä työnhakijoiden työllistämiseen. Yrityspalveluiden tavoitteena on parantaa jo olemassa olevien yritysten toimintaa ja auttaa uusia aloittavia yrityksiä alkuun. Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) toimii ensisijaisesti vastuualueenaan maahanmuuttajien kotoutuminen, työllisyys, yrittäjäyys ja työvoima. Ministeriön tavoitteena on seurata ja johtaa TE-palveluiden toimintaa. Toiminnassa kiinnitetään erityisesti huomiota, että TE-palvelut toteutetaan joka puolella Suomea tasapuolisesti ja asiakaslähtöisesti. TE-palveluita tarjoavat työ- ja elinkeinotoimistojen (TE-toimistot) lisäksi mm. oppilaitokset, kunnat ja yritykset. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.)

Työ- ja elinkeinopalveluja voivat olla esimerkiksi neuvontaan liittyvät palvelut, osaamisen kehittäminen ja yritystoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen liittyvät palvelut sekä asiantuntija-arviot henkilöasiakkaille (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalveluista, 2. §).

Vuonna 2021 pääministeri Sanna Marinin hallitus linjasi, että TE-palvelut tul-
laan siirtämään paikallistasolle, eli kuntien hoidettavaksi. Uudistus johtuu siitä,
että sitouttamalla kuntia enemmän työllisyyden hoitoon sen katsotaan esittä-
vän mahdollisuutta työllisyystavoitteiden toteuttamiseen. Uudistuksella pyri-
tään myös helpottamaan asiakkaiden tilannetta, kun palvelut ovat helpommin
saatavilla ja yhdessä paikassa. Tähän mennessä esimerkiksi kunnan koulu-
tuspalveluista ovat vastanneet kunnat, kun työllisyyspalvelut ja elinkeinopalve-
lut ovat olleet valtion alaisuudessa. Vastaisuudessa kaikki palvelut löytyvät sa-
malta järjestäjältä, jolloin niiden katsotaan tukevan paremmin asiakkaiden työl-
listymistä. Virallisesti järjestämisvastuu kunnille tapahtuu 1.1.2025 alkaen.
(Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.)

5.2 Kaakkois-Suomen TE-toimisto

Kaakkois-Suomen TE-toimisto tarjoaa työ- ja elinkeinopalveluja yrityksille,
henkilöasiakkaille, yhteistyökumppaneille. Toimisto palvelee sekä Kymenlaak-
son että Etelä-Karjalan maakunnissa. Kaakkois-Suomen TE-toimistolla on
kiinteät toimipaikat Kouvolassa, Kotkassa, Haminassa, Imatralla ja Lappeen-
rannassa. (TE-palvelut.fi 2023.)

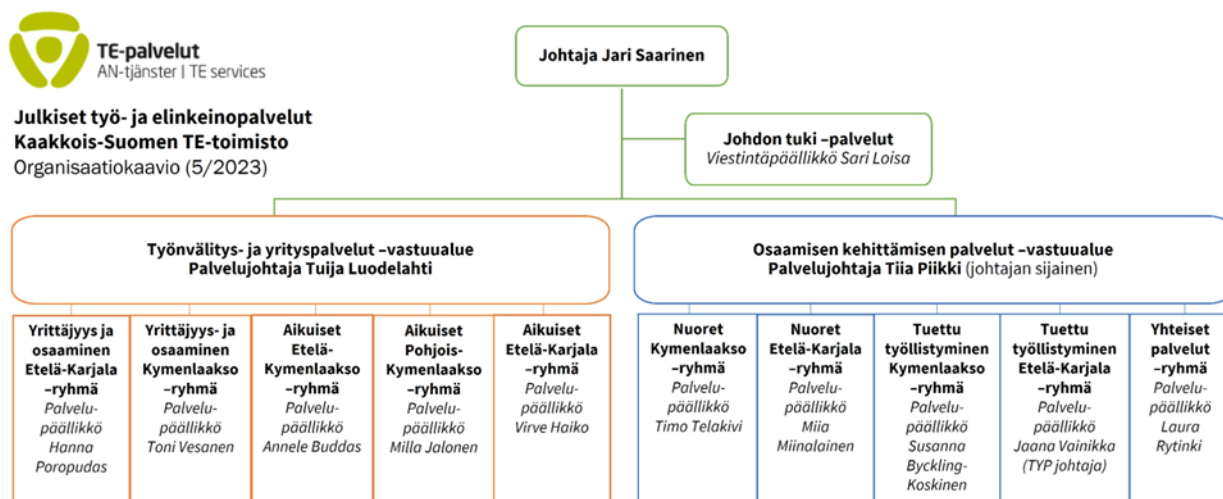
Kaakkois-Suomen TE-toimistossa on linjattu hybridityön tekeminen niin, että
se mahdollistaa lain ja ohjeistusten mukaisen työtehtävien hoidon sellaisissa
työtehtävissä, jotka eivät edellytä toimipaikassa työskentelyä. Etätyöstä tulee
aina olla sovittuna erikseen laaditussa etätyösopimuksessa. Enintään 60 %
viikon työajasta saa olla etätyötä. Mikäli tehtävien hoito ei mahdollista 60 %
etätyötä, etätyösopimuksessa voi olla sovittuna etätyöstä myös esimerkiksi 1
pv/vko. Kokoaikainen etätyö voi olla mahdollista esimerkiksi työterveyden suo-
situksesta tai mikäli työskentelee valtakunnallisessa puhelinpalvelussa tai työ-
lupayksikössä. Johdon, johdon tuen, esihenkilöiden ja johtavien asiantuntijoi-
den etätyö saa olla enintään 3 pv/vko. Muut kun yllä mainittuihin ryhmiin kuu-
luvat työskentelevät pääsääntöisesti niin, että enintään etätyössä voi olla parit-
tomien viikkojen maanantaista keskiviikkoon ja parillisten viikkojen torstaista
perjantaihin TAI parittomien viikkojen torstaista perjantaihin ja parillisten viik-
kojen maanantaista keskiviikkoon.

Kaakkois-Suomen TE-toimistossa on kuusi eri asiantuntijaryhmää. Aikuisten palvelut -ryhmä palvelee työnhakija-asiakkaita, jotka ovat yli 30-vuotiaita. Tämän lisäksi asiakkaiden palvelutarpeena on joko suoraan työmarkkinoille suuntaaminen tai vaihtoehtoisesti osaamisen kehittäminen, eli koulutuksen kautta työllistyminen. Nuorten palvelut -ryhmän asiakasjoukko on muuten vastaava, kun aikuisten, mutta heidän asiakkaansa ovat alle 30-vuotiaita.

Tuetun työllistymisen -palvelut poikkeavat jonkin verran aiemmin mainituista nuorten ja aikuisten palveluista. Tuetun työllistymisen palveluissa työnhakijoina ovat sellaisia, jotka joko pidempään ovat olleet työttöminä tai heidän työllistymisensä tarvitsee erityistä tukea. Tuetun työllistymisen palvelut tarjoavat monialaista palvelua, joissa ovat yhteistyökumppaneina TE-toimistot, Kela ja kunnat. (TE-palvelut 2023.)

Yrittäjyys ja osaaminen -ryhmä vastaava työnantajien ja oppilaitosten palveluista. Näitä ovat esimerkiksi starttirahahakemusten käsittely, työpaikkailmoitusten vastaanottaminen, työnhakijoiden esittely työnantajille, sekä muutosturva-asiat. Yrityspalveluihin kuuluu lisäksi palkkatukihakemusten vastaanottaminen, käsittely ja päätöksenteko. Ryhmä tekee tiivistä yhteistyötä oppilaitosten kanssa esimerkiksi koulutusten ja valmennusten suunnittelussa työnhakija-asiakkaille.

Yhteiset palvelut -ryhmään kuuluvat aulapalveluiden virkailijat, johtavat asiantuntijat ja virasto-/vahtimestarit sekä turvallisuusasiantuntijat. Aulapalveluiden virkailijat palvelevat ilman ajanvarausta olevia asiakkaita TE-toimistossa aulan aukioloaikojen puitteissa. Johtavat asiantuntijat vastaavat koordinoivista tehtävistä esimerkiksi liittyen työttömyysturvaan, uusien yritysten palveluihin, toimivien yritysten palveluihin, henkilöasiakkaiden palveluihin yms. Johdon tuki -ryhmään kuuluvat viestintäasiantuntijat ja toimistoassistentit.



Kuva 5. Kaakkois-Suomen TE-toimisto organisaatiokaavio

Kuva 5 on havainnollistava kuva Kaakkois-Suomen TE-toimiston organisaatiorakenteesta toukokuussa 2023. Organisaatiorakenteessa on tehty isoja muutoksia vuoden 2022 lopussa ja vuoden 2023 alussa. Osittain muutokset johtuvat tulevasta TE2024-uudistuksesta.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tutkimuksen toteuttamista varten laadittiin henkilöstölle kysely ja kyselyn sulkeuduttua esihenkilöille ja johdolle pidettiin työpaja, jossa tulokset käytiin läpi. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen etenemisestä ja tuloksista.

6.1 Kyselyn toteutus

Kyselylomake laadittiin huomioiden tutkimuskysymykset sekä teoriaosuudessa ilmi tulleet hybridityöskentelyn ja johtamisen haasteet ja hyödyt. Kyselylomake oli jaettu neljään eri kokonaisuuteen, jotka olivat taustatiedot, hybridityöskentely, hybridijohtaminen ja tiimin toimintatavat. Kokonaisuudet tukivat hyvin opinnäytetyön teoriaosiota ja kyselystä saatiin sitä kautta sujuva. Kysely lähetettiin 288 työntekijälle (henkilöstömäärä 13.10.2023), mutta siinä joukossa olivat myös virka- ja vuorotteluvapaalla olevat työntekijät sekä esihenkilöt ja johtajat. Näin ollen ihan tarkkaa tietoa kyselyn kohderyhmän lukumäärästä ei pystytty määrittämään. Kyselylomaketta testattiin yhdellä kohderyhmään kuuluvalla työntekijällä ennen varsinaisen kyselylomakkeen avaamista.

Kyselylomakkeen taustatiedoissa kysyttiin vastaajan virkapaikkaa, ikää ja sitä, onko työskennellyt organisaatiossa ennen vuotta 2020. Virkapaikka oli oleellinen tieto siinä mielessä, että eri esihenkilöt työskentelevät eri kaupungeissa ja sen avulla haluttiin saada selville, onko vastauksia vain yhdestä kaupungista vai myös muista. Ikä haluttiin selvittää, jotta voitiin arvioida, kuinka pitkää työhistoriaa esimerkiksi vastaajilla on. Tämä on melko oleellista vastausten kannalta, kun arvioidaan vaikkapa hyviä toimintatapoja. Ikää ei kuitenkaan haluttu laittaa pakolliseksi kysymykseksi, joten se jätettiin vapaaehtoiseksi. Viimeisenä taustakysymyksenä kysyttiin, onko vastaaja ollut työssä ennen vuonna 2020. Tämä haluttiin selvittää sen takia, että toimeksiantaja ei ole aiemmin hyödyntänyt hybridityötä ja vastauksiin olisi mahdollista vaikuttaa se, onko työskennellyt organisaatiossa jo ennen hybridimalliin siirtymistä vai vasta sen jälkeen.

Hybridityöskentelyn teemassa haluttiin ensin selvittää, kuinka moni vastaajista työskentelee kokonaan etätyössä, kokonaan lähityössä tai hybridityömallissa. Hybridityöskentelyn osiossa selvitettiin millaisena vastaajat näkevät nykyisen mallin. Osioon oli kerätty teoriaosion väitteitä, jonka avulla selvitettiin mitkä osa-alueet vastaajat kokevat suurimmiksi haasteiksi ja parhaimmiksi eduiksi hybridityöskentelyssä. Lisäksi osiossa oli mahdollisuus kertoa, miten vastaaja kehittäisi nykyistä hybridityöskentelymalli. Tämä kysymys päätettiin laittaa vapaaehtoiseksi, koska siihen ei välttämättä kaikilla ollut vastausta.

Hybridijohtamisen teema oli rakennettu samalla tavoin, kun edellä mainittu hybridityöskentelyn rakenne. Ensin selvitettiin, millaisena nykytila koetaan, jonka jälkeen oli väittämiä sekä suurimmista haasteista, että hyödyistä. Tässä teemassa keskityttiin erityisesti viestintään ja vuorovaikutukseen, jotta aihe ei olisi liian laaja.

Viimeisenä teemana oli tiimien toimintatavat. Tässä osiossa pyrittiin selvittämään, millaisia hyviä toimintatapoja on jo olemassa, millaisina vastaajat ne kokevat ja onko sellaisia hyviä toimintatapoja, joita myös muut tiimit voisivat ottaa käyttöön. Viimeisenä mainittu kysymys oli vapaaehtoinen, eli siihen vastaaminen ei ollut pakollista.

6.2 Kyselyn analysointi

Webropol-kyselylomake (liite 1) avattiin vastattavaksi 16.10.2023 ja siitä laitettiin henkilöstölle sähköpostilla viestiä ja kyselylinkki. Kyselyyn oli aikaa vastata 29.10.2023 asti, jonka jälkeen kysely suljettiin. Vastaajia muistutettiin yhden kerran (23.10.2023) sähköpostitse. Vastauksia kyselyyn saatiin **100** kappaletta. Kyselyn aikana tuli palautetta yhden kysymyksen asettelusta ja väärinymmärtämisestä, jonka myös huomasi hieman vastauksien hajanaisuudesta. Tämän takia väittämää ei päädytty analysimaan sen tarkemmin tässä vaiheessa. Palautetta tuli myös siitä, että kyselyn anonyymiutta ei ole mainittu saateviestissä sähköpostitse. Anonyymiutta korostettiin vielä muistutusviestin yhteydessä.

Kun kyselyn vastausaika oli umpeutunut, aineisto ja vastausmäärä tarkistettiin, kysely suljettiin ja vastaukset tallennettiin, jotta pystyttiin hyödyntämään Webropolin omaa tilasto- ja taulukko-ohjelmaa. Mikäli kyselyssä olisi ollut puutteellisesti tai virheellisesti täytettyjä kyselyjä, ne olisi tullut poistaa (Vilka 2007, 106). Yksi kysymys sai hieman palautetta sen epäselvyydestä ja tulkin- taeroista. Siitä tuli myös palautetta kyselyn voimassaolon aikana. Tässä tilan- teessa olisi mahdollista ottaa ne mukaan analyysiin omana luokkana tai jät- tää ne kokonaan analyysin ulkopuolelle. (Vilka 2007, 106). Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että kyseisen kysymys jätettiin kokonaan analyysin ulkopuo- lelle. Kysymys on tarkemmin esitelty luvussa 6.2.3.

Suurin osa vastauksista käsiteltiin järjestelmätiedon avulla, jolloin tilasto-oh- jelma (tässä tapauksessa Webropol) on tallentanut kaikki saadut aineistot. Kä- sitteiden käyttäminen ja niiden oikeellisuus tulee huolellisesti tarkistaa analy- sivaiheessa. Virheellinen käsitteiden määrittely saattaa johtaa virheellisiin tul- kintoihin (Vilka 2007, 114). Yleensä havaintoyksikköjen tietojen syöttämi- sessä tulee olla erityisen tarkka, jotta virheitä ei tule. Tässä tapauksessa vir- heellisen kirjaamisen minimointi oli huomioitu sillä, että tutkimuksen tilastot oli- vat järjestelmän laatimat, jolloin mahdollinen tutkijan tekemä virheen mahdolli- suus on pienempi. Määrällisessä tutkimuksessa aineisto analysoidaan etukä- teen sovitun suunnitelman mukaisesti. Tällöin on mahdollista hyödyntää ana- lyysissa tilasto-ohjelmia, kunhan vastaukset on tarkistettu ennen taulukoiden

muodostamista. Aineiston tarkastuksessa ja taulukko-ohjelmaa käytettäessä on hyvä tarkistaa, etteivät vastausten esimerkiksi prosenttiosuudet ole epäloogisia suhteessa vastauksiin. (Vilkkä 2007, 117.)

Tutkimuksessa eniten käytetty tunnusluku oli aritmeettinen keskiarvo. Siinä laskettiin kaikkien havaintojen mittaustulokset yhteen. Tämän jälkeen mittaus-tulos jaettiin havaintojen kokonaislukumäärällä. (Vilkkä 2007, 122–123.) Tun-nusluvun lisäksi analyysissä hyödynnettiin kuvioita. Tällä tavoin saatiin hel-posti luettavaa tietoa ja yleiskuva jakaumasta. Pelkkien tunnuslukujen ja kuvi-oiden käyttäminen analyysissä olisi liian suppeaa. On tärkeää myös tehdä analyysiä kirjoittamalla kuvioita ja tunnuslukuja auki. Tunnuslukujen ja kuvioi-den tarkoituksena on ainoastaan havainnollistaa tekstiä, josta on tarkoitus tehdä laajempaa analyysia. (Vilkkä 2007, 135.)

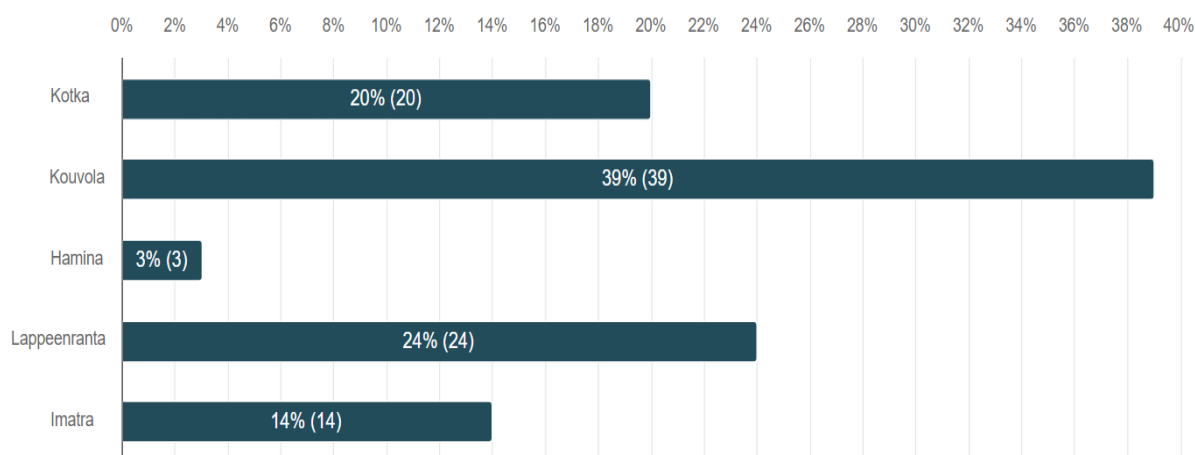
Suurin osa tämän tutkimuksen analyysistä on tehty pylväskuviota, eli pylväs-diagrammin avulla. Pylväskuvion etuna on se, että ne ovat selkeästi toisistaan erillään ja helpompi tulkita. Tämän lisäksi sen avulla voidaan esittää frekvens-sijakaumaa, joita mitataan laatu- tai järjestysasteikolla. Pylväskuviot voivat olla vaaka- tai pystysuorassa. (Vilkkä 2007, 139.)

6.3 Tulokset

Tulosten osalta ensin päädyttiin analysoimaan taustatietoja, jotta pystyttiin pa-remmin määrittämään vastaajajoukkoa. Taustatietojen analyysin jälkeen tulok-sissa edetään kyselylomakkeen sisällön muodostamassa järjestyksessä.

6.3.1 Taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä vaiheessa tiedusteltiin vastaajan virkapaikkaa.



Kuva 6. Vastaajien virkapaikka

Vastaajia kyselyyn oli siis kuvan 6 mukaisesti jokaisesta Kaakkois-Suomen TE-toimiston virkapaikasta. Suhteessa henkilömäärällisesti isommissa kaupungeissa vastauksia oli enemmän, joten se selittää minkä takia esimerkiksi Haminassa vastaajien määrä on melko pieni.

Taustatietojen seuraavassa vaiheessa tiedusteltiin vastaajan ikää. Ikä ei ollut pakollinen tieto, mutta jokainen vastaaja vastasi kysymykseen, jonka takia $n=100$.

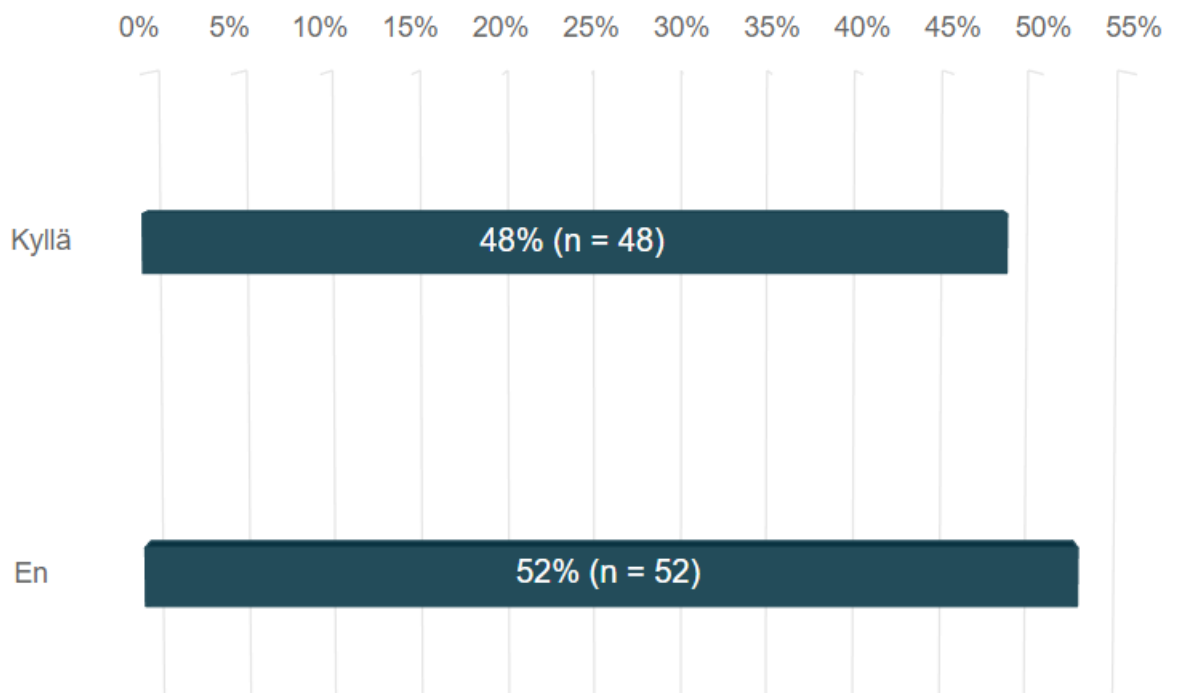
	n	Prosentti
alle 25v	0	0,0%
25-35v	25	25,0%
36-45v	27	27,0%
46-55v	28	28,0%
56-65v	20	20,0%
66v-	0	0,0%

Kuva 7. Vastaajien ikä

Vastauksen perusteella vastaajien iät ovat aika tasaisesti edustettuna. Suurin ikäryhmä ($n=28$) oli 45-55-vuotiailla, mutta toisaalta pienin ikäryhmä ($n=20$) oli 56-65-vuotiaita, joten ero isoimman ikäryhmän ja pienimmän ikäryhmän välillä on todella pieni. Alle 25-vuotiaita ($n=0$) ja yli 66-vuotiaita ($n=0$) vastaajia ei ollut ollenkaan, joten niitä ei tässä analyysissä huomioitu ollenkaan. Vastaukset

olivat kuitenkin vaihtoehtoina kyselyssä, sillä ihan tarkkaa tietoa ei ollut kaikkien vastaajien ikäryhmistä.

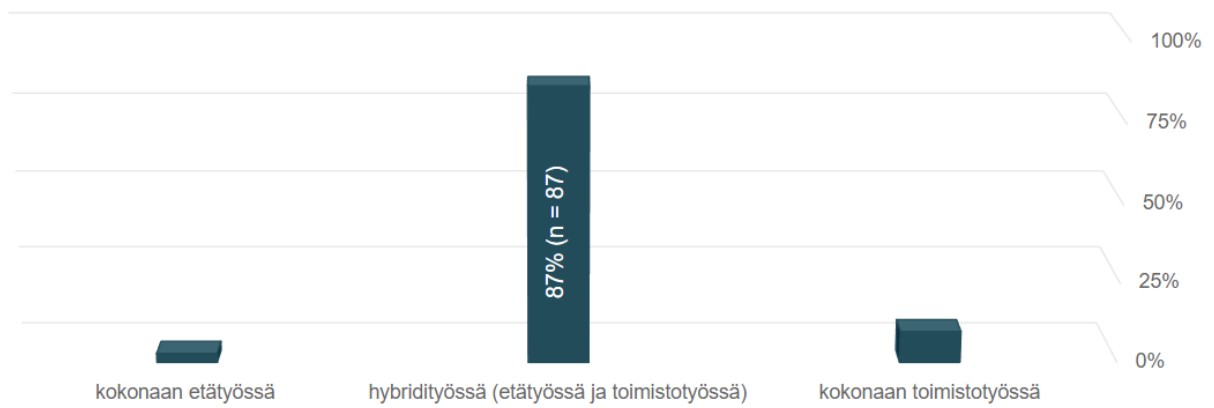
Kolmannessa taustatietokysymyksessä haluttiin selvittää, kuinka moni vastaajista oli työskennellyt Kaakkois-Suomen TE-toimistossa ennen vuotta 2020. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää vastaajien taustoja, sillä ennen vuotta 2020 Kaakkois-Suomen TE-toimistossa ei ollut käytössä hybridimallia, joten ennen 2020 vuotta organisaatiossa työskennelleet ovat pääsääntöisesti työskennelleet ainoastaan lähityössä. Kysymys oli oleellinen etenkin siinä vaiheessa, kun alettiin selvittämään kokemuksia hybridityöskentelystä ja -johtamisesta, sillä mielipiteet saattoivat olla erilaiset riippuen siitä, onko työskennellyt organisaation aiemmassa mallissa ennen nykyistä hybridityöskentelymallia.



Kuva 8. Oletko työskennellyt Kaakkois-Suomen TE-toimistossa ennen vuotta 2020

Kysymys haluttiin lisätä myös sen takia, että alkuvuodesta 2021 Kaakkois-Suomen TE-toimistoon on tullut todella paljon uusia työntekijöitä johtuen uudesta asiakaspalvelumallista, joka on valtakunnallisesti otettu TE-toimistoissa käyttöön 2.5.2022. Kuvasta 8 voidaan todeta, että aika lähellä 50 % on työskennellyt organisaatiossa ennen koronapandemian alkamista ja 50 % vastaavista on tullut töihin pandemian aikana tai sen jälkeen.

Taustatietojen viimeisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, kuinka moni vastaajista työskentelee kokonaan etätyössä, kuinka moni hybridityömallissa ja kuinka moni kokonaan toimistolla. Tieto haluttiin kerätä, koska se tulisi vaikuttamaan olennaisesti kyselyn seuraaviin vastauksiin, jossa selvitettäisiin millaisia etuja hybridityöskentelyssä, on ollut ja millaisia haasteita niissä on huomattu. Kaakkois-Suomen TE-toimistossa on mahdollista työskennellä kokonaan etätyössä esimerkiksi työterveyden lausunnon perusteella ja yhtä lailla työskentely kokonaan toimistolla on sallittua ilman erillistä perustelua. Tämän vuoksi nämä kaikki vaihtoehdot haluttiin ottaa huomioon kyselyssä.

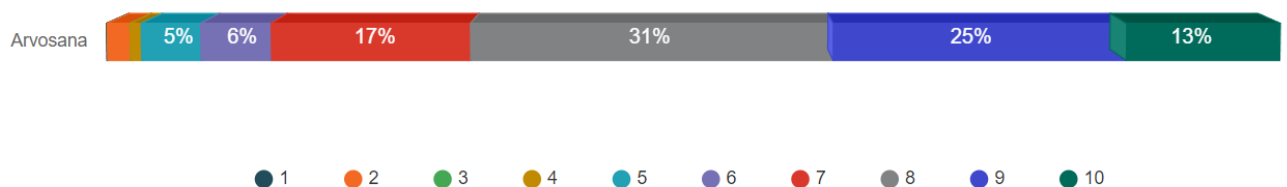


Kuva 9. Työskentelen

Kuvasta 9 voidaan huomata, että suurin osa vastaajista (87 %, n=87) työskentelee hybridityössä, eli osittain etätyössä ja osittain toimistotyössä. Muiden vaihtoehtojen vastaajamäärät olivat kokonaan etätyössä (3 %, n=3) ja kokonaan toimistotyössä (10 %, n=10). Näin ollen vastaajien tulevat vastaukset perustuvat suurelta osin siihen, että ovat työskennelleet hybridityömallissa, jonka nykyistä tilannetta tutkimuksessa pyritään selvittämään.

6.3.2 Hybridityöskentelymalli

Kyselylomakkeen hybridityöskentelyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien mielipidettä nykyiseen hybridityöskentelymalliin.



Kuva 10. Arvosana hybridityöskentelymallille

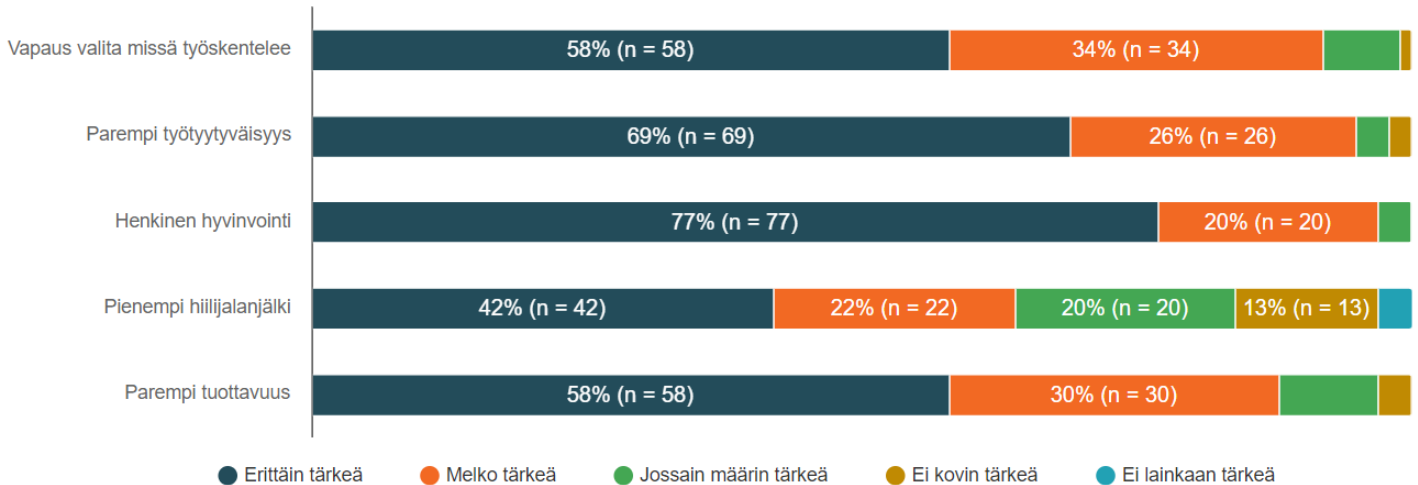
Kuten kuvasta 10 voidaan päätellä, arvosana 1–10 välillä vastaajien kesken oli melko paljon hajontaa. Tätä hajontaa voi osin selittää se, että erilaisissa ryhmissä on erilaisia toimintatapoja, joita toiset kokevat paremmaksi ja toiset huonommaksi. Myös hybridityöskentelyn malli on erilainen ryhmän mukaan, joka myös saattaa osittain selittää vastausten hajontaa. Kuvassa 11 esitetään vielä lukumäärinä vastaajien arvosanat liittyen nykyiseen hybridityöskentelymalliin.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Yhteensä	Keskiarvo
Arvosana	0	2	0	1	5	6	17	31	25	13	100	7,9

Kuva 11. Minkä arvosanan antaisit tähän mennessä nykyiselle hybridityöskentelymallille

Huomioitavaa lukumäärissä on se, että vaikka suurin osa vastaajista on antanut arvosanan 7–10, niin kuitenkin useita arvosanoja on myös välillä 2–6, mikä tällä asteikolla on melko heikko arvosana. Organisaation tulisi huolehtia, että tähän marginaaliin kuuluvat arvosanat ja niiden syyt selvitetään, eikä ainoastaan huomata hyviä arvosanoja. Keskiarvoksi määräytyi 7,9, mikä keskimäärin varmasti on kuitenkin melko hyvä luku. Lukujen perusteella voidaankin todeta, että keskimäärin tämänhetkinen hybridityöskentelymalli on onnistunut kohtuullisesti.

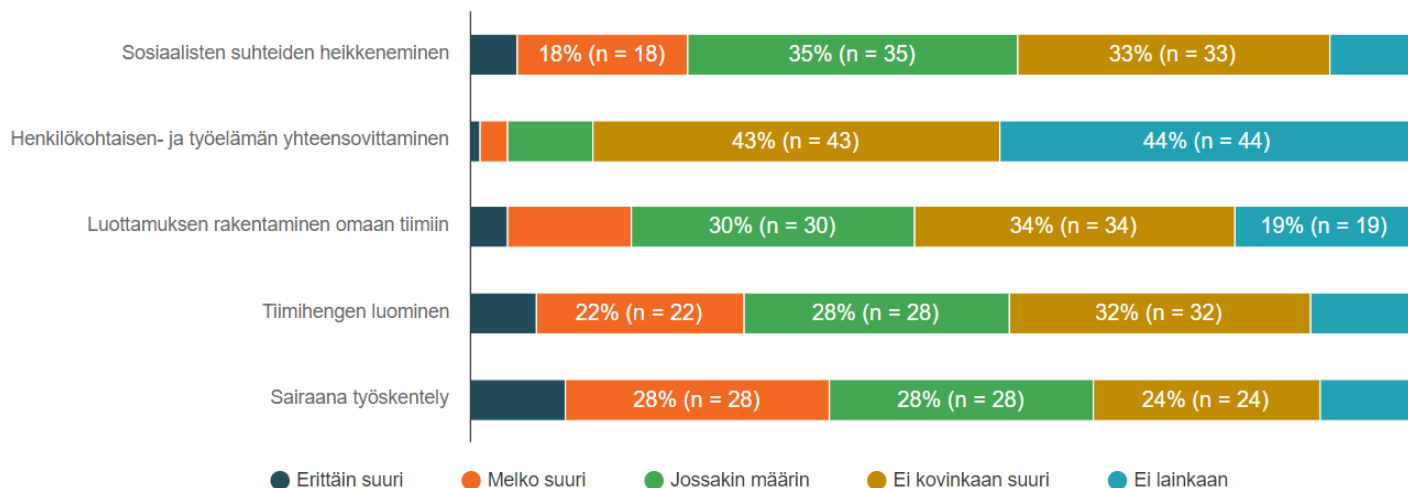
Kyselyssä haluttiin selvittää, miten tärkeänä vastaajat pitivät jo teoriaosuudessa ilmi tulleita positiivisesti työntekijöihin vaikuttaviin tekijöitä. Kysymyksen avulla haluttiin saada selville, kuinka paljon vastaajat kokevat väittämien parantavan ajatustaan hybridityöskentelystä.



Kuva 12. Miten tärkeänä pidät hybridityöskentelyn kannalta seuraavia väittämiä

Kuvan 12 perusteella heti voidaan todeta, että kaikki väittämät ovat selkeästi positiivisesti hybridityöskentelyyn vaikuttavia tekijöitä. Vastaaajat kokivat kaikki väittämät yli 50 % ”erittäin tärkeäksi” lukuun ottamatta pienempää hiilijalanjälkeä, jonka ”erittäin tärkeäksi” kokivat 43 % vastaajista. Suurimpina hybridityön etuina vastaajat kokivat henkisen hyvinvoinnin, jonka kokivat ”erittäin tärkeäksi” 77 %, (n=77) vastaajista ja melko tärkeäksi 20 %, (n=20) vastaajista. Näin ollen ainoastaan 3 vastaajaa koki henkisen hyvinvoinnin ”jossakin määrin tärkeäksi”. Toiseksi hybridityöskentelyn positiiviseksi asiaksi nousi parempi työtyytyväisyys, jonka ”erittäin tärkeäksi” koki 69 %, (n=69) vastaajista ja 26 %, (n=26) ”melko tärkeäksi”. Väittämien selkeästi vähiten vastaajiin vaikuttava tekijä oli pienempi hiilijalanjälki, joten kyseisessä organisaatiossa sen osuus ei ole niin suuri puhuttaessa hybridityön positiivisista tekijöistä. Vapaus valita missä työskentelee ja parempi tuottavuus saivat aika lailla samanlaiset vastausprosentit ja niistäkin voidaan päätellä, että molemmat selkeästi vaikuttavat positiivisesti vastaajien kokemuksiin hybridityöskentelystä.

Positiivisten tekijöiden jälkeen haluttiin selvittää väittämiä, jotka vastaajat saattavat kokea haasteena hybridityöskentelystä puhuttaessa. Jälleen väittämiä poimittiin suoraan teoreettista viitekehystä mukaillen.



Kuva 13. Kuinka isoina haasteina pidät seuraavia väittämiä hybridityössä

Nopeasti kuvaa 13 katsottuna voidaan todeta, että toimeksiantajaorganisaation, Kaakkois-Suomen TE-toimiston työntekijät ovat melko hyvin sopeutuneet hybridityöskentelymalliin, sillä mikään yllä olevista väittämistä ei selkeästi nouse suureksi haasteeksi vastaajien mielestä. Vastausten perusteella suurimmaksi haasteeksi nousee sairaana työskentely, jonka koki ”erittäin suureksi” haasteeksi 10 % (n=10) vastaajista ja ”melko suureksi” 20 % (n=28) vastaajaa. Sairaana työskentelyn haaste korostuu erityisesti silloin, kun ollaan etätyövuorossa. Kynnys jäädä sairastamaan kotiin, mikäli olisi toimistopäivä on huomattavasti matalampi, kun silloin, jos olisi etäpäivä ja voisi muutoinkin työskennellä kotona. Esimerkiksi henkilökohtaisen- ja työelämän yhteensovittaminen ei ollut haaste suurimman osan vastaajien mielestä, mikä puoltaa ajatusta edelleen siitä, että hybridimalliin on sopeuduttu mukavasti. Sosiaalisten suhteiden heikkeneminen koettiin pieneksi haasteeksi. Mielenkiintoista oli se, että luottamuksen rakentaminen omaan tiimiin ei koettu niin haastavaksi kun tiimihengen luominen. Näin ollen tulosten perusteella toimeksiantajan kannattaa erityisesti panostaa tiimihengen luomiseen, sillä siinä samalla luottamussuhde paranee omiin tiimiläisiin.

Teeman viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin vapaan kysymyskentän avulla, että miten kehittäisit hybridityöskentelymallia. Vastauksia kysymykseen tuli 54, sillä kysymykseen ei ollut pakollista vastata. Kolme vastaajista totesi, että malli on toiminut nykyisellään hyvin, eikä vastaajilla tullut mieleen mitään kehittämis ehdotuksia. Yksi vastaajista ei ollut vastannut kysymykseen ollenkaan, vaan laittanut pelkän viivan kysymyksen päätteeksi. Näin ollen tätä vastausta ei oteta huomioon tarkemmassa analyysissä. Avoimessa vastauksessa

tuli selkeästi ilmi kolme teemaa, joihin useampi vastaaja oli ottanut kantaa. 68 % vastaajista, eli 34 vastaajaa 50 (luvusta otettu pois aiemmin mainitsevat neljä vastaajaa, joilla ei ollut kehittämisehdotuksia tai jotka eivät vastanneet mitään) mainitsi, että hybridityömallia tulisi vapauttaa ja virkailijoilla tulisi olla paremmat mahdollisuudet valita itse etä- ja toimistopäivät.

”Tiukkien viikko-viikkorytmien sijaan antaisin henkilöstön itse valita läsnäolo- ja etäpäivät.”

”Niin että saisi itse vapaasti valita miten työskentelee etänä ja miten toimistolla. Itse kuitenkin teemme aikataulut, joten asiantuntijasta kiinni milloin haluaa olla etänä tai toimistolla kunhan tehtävät tulevat tehdyiksi.”

Edellä muutama esimerkkivastaus siitä, miten hybridimallia voisi kehittää nimenomaan siitä näkökulmasta, että tiukasta etätyö- ja läsnäpäivistä tulisi luopua ja virkailijoille enemmän valtaa määrittää itse läsnä- ja etäpäivät. Samankaltaisia vastauksia tuli useampia ja niitä oli juuri perusteltu sillä, että oman työn suunnittelu ja toteuttaminen olisi tehokkaampaa, jos vapautta olisi enemmän.

Toisena teemana esiin tuli toive siitä, että kesken päivän olisi mahdollisuus siirtyä etätyöstä lähityöhön ja toisinpäin. Kolme vastaajaa oli tämän erikseen nostaneet esiin ja kokivat sen parantavan työtyytyväisyyttä.

”Pitäisi voida yhdistää etä- ja toimistotyötä joustavammin niin että olisi lupa siirtyä työskentelemään kotiin esim pakollisen läsnäolopalaverin jälkeen tai vastaavasti kotoa toimistolle esim ruokatunnin aikana tarvittaessa jos iltapäivällä on tapaamisia. Kun on oltava koko päivä toimistolla vaikka olisi vain puhelintyötä, vien turhaan työpisteen ja hiljaisen työn kopin niiltä jotka toimistolla joutuvat pakosti olemaan sinä päivänä.”

Työtiloista ja niiden haastavuudesta oli useampikin maininta, sillä suurin osa toimiston tiloista ovat avokonttoritiloja, joissa keskittyminen on välillä haastavaa. Näin ollen vastauksissa toivottiin, että siirtymät kesken päivän olisi mahdollisia, jotta pääsisi etätyöhön tekemään enemmän keskittymistä ja hiljaisuutta vaativia työtehtäviä.

Kolmantena teemana esiin tuli erityisesti henkilöasiakaspalvelussa käytössä oleva hybridimalli. Siihen toivottiin joustoa, sillä tällä hetkellä ryhmät on jaettu kahtia ja toista puolta ryhmästä saattaa nähdä vain pari kertaa vuodessa. Vastaajista kuusi oli nostaneet esiin kyseisen teeman.

”Meillä on käytännössä kaksi ”vuoroa”, eli emme juuri näe puolta tiimistä, kun toiset ovat toimistolla silloin kuin meidän puolikas on etänä ja toisin päin.”

”Toimisto- ja etävuoroja voisi, esim. kerran vuodessa sekoittaa, jolloin eri kollegat olisivat toimistolla samaan aikaan.”

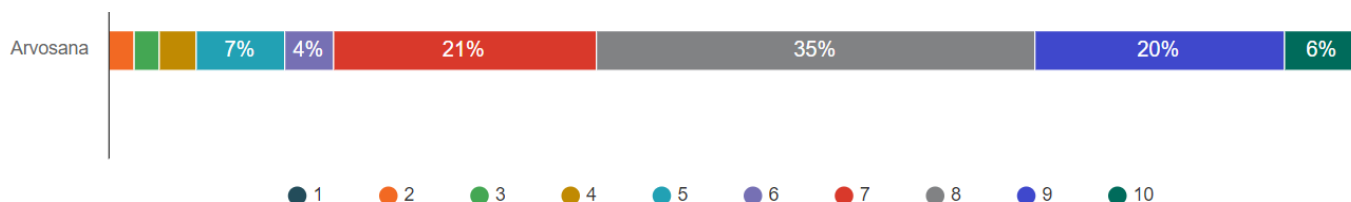
Tällainen ehdotus ei tuntuisi olevan kovin haasteellinen, joten toimeksiantajan kannattaisi selvittää, kuinka moni todella on tätä mieltä ja jos näin pienellä muutoksella voidaan parantaa työhyvinvointia, niin se todellakin kannattaa tehdä.

Kokonaisuudessaan tämän kysymyksen suurin kehittämiskohde koski läsnä- ja etäpäivien vapaampaa käyttömahdollisuutta perustuen haastaviin toimitiloihin, henkilökohtaisen- ja työelämän parempaan yhdistämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Samalla esiin tuli melko tiukka kahtiajako ryhmän kesken, kun osa henkilöstöstä on aina samaan aikaan toimistolla ja toiset etänä.

6.3.3 Hybridityön johtaminen

Tässä osiossa selvitettiin hybridityön johtamisen onnistumista lähiesihenkilötyön näkökulmasta. Osiossa selvitettiin tyytyväisyyttä tämänhetkiseen tilanteeseen sekä hybridijohtamisen suurimpia onnistumisia ja epäonnistumisia alaisen näkökulmasta. Kyselyssä keskityttiin erityisesti viestintään ja vuorovaikutukseen, joka ovat koko opinnäytetyön suuria teemoja.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin edellisen teeman mukaisesti antamaan arvosana tämänhetkiselle hybridityön johtamiselle.



Kuva 14. Arvosana hybridityön johtamiselle

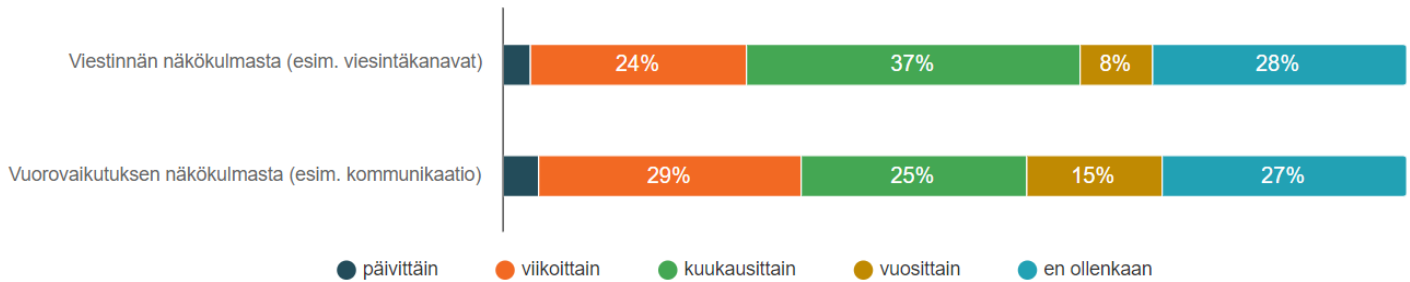
Kuvan 14 perusteella voidaan sanoa, että arvosanoissa on hajontaa melko paljon. Tämä on osittain selitettävissä sillä, että ryhmiä on melko paljon ja näin ollen esihenkilöitäkin on paljon. Osittain myös tilannetta haastaa se, että omaa esihenkilöään tapaa välillä todella harvoin, kun virkapaikka saattaa olla Etelä-Karjalassa mutta alaisia myös Kymenlaaksossa.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Yhteensä	Keskiarvo
Arvosana	0	2	2	3	7	4	21	35	20	6	100	7,5

Kuva 15. Arvosana hybridityön johtamisesta

Hybridijohtamisen onnistumisen keskiarvoksi muodostui 100 vastaajan perusteella 7,5. Yleisimmän arvosanat olivat 7–9 ja kaikkein suurimman kannatuksen sai arvosana 8, jonka antoi 35 %, (n=35) vastaajista. Kaiken kaikkiaan kaikista vastaajista 75 antoi arvosanaksi 7–9, jota voi pitää melko hyvänä. Jälleen kerran on kuitenkin hyvä huomioida myös heikompia arvosanoja antaneet vastaajat. Jatkoa varten olisi hyvä selvittää, ovatko vastaajat samassa ryhmässä työskenteleviä, eli onko heillä kaikilla sama esihenkilö. Tällaisen tarkemman analyysin avulla olisi mahdollista selvittää, miten tilannetta voisi kehittää. Nyt kun vastaukset ovat yksittäisiä ja anonyymeja, niistä ei vielä kauden korkeita analyyseja voi tehdä. Toisekseen, mikäli kysely uusittaisiin esimerkiksi aina puolen vuoden välein, erityisesti arvosanojen analysointiin olisi enemmän dataa ja niiden vertaileminen olisi helpompaa.

Opinnäytetyön aiheen mukaisesti tutkimuksessa haluttiin erityisesti keskittyä viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviin haasteisiin sekä hybridijohtamisessa että työntekijöiden näkökulmasta hybridityöskentelyssä. Tätä varten kyselyyn haluttiin erillinen kysymys, jossa kysyttiin nimenomaisesti, että onko viestinnässä ja vuorovaikutuksessa huomattu haasteita. Vielä tässä vaiheessa kysymys oli aika pintapuolinen, mutta kyselyn edetessä siihen palattiin vielä syvällisemmin.



Kuva 16. Olen huomannut haasteita hybridijohtamisessa

Kuvan 16 kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka usein vastaajat ovat huomanneet haasteita hybridijohtamiseen liittyvässä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Mahdollisuutena oli myös vastata vaihtoehto ”en ollenkaan”, mikäli vastaaja koki, että ei ole kohdannut tällaisia haasteita ollenkaan. Vastaukset olivat keskenään melko samanlaisia riippumatta siitä, oliko kyseessä viestinnän vai vuorovaikutuksen näkökulma. Huomioitavaa on kuitenkin se, että molempiin väittämiin yli 70 % vastaajista koki haasteita vähintäänkin vuosittain.

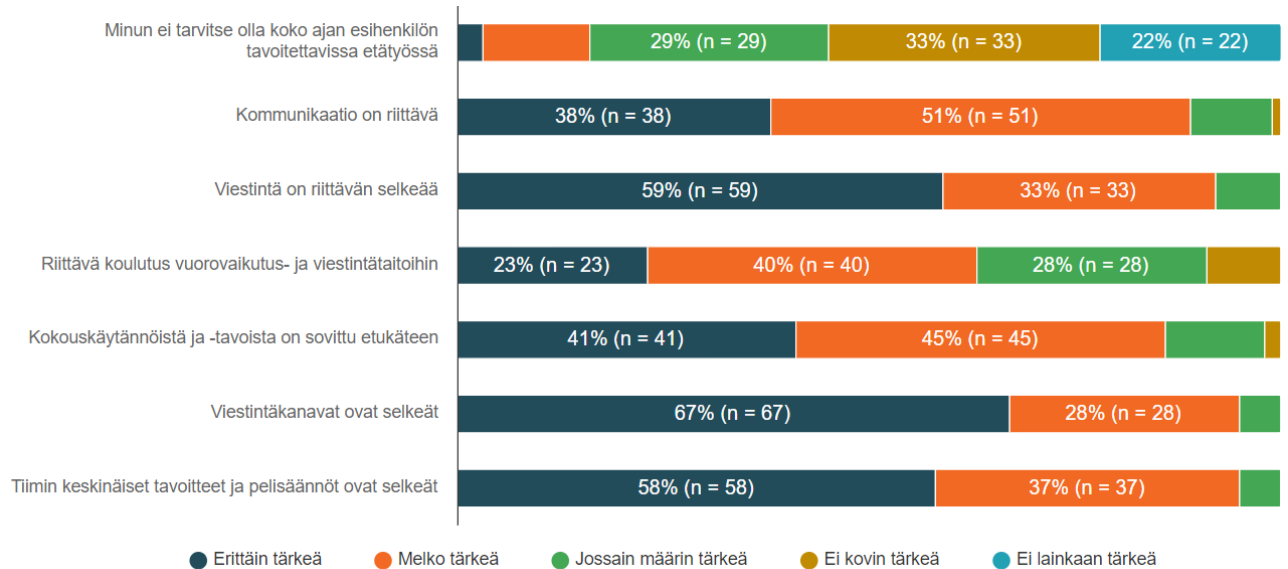
	päivittäin	viikoittain	kuukausittain	vuosittain	en ollenkaan
Viestinnän näkökulmasta (esim. viestintäkanavat)	3	24	37	8	28
Vuorovaikutuksen näkökulmasta (esim. kommunikaatio)	4	29	25	15	27

Kuva 17. Olen huomannut haasteita hybridijohtamisessa

Lukumäärällisesti vastauksia tarkasteltaessa luvut ovat vähintäänkin hieman huolestuttavia. Lähes 30 vastaajaa on kokenut haasteita sekä viestinnässä että vuorovaikutuksessa viikoittain. Kuukausittain luvut ovat melko samankaltaisia viikoittaisiin lukuihin verrattuna. Ainoastaan viestinnän näkökulmasta kuukausittain haasteita ovat kokeneet 37 vastaajaa, kun vuorovaikutuksena näkökulmasta vastaava luku oli 25. Toimeksiantajan olisi hyvä huomioda tämä vastaus tulevaisuuden toimenpiteissä, koska selkeästi vastaajat ovat huomanneet haasteita sen ympärillä. Päivittäiset luvut eivät vaikuta suurilta, mutta heti ”viikoittain” tai ”kuukausittain” vastaajien määrä moninkertaistuu. Toisaalta lähes 30 % vastaajista eivät ole kokeneet haasteita viestinnässä tai vuorovaikutuksessa ollenkaan, mutta tässäkin lienee se haaste, että tarkempaa tietoa vastaajien ryhmistä ja esihenkilöistä ei ole. Tämänkin asian suhteen kannattaisi laatia yksityiskohtaisempaa kyselyä, jotta haasteiden juurisyy tulisi ilmi. Mutta pelkästään tämän kysymyksen perusteella voidaan todeta,

että jotain toimenpiteitä olisi hyvä tehdä jatkon suhteen, mikäli toimintaa halutaan kehittää.

Hybridityöskentelyosiossa olleen positiivisten tekijöiden vaikutuksista vastaajiin myös tähän osioon oli haluttu lisätä teoreettisessa viitekehyksessä ilmi tulleita positiivisia tekijöitä, joita haluttiin selvittää myös toimeksiantajaorganisaation kannalta.

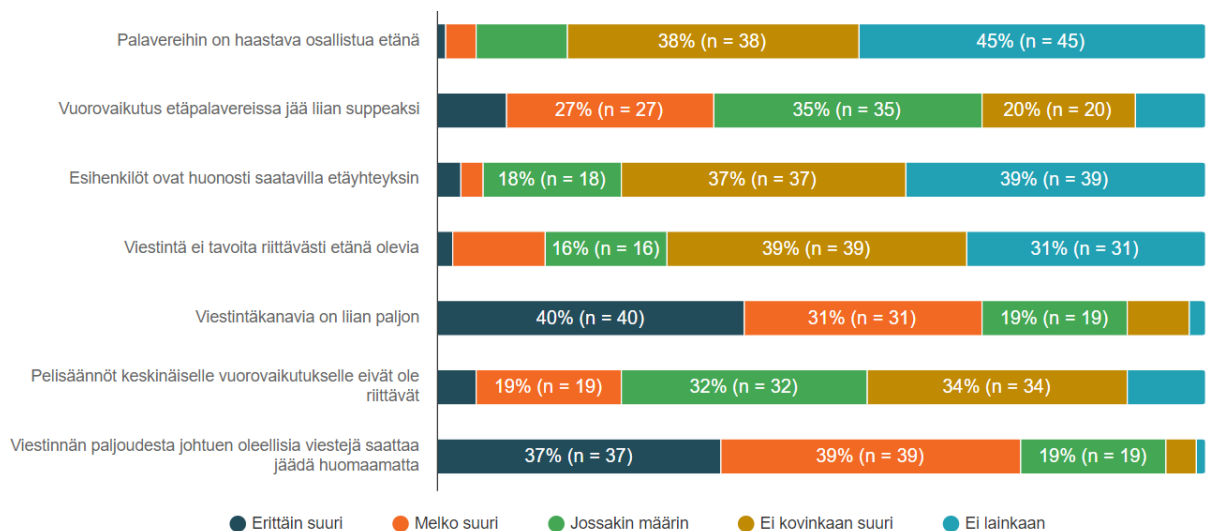


Kuva 18. Miten tärkeänä pidät hybridijohtamisen kannalta seuraavia väittämiä

Ensimmäisestä vastausvaihtoehdosta tuli useammalta vastaajalta kommenttia, että kysymyksen asettelu oli hieman haastava ja sen pystyi tulkitsemaan useammalla eri tavalla. Myös vastausten perusteella epäselvyyksiä on ollut, sillä hajonta on melko suuri. Näin ollen tässä tutkimuksessa ei haluta tähän vastausvaihtoehtoon liittyvää vastausta sen suuremmalla painoarvolla analysoida. Jatkoa ajatellen kysymyksen muotoilu olisi tehtävä selkeämmin. Erityisesti epäselvyyttä aiheutti se, että onko tässä kyse nimenomaan esihenkilön näkökulmasta vai vastaajan näkökulmasta. Kysymyksen vastauksissa tuli ilmi, että vastaajien näkemyksen mukaan erityisesti viestinnän sekä viestintäkanavien on oltava selkeitä, jotta ne ovat kaikkien saatavilla helposti. 67 %, (n=67) vastaajista olivat sitä mieltä, että viestintäkanavien selkeys on ”erittäin tärkeää”. Viestinnän selkeyden osalta vastaavat luvut olivat 59 %, (n=59). Toiseksi selkeäksi teemaksi nousi tiimin keskinäiset pelisäännöt ja tavoitteet, joiden tulee olla selkeät. Vastaajista 58 %, (n=58) oli sitä mieltä, että keskeisten tavoitteiden ja pelisääntöjen selkeys on ”erittäin tärkeää” ja 37 %, (n=37) kokivat väitteen ”melko tärkeäksi”. Kyselyyn oli lisätty väittämä ” Riittävä koulutus vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin”. Väittämä ei saanut suurempaa

huolta verrattuna muihin väittämiin. Tämä perusteella voisi tehdä kaksi johtopäätöstä. Joko toimeksiantajalla koulutus asiaan on riittävä, jonka takia sitä ei koeta niin suureksi haasteeksi. Toinen vaihtoehto voi olla se, että koronapandemia opetti erityisesti virtuaalista vuorovaikutus- ja viestintätaitoa. Näin ollen vastaajat eivät koe sitä haasteeksi, koska heidän taitonsa ovat jo riittävällä tasolla.

Positiivisten tekijöiden vastapainoksi kyselyssä haluttiin myös selvittää hybridijohtamisessa suurimpia ilmi tulleita haasteita. Haasteita hybridijohtamisessa olisi varmasti erittäin paljon monessa eri teemassa, mutta tässä kyselyssä muun tutkimuksen tavoin keskityttiin vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmaan.



Kuva 19. Kuinka isoina haasteina pidät seuraavia väittämiä hybridijohtamisen näkökulmasta

Päällisin puolin kuvaa 19 tulkitessa voidaan huomata, että hybridijohtaminen ei ole enää ihan uusi asia toimeksiantajalla, koska mitään hälyttäviä haasteita ei ole nostettu esiin. Vastauksista nousee esiin oikeastaan kaksi teemaa, jotka molemmat liittyvät viestintään. 40 %, (n=40) vastaajista kokee viestintäkanavia olevan liian paljon ”erittäin suureksi” haasteeksi ja 31 %, (n=31) vastaajista kokee haasteen ”melko suureksi”. Samaa kategoriaan menee myös tärkeiden viestien huomaamatta jääminen viestintäkanavien paljouden takia. 37 %, (n=37) kokee haasteen ”erittäin suureksi” ja 39 %, (n=39) ”melko suureksi”. Kysymyksen vastausten perusteella toimeksiantajan kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että viestintäkanavia ei ole liian paljon ja tärkeille viesteille on omat viestintäkanavansa. Sen sijaan kysymyksestä tulee ilmi, että palaverikäytännöt ja etäpalavereihin osallistuminen ei ole niin suuri haaste, kun

aiemmin esitetyt haasteet viestinnän kanssa. Myös kyselyn vastausten perusteella esihenkilöt ovat melko hyvin tavoitettavissa myös etäyhteyksin.

6.3.4 Tiimien toimintatavat

Kyselyn neljännessä ja viimeisessä osiossa keskityttiin toimeksiantajan eri tiimien toimintatapoihin. Osiossa haluttiin selvittää, millaisia toimintatapoja tiimeissä on käytössä, millaisena ne on koettu ja onko sellaisia toimintatapoja, joita myös muiden tiimien kannattaisi ottaa käyttöön.

Tiimien välillä oli aika suuria toimintatapaeroja, sillä ensimmäisessä vapaassa kysymyksessä tiedusteltiin, millaisia toimintatapoja ryhmällä on käytössä. Toimintatapaeroja kuvataksaan kuva 20 on sanapilvi yleisimmin vastauksessa esiintyvistä sanoista. Mitä suuremmalla fontilla sana on, sitä enemmän sitä on käytetty.



Kuva 20. Sanapilvi

Kokonaisuudessaan ryhmien välillä oli isoja eroja, mutta selkeitä sovittuja kokonaisuuksia kuitenkin erottui vastauksista. Suurin osa vastauksista liittyi ryhmien sisällä oleviin tiimijakoihin, palaverikäytäntöihin, kalenterin ylläpitoon ja viestintään. Muutamia vastauksia voidaan nostaa esiin, sillä samat teemat esiintyvät useammassa vastauksissa.

”Puolet tiimistä on to-ke toimistolla ja sitten on vuoron vaihto. Aina saa tulla toimistolle työhön, mutta on mahdollista tehdä etätyötä joka toinen viikko torstaista alkaen. Meillä on käytössä Teams-chat, jonka kautta voi kysellä epäselvyyksiä ja se vastaa, jolla on aikaa. Chatin kautta voi myös kysellä lounasseuraa ym.”

”Tiimi oli alkujaankin niin hyvin yhteen hitsautunut, ettei tämä etä/lähi työn vaihtelu siihen ole vaikuttanut. Kaikki toimii. Hybridityön tapa, eli monipaikkainen työnteko hyödyntäen soveltuvaa teknologiaa. Parasta on suurempi tavoitettavuus kuin koskaan TE-toimistossa työskentelyn aikana, teams pikaviestit ovat todella toimivat.”

”Ryhmän omat palaverit viikoittain, joka toinen viikko esimies paikalla, joka ajoittuu siis joka kerta saman hybridiyökon paikallaolijoille. Se voisi olla eri tavalla mietitty.”

Kaiken kaikkiaan vastauksista voi todeta sen, että toimintatavat ovat suhteellisen hyvät, eikä mitään suurempia haasteita ollut huomattu. Toki muutama vastaaja oli nostanut esiin haasteen tavoittaa esihenkilöä, jota ei välttämättä näe kasvotusten ollenkaan, mikäli virkapaikka on eri puolilla Kaakkois-Suomea. Ryhmillä on selkeästi omia käytäntöjä ja tapoja, joista kaikki ovat pitäneet kiinni ja niihin ollaan suhteellisen tyytyväisiä. Hieman haastetta oli koettu palaverikäytännöistä, jotka toki ovat säännöllisiä, mutta näyttäytyvät hieman epätasa-arvoisesti, kun samaan aikaan on säännölliset hybridivuorot käytössä. Tähän ratkaisuna voisi olla esimerkiksi palaverivuoron muuttaminen toisin päin. Näin myös toimistolla vuoroviikoin olevat saisivat osallistua myös esimiesvetoisiin palavereihin.

Osion toisessa kysymyksessä kysyttiin arvosanaa oman tiimin toimintatapoihin liittyen hybridijohtamiseen ja -työskentelyyn. Avoimien kysymysten lisäksi tähän haluttiin myös numeerinen arvosana, jotta sen analysoiminen olisi helpompaa pelkkien avoimien vastausten sijasta.



Kuva 21. Arvosana toimintatavoista asteikolla 1-5 (1=heikot ja 5=erinomaiset)

Kokonaisuudessaan vastausten perusteella toimintatavat on koettu melko onnistuneeksi. Vastauksista ei nouse mitään huolestuttavaa esiin ja yli 50 % vastaajista antoivat arvosanaksi ”4”.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Arvosana	1	6	32	51	10	100	3,6

Kuva 22. Arvosana toimintatavoista asteikolla 1-5 (1=heikot ja 5=erinomaiset)

Kuvasta 22 ilmenee vielä lukumäärällisesti, kuinka moni vastaajista on antanut minkäkin arvosanan. Arvosanan ”1” on antanut vain yksi vastaaja, joten se ei aiheuta suurta huolta, sillä muita saman arvosanan antaneita ei ole. Vastaajista 93 %, (n=93) on antanut arvosanaksi 3–5, jota voidaan pitää hyvänä. Keskiarvo kaikista vastaajista arvosanaksi on 3,6, joten sekään ei aiheuta mitään suurta huolta. Tämänkin kysymyksen osalta säännöllinen kyselyn toteuttaminen voisi tuoda lisää dataa ja sitä kautta voisi analysoida onko tilanne parantunut vai muuttunut huonommaksi.

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin tiimin sisällä olevia hyviä toimintatapoja, joita muidenkin tiimien kannattaisi ottaa käyttöönsä. Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoinen ja siihen tuli 35 vastausta. 10 vastauksista ei sisältänyt mitään konkreettista, vaan niissä oli esimerkiksi vastattu ”ei ole” tai ”en osaa sanoa”. Lopuissa 25 vastauksessa oli jotain vinkkejä, vaikkakin niissä ei välttämättä kaikissa ollut avattu sen tarkemmin vastausta. Yhteen vastaukseen oli kirjoitettu ”palaverit”, mutta aihetta ei ollut sen enempää avattu. Näin ollen on haasteellista päätellä, mitä tällä on tarkoitettu, koska jokaisella tiimillä saattaa olla hieman erilaiset palaverikäytännöt ja vastauksesta ei tule ilmi mistä tiimistä tai millaisesta toimintatavasta on kyse. Muutamia konkreettisia vastauksia kysymyksiin saatiin ja alla on niistä pari.

” Ison ryhmän sisällä pienemmät tiimit helpottavat etätöiden kommunikaatioita ja luovat yhteisöllisyyttä. Myös esimies saavuttaa kerralla hallittavamman määrän asiantuntijoita tiimiä kontaktoidessaan, jos tarvitsee esim. tuurausapua.”

” Akuutteja ongelmatilanteita tuodaan esille oman Teams-ryhmän sisäisessä viestinnässä. Yhdessä voidaan ratkaista nopeasti vaikeatkin haasteet. Aina löytyy apua kollegoilta.”

Molemmat edellä olevat esimerkit ovat helposti toteutettavissa ja tiettävästi myös joidenkin ryhmien käytössä. Organisaatiossa on melko isot erot ryhmien sisällä, joten tietysti kaikkien tiimien kohdalla pienemmät tiimijaot eivät ole tar-

peellisia. Sitä on kuitenkin syytä tarkastella niiden tiimien osalta, joissa henkilömäärät ovat isoja. Teams-ryhmät/keskustelut ovat hyvä tapa kommunikointiin etenkin etätyössä ollessa. Seitsemän muutakin vastaajaa olivat nostaneet esille Teams-keskustelujen tärkeyden ja tarpeellisuuden viestinnässä ja avun pyytämisessä sekä case-tyylisten tapausten käsittelyssä. Näin ollen tämän kysymyksen selkeästi suosituin vastaus oli toimivat Teams-kanavat, jossa välttämättä ei kaikissa tarvitse olla esihenkilöä mukana.

6.4 Työpajan toteutus

Siinä vaiheessa, kun kyselyn tulokset oli analysoitu ja niistä oli koostettu Powerpoint-esitys, tulokset esiteltiin esihenkilöille erikseen järjestetyssä työpajassa. Työpaja järjestettiin Teams-kokouksena joulukuun alussa 2023. Kokouksessa oli mukana järjestäjän lisäksi kahdeksan muuta osallistujaa. Työpaja kesti tunnin ajan ja siinä käytiin läpi kyselyn tuloksia ja pohdittiin mitkä osa-alueet vaatisivat kehittämistä ja missä oli onnistuttu hyvin kyselyn vastausten perusteella. Työpajan lopuksi osallistujille lähetettiin kysely Teams-kokouksen chat-toimintoa hyödyntäen. Työpajasta haluttiin tehdä vuorovaikutteinen, joten mielipiteitä ei kirjattu ylös, vaan jokainen sai vapaasti kertoa näkemyksiään tuloksista. Tätä kautta tavoitteena oli, että jokainen pystyi rehellisesti ilmaisemaan mielipiteensä ilman, että pelkäsi sen tulevan osaksi tätä tutkimusta tai tutkimuksen lopputulosta. Kyselyn vastaukset perusteella esiin nousi kaksi isoa teemaa, jossa henkilöstö koki suurimpia haasteita. Nämä kaksi teemaa olivat nykyisen hybridityöskentelymalli erityisesti henkilöasiakaspalvelussa työskenteleville ja toisena teemana nousi viestintäkanavien paljous ja tärkeiden viestien huomaamatta jääminen.

Työpajaa varten kirjoittaja oli tehnyt kyselyn, jossa tiedusteltiin missä järjestyksessä esihenkilöt lähtisivät kehittämään toimintaa ennalta annettuiden väitteiden mukaisesti. Tässä väittämät sattumanvaraisessa järjestyksessä:

1. Nykyinen hybridityöskentelymalli
2. Viestintäkanavien paljous (oleellista tietoa jää huomaamatta)
3. Ryhmän pelisäännöt
4. Riittävä kommunikaatio

1. Laita seuraavat väittämät järjestykseen sen perusteella, missä järjestyksessä alkaisit niitä kehittämään (ylimmäksi tärkein kehitettävä kohde).

Lisätietoja



Kuva 23. Forms-kyselyn tulokset

Kyselyn perusteella kuvan 23 mukaisesti väittämät saivat ”tärkeysjärjestyksensä”. Kysymykseen oli kahdeksan vastaajaa. Ryhmän pelisäännöt -kohdassa äännet jakautuivat seuraavasti: ensimmäinen valinta 3 ääntä (38 %), toinen valinta 2 ääntä (25 %), kolmas valinta 2 ääntä (25 %) ja neljäs valinta 1 ääni (13 %). Viestintäkanavien paljous -kysymyksen kohdalla äännet jakautuivat seuraavasti: ensimmäinen valinta 3 ääntä (38 %), toinen valinta 1 ääni (13 %), kolmas valinta 3 ääntä (38 %) ja neljäs valinta 1 ääni (13 %). Puolestaan riittävä kommunikaatio sai ääniä: ensimmäinen valinta 1 ääni (13 %), toinen valinta 4 (50 %), kolmas valinta 2 ääntä (25 %) ja neljäs valinta 1 ääni (13 %). Viimeisen väittämän kohdalla nykyinen hybridityöskentelymalli äännet jakautuivat seuraavasti: ensimmäinen valinta 1 ääni (13 %), toinen valinta 1 ääni (13 %), kolmas valinta 1 (13 %) ja neljäs valinta 5 (63 %).

Äännet menivät melko tasan näiden kesken, ainoastaan viimeisin kohta ”nykyinen hybridityöskentelymalli” sai suhteessa muihin vähemmän huomiota. Selkeästi esihenkilöt ovat sitä mieltä, että pelisääntöihin, viestintäkanaviin ja kommunikaation parantamiseen tulisi keskittyä ensin ja sitten puuttua mahdollisen hybridityöskentelymallin kehittämiseen. Vastaukset vaikuttavat ihan loogisilta ja perustelluilta, koska ensin on tärkeä saada perusasioita kehitettyä ja pikkuhiljaa siirtyä syvempään kehittämiseen, mikäli siihen resurssit riittävät.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymyksiin peilaten tutkimuksessa ilmi tulleet kehittämiskohteita. Päättämuskysymys oli, miten julkisen hallinnon organisaation hybridijohtamista voitaisiin kehittää toimivammaksi. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Alaluvussa on myös esitelty

mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita tämän tutkimuksen aikana on tullut ilmi ja joita voisi kohdistaa suoraan opinnäytetyön toimeksiantajalle, Kaakkois-Suomen TE-toimistolle.

7.1 Tämänhetkinen tilanne ja haasteet

Tutkimuksessa tuli ilmi samankaltaisia haasteita, joita myös teoreettisessa viitekehyksessä oli nostettu esiin. Eniten huolta herätti viestinnän paljoudesta johtuva haaste sekä tärkeän viestinnän tunnistaminen kaikesta muusta viestinnästä. Tämä haaste oli nostettu esiin myös teoriaosuudessa, jossa selvitettiin sekä hybridityön että etätyön haasteita. Kun koko ryhmä työskentelee toimistolla, viestinnän saavutettavuus on huomattavasti helpompaa, kun viestintää voi harrastaa kasvotusten, jolla varmistetaan, että viesti menee perille. Teknologiavälineiden kautta viestinnän vastaanottamisesta ei aina voi olla täysin varma.

Kyselyssä nousi teorian tavoin myös pelisääntöjen luomisen tärkeys ryhmän kesken erityisesti hybridityössä, kun osa henkilöstöstä työskentelee toimistolla ja osa jossakin muualla. Kyselyn vastaajat kokivat pelisääntöjen luomisen tärkeäksi asiaksi, mutta samalla selvisi, että toimeksiantaja on melko hyvin onnistunut tämän kanssa, koska sitä ei koettu suureksi haasteeksi tällä hetkellä. Muutenkin kokonaisuudessaan kyselystä selvisi, että toimeksiantoyrityksen työntekijät ovat omaksuneet melko hyvin tämän uuden hybridimallin ja selkeästi siihen on totuttu. Tästä paras esimerkki on kyselyn vastaus, jossa koettiin, että henkilökohtaisen elämän ja työn yhdistäminen ei ole haasteellista, vaikka työtä tehdäänkin osittain kotona. Teoriassa tämä haaste nousi esiin aika isona huolena, mutta selkeästi Kaakkois-Suomen TE-toimiston osalta tämä aihe ei ole haaste. Hieman huolta herätti kuitenkin sosiaalisten suhteiden heikkeneminen, kun osa työskentelee etänä ja osa toimistolla. Tästä aiheesta kannattaa vielä yhteisesti käydä keskusteltua organisaatiossa ja miettiä, millaisia ratkaisuja sen suhteen voisi tehdä.

Kokonaisuudessaan kyselyn perusteella Kaakkois-Suomen TE-toimistossa on onnistuttu suhteellisen hyvin hybridityön ja -johtamisen kannalta. Muutamia huolenaiheita on noussut esiin ja seuraavassa alaluvussa on esitelty muuta-

mia kehittämis ehdotuksia, joilla toimintaa voisi kehittää. Suurimpia kehittämis kohteita olivat viestintäkanavat ja viestinnän paljous, hybridityömalli sekä sosi aalisten suhteiden heikkeneminen. Lisäksi kyselystä nousi esiin vuorovaiku tuksen tärkeys ja sen jatkuva kehittäminen. Ryhmillä on selkeästi käytössä monenlaisia viestintäkanavia ja oli hienoa huomata, kuinka niitä oli otettu käyt töön ja ne oli koettu tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi. Tärkeää on, että ryhmät myös keskenään vievät hyväksi todettua toimintamallia eteenpäin, jotta myös muut ryhmät voivat kehittää toimintaansa.

7.2 Kehittämiskohteet

Kirjoittajalla on tullut mieleen muutamia kehittämis kohteita, joiden avulla toi mintaa olisi mahdollista kehittää toimivammaksi. Viestintäkanavat, niiden pal jous ja tärkeiden viestien haastava seuraaminen nousi esille kyselyssä. Tä män pohjalta tässä olisi muutamia kehittämis ehdotuksia, joita voisi kokeilla, jotta viestintäkanavat olisivat selkeämmät ja niiden seuraaminen olisi helpom paa. Nämä kehittämis ehdotuksen liittyvät nimenomaan Teams-kanaviin. Joh don ja esihenkilöiden kannattaisi käydä ehdotukset läpi ja miettiä, olisiko niitä mahdollista kokeilla ja saisiko viestintää tehostettua ja kehitettyä.

- Viestintä keskitettäisiin vain tietyille kanaville ja olisi erikseen kanavat tärkeää ja akuuttia viestintää varten, sekä kanavat vain tiedotusta vaati ville aiheille
- Teams-kanavilla olisi erikseen kanavat tiedottamista ja kysymistä var ten
- Teams-kanavia supistettaisiin ja yhdisteltäisiin
- Tiedottaminen tapahtuisi aina pääsääntöisesti samaan kellonaikaan (esim. 8–9), jolloin henkilöstö voisi tehostetusti seurata kanavia

Selkeästi Teamsin chat-toiminto (keskustelu) on ollut tehokasta kyselyn perus teella. Sitä kautta koetaan saavan helposti ja nopeasti vastaus kollegoilta, mi käli tulee kysyttävää.

- Olisiko viestintää mahdollista keskittää keskustelualustalle nykyisten tii mien keskustelujen sijaan ainakin osittain?

Viestinnän haasteena on myös toisinaan se, että ei muista millä alustalla tieto on ja miten sen löytää. Teams-kanavia on niin paljon ja oikeita viestejä on toi sinaan haastava löytää. Näin ollen samasta aiheesta saattaa tulla useampia kysymyksiä, jotka taas kuormittavat jo muutenkin viestipaljoutta.

- Voisiko usein kysytyille kysymyksille olla oma alusta esimerkiksi työtiloissa, joista tarvittaessa voisi tarkistaa vastauksen ilman, että joutuu ensin pohtimaan miltä alustalta vastaus löytyy ja millä hakusanalla sen löytää?

Tutkimuksessa tuli ilmi, että sosiaaliset suhteet ovat heikentyneet hybridimallin takia. Tämä koskee erityisesti niitä työntekijöitä, jotka joutuvat syystä tai toisesta työskentelemään koko ajan etätyössä. Toimeksiantajan kannattaisi ehdottomasti myös tähän marginaaliin kiinnittää huomiota ja kehittää toimintaa, jotta tämä kohderyhmä ei jää liian ulkopuoliseksi verrattuna hybridimallissa työskentelyyn. Tähän mennessä on järjestetty vapaaehtoisia virtuaalikalpeja, mutta myös tällaisia vaihtoehtoja kannattaisi miettiä ja mahdollisesti kokeilla ainakin lyhytaikaisena kokeiluna:

- Virtuaalikalpeja järjestettäisiin aamuisin niin, että ne korvaisivat tietyt kokoukset ja olisivat vapaamuotoisia, mutta pakollisia
- Nykymuodossaan hybridipalaverit olisivat vuorovaikutteisemmat, eli kaikki pääsisivät olemaan äänessä. Etätyössä oleville kokoukseen voisi olla oma fasilitaattori (esimerkiksi joku toimistolla oleva ryhmän jäsen), joka mahdollistaisi heidän aktiivisen osallistumisensa kokoukseen jakamalla puheenvuoroja, seuraamalla keskustelualustaa ja säännöllisesti antamalla etänä oleville aikaa kommentoida aiheita
- Erilaisia tilaisuuksia ryhmille (työkokoukset, työpajat) myös muualla, kun toimistolla

Hybridityöskentelymalli on osoittautunut kyselyn perusteella hieman haasteelliseksi erityisesti henkilöasiakaspalvelun parissa työskenteleville. Toimeksiantajan olisi hyvä miettiä, kuinka mallia voisi kehittää, jotta sekä työntekijät kokeisivat mallin paremmaksi ja toiminnasta tulisi tehokkaampaa. Yhtenä vaihtoehtona kannattaisi miettiä seuraavanlaista toimintatapaa:

- Nykyisen hybridimallin korvaisi hetkellisesti pilotti, josta olisi mahdollista kerätä tietoa siitä, kuinka hyvin asiakaspalvelu on toiminut pilotin aikana. Pilotin ajatuksena olisi se, että toimisto- ja etäpäiviä ei olisi etukäteen määriteltä, vaan työntekijöillä olisi mahdollisuus sijoittaa itse etä- ja toimistopäivät kalenteriinsa. Malli ei kuitenkaan olisi täysin vapaa, vaan työntekijöille olisi määriteltä etukäteen, että joka toinen viikko on oltava toimistolla kolme päivää ja joka toinen viikko kaksi päivää. Tällä tavalla etä- ja toimistopäivien määrä pysyy samana, kun nykyisessä mallissa.

Aiemmin hybridityömallia on perusteltu sillä, että nykyinen asiakaspalvelumalli edellyttää tämänkaltaista hybridimallia. Toisena haasteena mallin kehittämiseksi oli koettu se, että työntekijöille ei olisi toimistolla riittävästi työpisteitä, mikäli toimisto- ja etäpäivien valitseminen olisi vapaampaa. Tätä väitettä varten

kannattaisi järjestää pilotti, joka kestäisi esimerkiksi pari kuukautta keväällä 2024 tai syksyllä 2024. Parin kuukauden aikana kerättäisiin tietoa siitä, onko asiakaspalvelumalli toiminut paremmin vai heikommin pilotin aikana. Lisäksi olisi mahdollista raportoida päivistä, jolloin toimistolla ei ole kaikille työpisteitä. Tätä kautta johdon ja esihenkilöiden olisi parempi perustella, miksi nykyinen malli on toimiva, jos pilotti aiheuttaisi enemmän haasteita. Samalla olisi hyvä seurata, miten henkilöstö kokisi tämän uuden pilotin ja miten he suhtautuisivat uuteen hybridimalliin. Mikäli työtyytyväisyys ja jaksaminen paranisi, eikä laadussa tulisi mitään muutoksia, niin voisiko pilottia harkita tämän jälkeen ottamaan pysyvästi käyttöön? Tällä uudistuksella olisi mahdollisuus myös ratkaista se haaste, että nykyisessä mallissa näkee ainoastaan puolet oman ryhmän ja koko talon henkilöstöstä. Pienellä joustamisella myös tämä haaste ratkeaisi ja yhteisöllisyys parantuisi.

Näiden kehittämis ehdotusten lisäksi esihenkilöiden olisi tärkeä käydä yhdessä oman ryhmänsä kanssa seuraavia tekijöitä:

- Ryhmän pelisäännöt ja tavoitteet ovat selkeät kaikille ryhmäläisille (ja jokainen sitoutuu niitä noudattamaan)
- Palaverikäytännöistä on sovittu etukäteen ja jokainen noudattaa niitä
- Ryhmän sisällä on toimiva tiedotus/viestintä, joista jokainen on tietoinen

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin pääasiallisena tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista, eli määrällistä menetelmää. Ihan tarkkaan henkilöstömäärää Kaakkois-Suomen TE-toimiston paikallaolevista virkailijoista ei ole tiedossa. Kysely lähetettiin n. 300 virkailijalle (luvussa mukana myös virka- ja vuorottelupaalla olevat virkailijat) ja vastauksia kyselyyn tuli 100 kappaletta. Näidenkin lukujen valossa, mikäli kaikki 300 virkailijaa olisivat kuuluneet kohderyhmään, vastausprosentti olisi ollut 33,34 %, eli hyvä. Kyselyn perusjoukkona on siis olleet kaikki Kaakkois-Suomen TE-toimiston virkailijat, mutta tarkkaa otantajoukkoa on mahdotonta määrittää, sillä osa kyselyn saaneista ovat olleet virka- tai vuorotteluvapaalla tai esihenkilöasemassa, jolloin he eivät kuuluneet kyselyn kohderyhmään. Vastausprosentti on joka tapauksessa ollut hyvä ja luotettavuuden kannalta riittävä huolimatta siitä, ettei täysin tarkkaa vastausprosenttia pystytä määrittämään.

Kysely lähetettiin myös esihenkilöille, sillä yksittäin lomakkeen lähettäminen sähköpostitse jokaiselle virkailijalle olisi ollut liian suuri tehtävä. Näin ollen on teoreettisesti mahdollista, että kyselyyn on voinut vastata myös joku esihenkilöasemassa oleva virkailija, jotka olivat rajattu kyselyn ulkopuolelle. Sähköpostin saateviestissä kerrottiin, kenelle kysely on suunnattu, mutta varmaa tietoa ei ole, vaikka joku kohderyhmään kuulumaton olisi siihen vastannut. Kysely oli anonymi, joten vastauksia ei ole voinut tunnistaa millään tavalla. Lisäksi vastausten määrää per vastaaja ei ollut rajattu, joten sekin on mahdollista, että joku on epähuomiossa vastannut kyselyyn useamman kerran. Tämäkin on otettava huomioon, kun kyselyn luotettavuutta arvioidaan.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Sen tarkoituksena on mitata tutkimuksen ei-sattumanvaraisia tuloksia ja toisena mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka mittaus toistettaisiin toisen tutkijan toimesta, mittaustulos olisi täysin sama. (Vilkkä 2021, 120.)

Määrällisen tutkimuksen pätevyys, eli validius tarkoittaa sitä, että miten mittari tai tutkimusmenetelmä on onnistunut mittaamaan sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoitus mitata. Pätevyydellä pyritään siihen, ettei tutkimuksessa saisi olla systemaattisia virheitä. Näin ollen oleellista on se, millä tavalla tutkittavat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen ja kysymykset. Mikäli vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavalla mitä tutkija on halunnut, validius ei ole kovin korkea. (Vilkkä 2021, 120.)

Vastaukset kysymyksiin olivat melko johdonmukaisia ja samankaltaisia, ja se osoittaa, että tutkittavat ovat tulkinneet kysymyksien sisällön jokseenkin samankaltaisesti. Ihan suoranaisesti arviointia ei voi tehdä, koska osa kysymyksistä sisälsi mielipiteitä, joihin ei varsinaisesti ole oikeaa tai väärää vastausta. Kyselyn luomista helpotti suuresti, että aihe ja käsitteet olivat erittäin tuttuja organisaatiossa jo valmiiksi. Niistä oli käyty paljon keskustelua viime kuukausien aikana. Tärkeimmät kyselyn käsitteet olivat ”hybridijohtaminen”, ”hybridityö” ja ”tiimien toimintatavat”. Näistä erityisesti kahta ensimmäiseksi mainittua oli käyty vahvasti läpi ja termistöä esitelty teoreettisessa viitekehyksessä. Näiden lisäksi kyselyssä oli yksi harjoitusvastaaja. Tämä vastaaja ei varsinaisesti kuullut enää kohderyhmään, sillä oli vastikään siirtynyt toisiin työtehtäviin. Aihe

oli kuitenkin hänelle ennestään tuttu, joten pyysin vastaamaan kyselyyn ilman yhtään antamiani apuja. Hänen palautteensa perusteella kysely vaikutti selkeältä ja johdonmukaiselta, joten se päätettiin jatko lähettää muille vastaajille. Kyselyssä kuitenkin ilmeni yksi haasteellinen kysymys, joka lopulta päätettiin jättää kokonaan analyysin ulkopuolelle. Kysymyksessä kysyttiin, että kuinka tärkeänä pitää seuraavaa väittämää: ”Minun ei koko ajan tarvitse olla esihenkilön tavoitettavissa etätyössä”. Tässä hieman epäselvyyttä herätti se, mistä näkökulmasta kysymykseen tulisi vastata. Epäselvyyttä aiheutti erityisesti se, että keskitytäänkö tässä johtamistyön- vai työntekijän näkökulmaan. Kysymys oli tulkittu monella tavalla, toiset tulkitsivat sen johtamistyön näkökulmaan ja toiset työntekijän. Muutoin kyselylomakkeesta ja sen sisällöstä ei tullut palautetta kehittämismielessä.

Osittain kyselylomakkeen ja kyselyn luotettavuuteen saattoi vaikuttaa sekin, että tutkija itse työskentelee kyseisessä toimeksiantoyrityksessä. Hän on tahdomattaankin voinut johdatella vastaajia tietynlaisiin vastauksiin avaamalla vastausvaihtoehtoja tarkemmin siihen suuntaan, mitä tutkija on itse niillä tarkoittanut. Tässä on aina se riski, että vastaaja on voinut itse tulkita kysymyksen hieman eri tavalla, mutta tulee vastanneeksi sen mukaan mitä tutkija kysymyksestä ja vastausvaihtoehdoista kertoo. Tutkija on pyrkinyt siihen, että ei kommentoi tai avaa kysymyksiä sen tarkemmin juuri tulkintaerojen takia. Täysin varmana ei kuitenkaan voi pitää sitä seikkaa, että tutkija on omalla toiminnallaan saattanut tahtomattaan vaikuttaa jonkun vastaajan vastauksiin.

7.4 Jatkotutkimukset

Kyselyn ja työpajan perusteella esiin nousi muutamia tekijöitä, jotka tarvitsisivat hieman enemmän vielä tutkimusta, jotta niiden tarkempaa analyysia voitaisiin tehdä. Erityisesti työpajassa kiinnitettiin huomiota kyselyssä olleeseen kysymykseen, jossa tiedusteltiin kuinka suurena haasteena sairaana työskenteilyä, pidetään hybridityössä. Työpajassa keskusteltiin aiheesta ja pohdittiin, että onko nykyinen hybridimalli lisännyt sitä, että työntekijät työskentelevät sairaina, kun on mahdollisuus olla kotona etätyössä. Tämä aihe olisi mielenkiintoinen ja vaatisi kokonaan uuden tutkimuksen, joka keskittyisi tämän aiheen ympärille. Esimerkiksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten hybridityö on vaikuttanut sairauspoissaoloihin verrattuna aikaa ennen hybridityötä ja toisena,

miten työntekijät sen kokevat, onko helpompi työskennellä sairaana, kun on mahdollisuus etätyöhön.

Toisena teemana esiin nousi viestinnän haastavuus. Tämä tutkimus oli aika pintapuolinen ja loppupeleissä kovin yksityiskohtaista tietoa viestinnän haastavuudesta ei etsitty. Mikäli juurisyihin haluttaisiin puuttua, niin tämä asia vaatisi paljon syvällisempää tutkimusta. Paljon on merkitystä esimerkiksi viestinnän vastaanottajan omilla asenteilla ja sillä, pidetäänkö sovituista asioista kiinni. Yhdessä on sovittu, että jokainen seuraa viestintäkanavia, mutta tekevätkö kaikki niin? Miten voitaisiin saada kaikki sitoutumaan yhteiseen sopimukseen mitä on sekä viestijän että viestin vastaanottajan kanssa sovittu? Toimeksianto-organisaatiossa työskennellään virkamiehinä, joita sitoo velvollisuus viestinnän seuraamiseen ja tiedonhakemiseen sekä -vastaanottamiseen. Tilanne on kokonaisuudessaan hieman haastava, sillä vaikka olisi sitoutunut viestinnän ja tiedonkulun seuraamiseen, välillä riippumatta itsestä tärkeää tietoa saattaa jäädä vahingossa huomaamatta. Tällainen tilanne on täysin inhimillinen, mutta sen estämiseksi tulisi tehdä toimenpiteitä, joita mahdollisesti seuraavissa tutkimuksissa voidaan tarkemmin lähteä selvittämään.

8 LOPUKSI

Tutkimuksen aihe muodostui melko nopeasti koulun ja toimeksiantajan kanssa käymien keskustelujen jälkeen. Aihe kiinnosti myös kirjoittajaa ja tutkimuksesta myös kirjoittaja sai paljon uusia näkökulmia ja ideoita. Aihe oli ajankohtainen Kaakkois-Suomen TE-toimistossa, joten kyselyyn tuli suhteellisen paljon vastauksia. Teoreettisessa viitekehyksessä hieman yllätti se, kuinka vähän hybridityöskentelystä ja -johtamisesta löytyi esimerkiksi kirjallisuutta. Artikkeleita ja tutkimuksia löytyi, mutta kirjallisuus oli vielä aika suppeaa. Tämä johtuu osittain siitä, että ”hybridi” työelämän käsitteenä on vielä melko tuore. Lisäksi yllätti se, miten paljon erilaisia käsitteitä samaa tarkoittavalla asialla oli. Toisinaan oli haastava saada selville, puhuttiinko siinä yhteydessä nimenomaisesti hybridityöstä vai esimerkiksi etätyöstä.

Opinnäytetyöprosessi kulki melkein ennakkoon suunnitellussa aikataulussa. Alun perin lopullisen työn oli tarkoitus valmistua joulukuuhun 2023 mennessä, mutta lopullisen työn palautus ajoittui lopulta tammi-helmikuulle 2024. Sain

opinnäytetyön ohjaajalta sopivaa kannustusta, sillä pitkä prosessi ja samaan aikaan työssä käyminen tuntui välillä melko rankalta ja haasteellisesta. Sekä opinnäytetyön ohjaajalta että toimeksiantajalta saamien vinkkien perusteella kokoon saatiin sellainen kokonaisuus, jonka toimeksiantaja voi halutessaan ottaa mukaan kehittämistoimintaansa. Toivon, että toimeksiantaja hyödyntää kyselyssä saatuja tuloksia, sekä annettuja kehittämisehdotuksia. Lisäksi annettuja jatkotutkimusideoita olisi hyvä hyödyntää, sillä Kaakkois-Suomen TE-toimistossa on jonkin verran opiskelijoita, joille opinnäytetyön tekeminen on jossakin vaiheessa ajankohtaista.

Tässä vaiheessa on jo tiedossa, että Kaakkois-Suomen TE-toimisto on nyky-muodossaan päättämässä toimintansa 2024 loppuun. Annettuja kehittämisideoita kannattaa kuitenkin tutkimustuloksien lisäksi viedä eteenpäin, kun suunnitellaan kuntien toimintaa työvoimapalveluiden tuottajana vuoden 2025 alusta. Vaikka toimintaa ei 2024 enää suuresti kehitettäisikään, niin tutkimusta kannattaisi hyödyntää tulevassa kehittälyssä, kun Kaakkois-Suomen TE-toimisto siirtyy kuntiin, johon tulevat omat työllisyysalueet.

LÄHTEET

- Blomqvist K., Sivunen A., Vartiainen M., Olsson T., Van Zoonen W., Roppo-
nen A. & Henttonen K. 2020. Futuremore. Etätyö Suomessa koronaviruspan-
demian aikana. Saatavissa: [https://futuremote.fi/wp-con-
tent/uploads/2020/12/Etatyo-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-
2020.pdf](https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Etatyo-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf) [viitattu 11.6.2023].
- Cappelli, P. 2021. The Future of the Office : Work from Home, Remote Work,
and the Hard Choices We All Face, Wharton School Press. ProQuest Ebook
Central. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.7.2023].
- Eklund, A. Jääskeläinen, H. Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohta-
minen. Espoo: Brik.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatut-
kimuskeskuksen julkaisuja 4. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Saatavissa:
[https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-
2d9f3e597230/content](https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content) [viitattu 5.1.2024].
- Euroopan keskuspankki. 2023. How people want to work – preferences for re-
mote work after the pandemic. Artikkele. Saatavissa: [https://www.ecb.eu-
ropa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.eb-
box202301_04~1b73ef4872.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.eb-box202301_04~1b73ef4872.en.html) [viitattu 17.7.2023].
- Han, S.J. & Beyerlein, M. 2016. Framing the Effects of Multinational Cultural
Diversity on Virtual Team Processes. Artikkele. Saatavissa: [https://www.re-
searchgate.net/publication/304000147 Framing the Effects of Multinati-
onal Cultural Diversity on Virtual Team Processes](https://www.researchgate.net/publication/304000147_Framing_the_Effects_of_Multinational_Cultural_Diversity_on_Virtual_Team_Processes) [viitattu 16.7.2023].
- Hanni, M., Kettunen, S. & Tähtinen, O. 2022. Työnteon erilaiset muodot käy-
tännönläheisesti. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: [https://kaak-
kuri.finna.fi/](https://kaakkuri.finna.fi/) [viitattu 15.1.2024].
- Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä : seitsemän oppi-
tuntia tulevaisuuden työelämästä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa:
<https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 11.6.2023].
- Howspace 2021. Hybridityön opas. E-kirja. Saatavissa: [https://hows-
pace.com/fi/oppaat/hybridityon-opas/](https://howspace.com/fi/oppaat/hybridityon-opas/) [viitattu 11.6.2023].
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaan ratkaisut. Helsinki: Kauppaka-
mari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 11.6.2023].
- Kohtakangas, K., Kopakka, I-E. & Koskitalo, I. 2023. Hybridityön käsikirja.
Opas joustavaan monipaikkaiseen työhön. Saatavissa: [https://lauda.ulap-
land.fi/bitstream/handle/10024/65462/978-952-337-345-7.pdf?se-
quence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65462/978-952-337-345-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 18.6.2023].
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 28.12.2012/916.
- Ministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriö s.a. Saatavissa: <https://tem.fi/ministerio>
[viitattu 11.6.2023].

Nevalainen, T. & Teräs, H. 2023. Hybridityö ja -oppiminen pandemian jälkeen. Pääkirjoitus. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/130975/79858> [viitattu 28.12.2023].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. uudistettu painos. E-kirja Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 18.6.2023].

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 18.6.2023].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Etä- ja läsnätyön yhdistäminen. Saatavissa: <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa> [viitattu 11.6.2023].

TE-palvelut 2024-uudistus. Työ- ja elinkeinoministeriö. s.a. Saatavissa: [TE-palvelut 2024 -uudistus - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus-tyo-ja-elinkeinoministerion-verkkopalvelu) [viitattu 11.6.2023].

TE-palvelut tukevat työllisyyttä ja kasvua. Työ- ja elinkeinoministeriö. s.a. Saatavissa: [Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](https://tem.fi/julkiset-tyovoima-ja-yrityspalvelut-tyo-ja-elinkeinoministerion-verkkopalvelu) [viitattu 11.6.2023].

Toscano, F. & Zappala, S. 2021. Overall Job Performance, Remote Work Engagement, Living With Children, and Remote Work Productivity During the COVID-19 Pandemic. Artikkel. Saatavissa: <https://econ-tent.hogrefe.com/doi/10.1024/2673-8627/a000015> [viitattu 18.6.2023].

Työturvallisuuskeskus. 2017. Etätyössä turvallisesti. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/> [viitattu 11.6.2023].

Työturvallisuuskeskus. 2023. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#97e1e568> [viitattu 11.6.2023].

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle 5 uudistettu painos. PS-kustannus: Jyväskylä.

Valtioneuvosto. 2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Tiedote. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi> [viitattu 11.6.2023].

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/ser-ver/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content> [viitattu 11.6.2023].

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. PS-kustannus: Jyväskylä. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 18.6.2023].

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa : määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Tammi: Helsinki. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 22.1.2024].

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. E-kirja. Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.1.2024].

Ylinen, I. 2023. Musavisaa työpäivän lomassa – Näin Verohallinto valjasti etäalustat rakentamaan työkaveruutta. Kauppalehti 12.8.2023. Artikkel. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/musavisaa-tyopaivan-lomassa-nain-verohallinto-valjasti-etaalustat-rakentamaan-tyokaveruutta/f7de5395-c793-4d71-9dc8-2a6381393a67> [viitattu 11.6.2023].

Aihe: Opinnäytetyön kysely

Hei,

Teen opinnäytetyötäni Tradenomi (YAMK), jonka aiheena on ”Hybridijohtamisen haasteet lähiesihenkilötyön näkökulmasta”. Opinnäytetyötä varten olen tehnyt kyselyn, jossa selvitetään henkilöstön näkemyksiä liittyen hybridijohtamiseen, hybridityöskentelyyn, sekä tiimien toimintatapoihin. Tulokset on tarkoitus esitellä joulukuun alussa palvelupäälliköille ja muulle johdolle.

Kysely on tarkoitettu kaikille muille, paitsi ei esihenkilöasemassa oleville. Vastausaikaa kyselyyn on 29.10.2023 asti. Vastausaika n. 10-15min.

Kyselyyn pääset vastaamaan tästä: <https://link.webpolsurveys.com/S/01903760FDD76695>

Liitteenä on tietosuojaseloste ja lisätietoa saa kysymällä allekirjoittaneelta. Kiitän jo etukäteen vastauksistanne 😊

Hybridityö ja sen johtamisen haasteet

③ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tervetuloa vastaamaan Kaakkois-Suomen TE-toimiston hybridityötä ja sen johtamisen haasteita käsittelevään kyselyyn. Vastaamalla kyselyyn saat oman näkemyksesi ja mielipiteesi esiin nykytilanteesta ja tulevaisuuden kehittämissuunnitelmista. Kysely on vastattavissa ajalla 16.10.2023-29.10.2023. Saatua tietoa hyödynnetään opinnäytetyön tutkimusosioon, jonka tavoitteena on luoda uudet, tehokkaammat toimintatavat hybridijohtamisen toteuttamiseen.

Kysely on täysin luottamuksellinen, eikä vastaajan henkilöllisyys paljastu missään kohdassa tutkimusta. Tutkimuksessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta (<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>).

Vastaa alla oleviin kysymyksiin valitsemalla sopivin vaihtoehto. Avoimiin kysymyksiin voit vapaasti kirjoittaa mielipiteitäsi tai kehittämis ehdotuksiasi. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 10 minuuttia.

Kyselyn toteuttaa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opiskelija. Saat halutessasi lisätietoa tutkimuksesta ottamalla yhteyttä:

Jennica Rajala
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
djera010@edu.xamk.fi

TAUSTATIEDOT

1. Mikä on virkapaikkasi? *

- ☐ Kotka
- ☐ Kouvola
- ☐ Hamina
- ☐ Lappeenranta
- ☐ Imatra

2. Ikäsi?

- ☐ alle 25v
- ☐ 25-35v
- ☐ 36-45v
- ☐ 46-55v
- ☐ 56-65v
- ☐ 66v+

3. Oletko työskennellyt Kaakkois-Suomen TE-toimistossa ennen hybridityöskelymalliin siirtymistä (ennen vuotta 2020)? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Seuraava

HYBRIDITYÖSKENTELY

4. Työskentelen... *

- ☐ kokonaan etätyössä
- ☐ hybridityössä (etätyössä ja toimistotyössä)
- ☐ kokonaan toimistotyössä

5. Minkä arvosanan antaisit tähän mennessä nykyiselle hybridityöskentelymallille? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arvosana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten tärkeänä pidät hybridityöskentelyn kannalta seuraavia väittämiä? *

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Jossain määrin tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Vapaus valita missä työskentelee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parempi työtyytyväisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkinen hyvinvointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pienempi hiilijalanjälki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parempi tuottavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kuinka isoina haasteina pidät seuraavia väittämiä hybridityössä? *

	Erittäin suuri	Melko suuri	Jossakin määrin	Ei kovinkaan suuri	Ei lainkaan
Sosiaalisten suhteiden heikkeneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisen- ja työelämän yhteensovittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksen rakentaminen omaan tiimiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimihengen luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sairaana työskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten kehittäisit hybridityöskentelymallia Kaakkois-Suomen TE-toimistossa?

Edellinen

Seuraava

HYBRIDITYÖN JOHTAMINEN

9. Minkä arvosanan antaisit tähän mennessä lähiesihenkilöiden johtamisesta hybridityön aikana? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arvosana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Olen huomannut haasteita hybridijohtamisessa... *

	päivittäin	viikoittain	kuukausittain	vuosittain	en ollenkaan
Viestinnän näkökulmasta (esim. viestintäkanavat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutuksen näkökulmasta (esim. kommunikaatio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten tärkeänä pidät hybridijohtamisen kannalta seuraavia väittämiä? *

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Jossain määrin tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Minun ei tarvitse olla koko ajan esihenkilön tavoitettavissa etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikaatio on riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on riittävän selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävä koulutus vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouskäytännöistä ja -tavoista on sovittu etukäteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintäkanavat ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin keskinäiset tavoitteet ja pelisäännöt ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kuinka isoina haasteina pidät seuraavia väittämiä hybridijohtamisen näkökulmasta? *

	Erittäin suuri	Melko suuri	Jossakin määrin	Ei kovinkaan suuri	Ei lainkaan
Palaveriihin on haastava osallistua etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus etäpalaverissa jää liian suppeaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöt ovat huonosti saatavilla etäyhteyksin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä ei tavoita riittävästi etänä olevia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintäkanavia on liian paljon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelisäännöt keskinäiselle vuorovaikutukselle eivät ole riittävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän paljoudesta johtuen oleellisia viestejä saattaa jäädä huomaamatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)
[Seuraava](#)

TIIMIN TOIMINTATAVAT

13. Millaisia hybridityöskentelyn ja -johtamisen toimintatapoja tiimissänne on käytössä, kuvaile niitä? *

14. Miten toimivat toimintatavat teidän tiimissänne tällä hetkellä on liittyen hybridijohtamiseen ja -työskentelyyn asteikolla 1-5 (1=heikot ja 5=erinomaiset)? *

	1	2	3	4	5
Arvosana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Onko teidän tiimissänne olemassa sellaisia hyviä toimintatapoja hybridijohtamisen ja -työskentelyn kannalta, joita myös muut tiimit voisivat hyödyntää, millaisia?

Edellinen

Lähetä