



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Alexi Koivisto

## **Hybridityö ja sen kuormitus**

Tarkastelussa Helsingin Sanomissa vuoden 2024 toisen vuosipuoliskon aikana ilmestyneet julkaisut

Johtamisen akateeminen yksikkö  
pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Aleksi Koivisto		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Hybridityö ja sen kuormitus: Tarkastelussa Helsingin Sanomissa vuoden 2024 toisen vuosipuoliskon aikana ilmestyneet julkaisut		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaajat:</b>	Paula Naumanen ja Niina Koivunen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	76

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hybridityötä Helsingin Sanomissa ilmestyneiden kirjoitusten pohjalta. Tutkimus pyrki kuvaamaan hybridityön monitahoisuutta jännitteineen ja sen yhteyksiä työhyvinvointiin kuormitusnäkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksessa hybridityötä tarkastellaan lähestymistavasta, joka keskittyy etä- ja lähityön väliseen dynamiikkaan.

Tutkimusaineiston muodosti 21 Helsingin Sanomien verkkosivuilla ilmestynyttä kirjoitusta. Aineiston keräyksessä kirjoitusten julkaisuajankohdaksi valittiin 1.7.–31.12.2024. Kerätty media-aineisto analysoitiin laadullista sisällönanalyysia hyödyntämällä. Tutkimuksen keskeisen teoreettisen viitekehyksen muodostivat hybridi- ja etätyön yhteisöllisyttä, vuorovaikutusta ja työhyvinvointia kuvanneet aiemmat tutkimukset sekä työn vaatimukset ja voimavarat -malli ja voimavarojen säilyttämisen teoria. Lisäksi tuloksia tulkittiin konstruaalitasoteorian ja koetun läheisyyden mallin tarjoamia teoreettisia viitekehyksiä hyödyntämällä.

Tutkimuksen perusteella työntekijät kokevat hybridityön tärkeänä työhyvinvointia tukevana voimavarana. Työnantajien käsityksissä hybridityö koetaan työntekijöiden kokemusta monipuolisemmin, sillä ne kattavat laajemmin ja tasapuolisemmin aiemmissakin tutkimuksissa tunnistettuja hybridityön epätoivottuja vaikutuksia yhteisöllisyyteen. Työntekijöiden näkemyksissä on puolestaan esiintynyt tyytymättömyyttä johdon päätöksentekoon lähityön lisäämiseksi. Johdon rooli nähdään kuitenkin tärkeänä hybridityön yhteisöllisyyden tukemisessa. Yritysten toiveena on lisätä lähityön määrää. Lähityöhön pakottamiseen suhtaudutaan kielteisesti, mutta sen sijaan lähityöpäivistä sopimiseen suhtaudutaan suopeammin. Lähityöpäivistä sopimisen nähdään myös lievittävän hybridityön koordinointiin liittyviä ongelmia, kun työntekijät työskentelevät etä- ja lähityössä keskenään eri aikoina. Työntekijöiden näkemyksissä etätyön nähtiin parantavan tuottavuutta ja sitä suosittiin etenkin keskittymistä vaativissa tehtävissä. Samoin niissä kyseenalaistettiin lähityön tekemisen mielekkyyttä silloin, kun työ on joka tapauksessa luonteeltaan virtuaalista. Lisääntynyt virtuaalisuus hybridityössä on myötävaikuttanut kokemukseen inhimillisyyden vähentymisestä ja työyksinäisyyden lisääntymisestä. Etätyön ongelmana nähtiin myös työtapaturmien lähityöstä poikkeava tulkinta. Lähityön etuna nähtiin etätyöhön nähden paremmaksi koettu vuorovaikutus. Samoin innovatiivisuuden koetaan parantuvan lähityössä. Etätyön mahdollisuuden kuvataan lisäävän työn joustavuutta, minkä edelleen koetaan myötävaikuttavan vähentyneeseen kuormittuneisuuteen. Työn ja sen ulkopuolisen ajan yhtensovittaminen koetaan etätyömahdollisuuden myötä vaivattomampana, sillä etätyön koetaan luovan ajan säästöä. Lähityön kehittämisenäkökulmaa nostetaan myös esille, jotta lähityön koettuja ongelmia saataisiin vähennettyä. Lähityön houkuttelevuuden lisäämiseksi yrityksissä on nähty tarvetta toimitilakehitykselle. Tässä kehityksessä yritykset ovat panostaneet monikäyttöisiin tiloihin, jotka tukevat vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Tärkeänä on myös nähty keskittymistä vaativan työn mahdollistaminen lähityössä.

---

**AVAINSANAT:** joustotyö, etätyö, työhyvinvointi, työn kuormittavuus, vuorovaikutus

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Hybridityö ja hyvinvointi	10
2.1	Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus	12
2.2	Sosioideologinen kontrolli ja luottamus	17
2.3	Työhyvinvointi	19
3	Tutkimuksen toteutus	30
3.1	Tutkimusmenetelmä	30
3.2	Aineisto ja sen keruu	32
3.3	Aineiston analysointi	33
4	Tutkimustulokset	36
4.1	Hybridityön järjestämisen käsitykset	36
4.1.1	Työnteon paikka	36
4.1.2	Johtaminen	39
4.1.3	Etätyön painottamisen perusteet	40
4.1.4	Lähityön painottamisen perusteet	41
4.1.5	Vastuu ja sääntely	42
4.1.6	Toimitilojen houkuttelevuus	44
4.2	Kuormittuneisuus hybridityössä	46
4.2.1	Kuormitustekijät	46
4.2.2	Kuormitusta lieventävät tekijät	48
4.3	Tuloksien yhteenveto	49
5	Pohdinta	52
5.1	Tulosten vertailu	52
5.2	Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet	58
5.3	Johtopäätökset ja suositukset	59
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	60

Lähteet	62
Liitteet	75
Liite. Tutkimusaineiston viitteet	75

**Taulukot**

Taulukko 1. Mitä ovat käsitykset hybridityön järjestämisestä?	50
Taulukko 2. Miten kuormittuneisuutta kuvataan hybridityökontekstissa?	51

# 1 Johdanto

Hybridityö on Suomessa ja monissa muissa Euroopan maissa yleinen työskentelymuoto (Eurostat, n.d.). Vartiaisen ja Vanharannan (2023, s. 67–68) mukaan hybridityön määritelmään kuuluu sen joustavuus työnteon ajan ja paikan suhteen niillä ehdoilla, joista sidosryhmien kesken on sovittu. Hybridityön määritelmä käsittää siis työn, joka yhdistelee joustavasti etä- ja lähityötä. Hybridi- ja etätyötä tekevien määrä Suomessa on ollut jo pitkään noususuuntainen, ja huipussaan niiden osuus oli 2020-luvun alun koronaviruspandemian aikana, jolloin korkeimmillaan noin 40 % palkansaajista teki ainakin jossain laajuudessa etätyötä (Tilastokeskus, n.d.).

Alasoini (2025) korostaa koronapandemian merkitystä käännteentekeväenä hybridityön käsityksien herättelijänä, mikä on luonut pohjaa pandemian jälkeen laajasti omaksutuille hybridityön malleille. Hänen mukaansa lähityö koettiin vielä pandemiaa edeltäneenä aikana syväälle juurtuneena käytäntönä, johon työntekijöiden sitoutuminen oli odotettua. Tämän vuoksi etätyötä kuvasi hänen mukaansa pitkään sen pisteittäisyys. Etätyö koettiin siis poikkeuksena lähityön oletukseen, minkä asetelman nykyisenkaltainen hybridityö on verrattain lyhyen ajan sisässä asettanut joissain tapauksissa käytännössä liki päälle. Suomessa hallitus suositteli jo pandemian varhaisessa vaiheessa laajamittaista etätyöhön siirtymistä, mikäli se oli työtehtävien puitteissa mahdollista (Valtioneuvosto, 2020). Sittemmin viimeisin koronaviruspandemiaan liittynyt valtakunnallinen etätyösuositus purettiin helmikuussa 2022 (Valtioneuvosto, 2022). Etätyösuosituksen purun jälkeen etätyötä tekevien määrä Suomessa on laskenut ollen kuitenkin vielä pandemiaa edeltänyttä aikaa korkeammalla tasolla (Tilastokeskus, n.d.). Suomi lukeutuu niihin Euroopan maihin, joissa etenkin pääosin kotoa käsin tehtävää hybridityötä tehdään erityisen paljon vertailtaessa etätyöskentelyn yleisyyttä maiden välillä (Eurostat, n.d.).

Koronaviruspandemia on siis jättänyt pysyvän jälkensä muuttuneisiin hybridityön käsityksiin, mutta hybridityön historian tarkastelua ei ole tarkoituksenmukaista pysäyttää vain pandemian jälkeiseen aikaan. Hybridityön määritelmästä ei sovi nimittäin unohtaa etätyön keskeistä merkitystä siinä, jonka vuoksi on luontevaa tarkastella hieman myös

etätyön alkujuuria. Martinin ja MacDonnellin (2012) mukaan etätyön käsitteen otti ensimmäisinä käyttöön Jack Nilles vuonna 1975. Hybridityön historiallinen tausta yltää siis laiveasti katsottuna 1970-luvun öljykriisin kurittamiin Yhdysvaltoihin, jossa Nilles (1975) näki etätyön (engl. telecommuting) mahdollisuutena vähentää autoilla tapahtuvaa työmatkustusta, josta oli muodostunut ongelma energian kasvaneiden kustannusten ja ilmansaasteiden vuoksi. Lisäksi hän näki etätyön mahdollisuutena laajentaa työvoimapoolia. Nillesin (1975) näkemys oli, että etätyö olisi hyvin soveltuva suurille ja keskikokoisille organisaatioille, jotka keskittyvät tiedon prosessointiin. Hänen ajatuksenaan oli sen aikaista teknologiaa hyödyntämällä työntekijöiden hajasijoittaminen pienempiin alueellisiin toimipisteisiin lähemmäs asutusta kauemmas kaupunkien ydinkeskustoista. Etätyön yleistyminen tapahtui kuitenkin pitkään hitaasti. Suomessa esimerkiksi vain 4 % palkansaajista teki etätyötä edes satunnaisesti vielä vuonna 1997 (Tilastokeskus, n.d.).

Hybridityön yhteydet työhyvinvointiin ovat osoittautuneet tutkimuksissa monitahoisiksi ja osin ristiriitaisiksi. Viitteitä on löytynyt yhtäältä hybridityöskentelyn myönteisistä yhteyksistä työhyvinvointiin, kuten autonomian lisääntyminen ja vähentynyt työuupumusriski (Höcker ja muut, 2024). Toisaalta viitteitä on myös löytynyt sen yhteydestä työn ja vapaa-ajan sekoittumiseen sekä vaikeuksiin irrottautua työstä (Dale ja muut, 2024). Työhyvinvointia on tutkittu hybridityöhön verrattuna selvästi enemmän etätyökontekstissa etenkin koronaviruspandemian aikana, jolloin etätyötä tehtiin usein olosuhteiden pakosta. Näissä tutkimuksissa työhyvinvoinnin heikentyminen on usein noussut esille etenkin etätyön pitkittyessä (Birman ja muut, 2024; Hodzic ja muut, 2024; Mäkelä ja muut, 2023). Hybridityö kuitenkin poikkeaa osin etätyöstä, jonka vuoksi yksinomaan etätyöhön keskittyneiden tutkimusten tuloksia ei voi suoraan yleistää soveltuviksi myös hybridityökontekstiin. Lisäksi koronaviruspandemia oli yleisestikin ottaen poikkeuksellinen ajanjakso vaikuttaen laajasti ihmisten elämään myös työn ulkopuolella, mikä on osaltaan saattanut vaikuttaa myös pandemia-ajan työhyvinvointiin.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata hybridityötä Helsingin Sanomissa ilmestyneiden kirjoitusten pohjalta. Tutkimus pyrkii kuvaamaan hybridityön monitahoisuutta jännitteineen ja sen yhteyksiä työhyvinvointiin kuormitusnäkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksessa hybridityötä tarkastellaan lähestymistavasta, joka keskittyy etä- ja lähityön väliseen dynamiikkaan. Tavoitetta lähestytään seuraavien tutkimustehtävien avulla:

1. Mitä ovat käsitykset hybridityön järjestämisestä?
  - 1.1. Mitä ovat käsitykset työnteon paikan määrittämisen päättämisestä?
  - 1.2. Mitä ovat käsitykset hybridityön johtamisesta?
  - 1.3. Millaisia etätyön painottamisen perusteita esitetään?
  - 1.4. Millaisia lähityön painottamisen perusteita esitetään?
  - 1.5. Millaisena vastuu ja sääntely nähdään etätyössä?
  - 1.6. Millaisena nähdään toimitilojen houkuttelevuus hybridityössä?
2. Miten kuormittuneisuutta kuvataan hybridityökontekstissa?
  - 2.1. Millaisia kuormitustekijöitä hybridityöhön kuvataan liittyvän?
  - 2.2. Millaisia kuormitusta lieventäviä tekijöitä hybridityöhön kuvataan liittyvän?

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku johdattaa aiheeseen ja sen merkitykseen sekä käsittelee tutkimuksen tarkoitusta. Toinen luku syventyy tutkimuksen aiheesta aiemmin tehtyyn keskeiseen tutkimukseen ja sen pohjalta rakennettuihin teorioihin. Tutkimuksen kolmannessa luvussa kuvataan tutkimusmenetelmää ja sen valintaa sekä käsitellään tutkimuksen aineistoa ja sen analysointia. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen tuloksia tutkimustehtävittäin jaoteltuina. Tutkimuksen päättää viides luku, jossa tutkimuksen tuloksien merkitystä arvioidaan aiemmin tehdyn tutkimuksen pohjalta. Luvussa myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan tutkimusprosessia kokonaisuutena. Lisäksi esille nostetaan tutkimuksen johtopäätökset ja esitetään niihin pohjautuvia suosituksia.

Viimeisenä pohditaan vielä tutkimuksessa ilmenneitä näkökulmia, joista tieteellistä tutkimusta tarvitaan edelleen.

## 2 Hybridityö ja hyvinvointi

Hybridityö linkittyy työelämässä yleistyneeseen joustavuuteen. Tämän kehityskulun voi nähdä palvelevan sekä työnantajan että työntekijän tavoitteita. Viitala (2013, s. 8–9) nostaa esille, että yritykset pyrkivät maksimoimaan joustavuuttaan, sillä se tukee kustannusten hallintaa ja laajemminkin yrityksen toiminnan tehokkuutta. Hänen mukaansa yrityksen tavoitteena on hyödyntää resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti. Viitala (2013, s. 8) korostaa resursseista etenkin henkilöstövoimavaroja, sillä kustannustehokkuuden näkökulmasta henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökustannusten hallinnan merkitys on yleensä korostunut. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että henkilöstökustannukset muodostavat usein merkittävän osan organisaation kokonaiskustannuksista. Hybridityön voi nähdä parantavan henkilöstövoimavarojen tehokasta hyödyntämistä, sillä se tarjoaa joustavuutta työntelemiseen.

Vartiainen ja Vanharannan (2023, s. 67) mukaan hybridityö on laaja käsite ja sen ilmeneemisessä voi olla vaihtelua eri tiimi- ja organisaatiotasojen välillä. Hybridityön järjestelyt laaditaan organisaatiokohtaisesti ja niissä voidaan painottaa eri tavoin sekä työnantajan tavoitteita että työntekijöiden tarpeita (Vartiainen, 2024, s. 108). Pianesen ja muiden (2023) mukaan etätöön käyttöönotossa korostuu tavoitejohtamisen merkitys sekä luottamusta painottavat johtamistyylit, jotka tukevat etätöntyöntekijöiden itseohjautuvuutta ja voimaantumista.

Lauringin ja Jonassonin (2024) mukaan hybridityössä tapahtuu joustavasti muutoksia sen modaalisuuden, sijainnin ja ajallisen ulottuvuuden välillä. Modaalisuus käsittää heidän mukaansa ulottuvuuden fyysisesti kasvokkain tehtävän työn ja virtuaalisesti eli digitaalisesti tehtävän työn välillä. Sijainti-ulottuvuus pitää puolestaan sisällään toimipaikalla keskitetysti tapahtuvan työskentelyn ja toimipaikan ulkopuolella hajaantuneesti tapahtuvan työskentelyn. Ajallinen ulottuvuus taas käsittää ajallisesti synkronoidun ja epäsynkronoidun työskentelyn ulottuvuuden. Hybridityö joustaa siis hyvin monenlaisiin tilanteisiin, ja täten mahdollistaa työnantajan ja työntekijän välisten tarpeiden ja toiveiden huomioimisen monipuolisesti.

Käsitteinä etä- ja hybridityö sekoittuvat toisinaan, vaikka ne eivät ole toistensa synonyymeja. Keskeisenä erona etä- ja hybridityön käsitteiden välillä on se, että etätö tapahtuu yksinomaan muualla kuin toimistolla, kun taas hybridityö käsittää sekä lähi- että etätöskentelyn (Lauring & Jonasson, 2024). Hybridityössä lähi- ja etätöskentelyn keskinäinen osuus työssä voi kuitenkin vaihdella aiemmin kuvatun mukaisesti, mutta keskeistä on, että molemmat elementit ovat kuitenkin enemmän tai vähemmän läsnä.

Vilkmanin (2016, s. 15) mukaan hybridityön johtamista kutsutaan etäjohtamiseksi. Hybridityössä johtajalla on mahdollisuuksia kohdata alaisiaan kasvokkain vähemmän kuin yksinomaisessa lähityössä, mutta kuitenkin enemmän kuin pelkässä etätössä. Varhaisessa tutkimuksessa Judge ja Ferris (1993) ovat osoittaneet, että johtajilla on taipumusta arvioida alaisten suoriutumista korkeammaksi, mikäli heillä on ollut enemmän mahdollisuuksia arvioida alaisten suoriutumista. Tuorempi tutkimus vielä täsmentää, että hybridityökontekstissa nimenomaan suoraan havainnoitava tieto on ensisijaista virtuaaliin nähden, sillä johtajat tapaavat tukeutua enemmän tietoon, jonka he pystyvät suoraan havainnoimaan (Golden ja muut, 2009; Myllymäki ja muut, 2024; Seo & Park, 2025). Tähän taustaan peilaten saattaakin olla mahdollista, että hybridityössä suhteessa paljon etätöitä tekevien työsuoritusta arvioidaan matalammin kuin enemmän lähityötä painottavien, mikäli etätössä tehtävä työ ei näy johtajille yhtä hyvin kuin lähityössä. Tätä näkemystä vastaan osoittaa kuitenkin Goldenin ja muiden (2009) havainnot, joissa johtajat arvioivat hyvin suoriutuvia johdettaviaan itse asiassa positiivisemmin silloin, kun arviot perustuvat virtuaalisesti saataviin havaintoihin. Toisaalta he eivät nähneet tällaista virtuaalisuusetua huonommin suoriutuvien työntekijöiden osalta.

Seon ja Parkin (2025) havainnoissa huomattiin, että yksilön näkemää vaivaa työn tuloksien eteen huomioitiin hybridityön suoriutumisen arvioinnissa selvästi vähemmän, kuin yksinomaan lähityötä tekevien osalta. Organisaatioissa saattaa syntyä tarvetta uudenlaisten hybridityöhön paremmin soveltuvien arviointimittarien käyttöönottoon, jotta työyhteisössä yksilön ja tiimin suoriutumista voidaan arvioida mahdollisimman yhteismitallisesti. Uudenlaisia suoriutumisen mittareita käytettäessä on myös keskeistä, että

näitä mittareita myös hyödynnetään säännöllisesti suoriutumisen arvioinnissa. Esimerkiksi Myllymäki ja muut (2024) havaitsivat, ettei johtajien huomio teknologian tuottamiin suoriutumisen mittareihin ei ole päivittäistä, vaan pikemmin satunnaista, ja huomio niihin johtuu yleensä muista kuin suoriutumisen arviointiin liittyvistä syistä. Varhaisen sekä tuoreemman tutkimuksen valossa vaikuttaa siltä, että hybridityössä kasvava johtajan fyysinen etäisyys edellyttää virtuaalisen työskentelyn näkyväksi tekemistä hybridityön järjestelyissä, jotta vinoutuneiden johtopäätösten pohjalta syntyviä epätoivottuja vaikutuksia voitaisiin välttää (ks. Golden ja muut, 2009; Judge & Ferris, 1993; Myllymäki ja muut, 2024). Antonakis ja Atwater (2002) toteavat, että viestintäteknologian kehitys voi madallata fyysisen etäisyyden aiheuttamaa estettä johtajan ja johdettavan välillä.

## 2.1 Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus

Hybridityöllä on sen multimodaalisen luonteen myötä vaikutuksia vuorovaikutukseen niin johtajan ja alaisen välillä kuin myös työntekijöidenkin kesken. Johtamisessa vuorovaikutus ja sen taitaminen ovat hyvin keskeisessä osassa (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 13). Hybridityössä työntekijät voivat usein hyvinkin joustavasti vaihdella työnteonpaikkaa yksilöllisistä lähtökohdista, mikä saattaa myötävaikuttaa tiimin eriytymiseen alaryhmiin, kun osa työntekijöistä kohtaa toisiaan useammin kuin toiset (Handke ja muut, 2025). Pekkanen ja muiden (2025) mukaan työyhteisöllisyyden ylläpitäminen vaatiikin erityistä huomiota hybridityökontekstissa, sillä jo muutama päivä viikossa tehtävä etätyö voi vähentää yhteisöllisyyden kokemista.

Etätyön yhteisöllisyyden haasteena on tunnistettu etenkin eristäytymisen kokemukset (Bartel ja muut, 2012; Cooper & Kurland, 2002; van Zoonen ja muut, 2024). Fyysisen samanaikaisen läsnäolon olemassaolo lähityössä ja sen puuttuminen etätyössä voivatkin vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteen kehittymiseen yksilötasolla (Urrila ja muut, 2025). Tiheän etätyöskentelemisen on tunnistettu vaikuttavan eristäytymisen kokemusta kasvattavasti (van Zoonen & Sivunen, 2022). Organisaation tukemisella on kuitenkin tunnistettu olevan eristäytymisen kokemista vähentävä vaikutus (Bentley ja muut, 2016).

Samoin viestinnän tiheyden on havaittu vaikuttavan eristäytymisen kokemusta vähentäen (van Zoonen & Sivunen, 2022).

Eristäytymisen kokemuksen on tunnistettu vaikuttavan luottamusta vähentävästi sekä esihenkilöä kuin myös muita työntekijöitä kohtaan (Mulki ja muut, 2008; van Zoonen ja muut, 2024). Van Zoonen ja muut (2024) tutkivat eristäytymisen yhteyttä luottamukseen tarkastelemalla organisatorisen viestinnän laadun, tiedonjakamisen laadun ja viestinnän tiheyden merkitystä tässä yhteydessä. He havaitsivat organisatorisen viestinnän laadulla olevan luottamusta lisäävää vaikutusta etenkin esihenkilöä kohtaan. Tiedonjakamisen laadulla oli van Zoonenin ja muiden mukaan puolestaan yhtäläisemmin luottamusta lisäävää vaikutusta niin muita työntekijöitä kuin esihenkilöäkin kohtaan. Viestinnän tiheydellä he eivät puolestaan tunnistaneet olevan vaikutusta luottamukseen.

Työskentelypäivät, jolloin mahdollisimman moni olisi samanaikaisesti lähityössä nähdään hyödyllisinä (Handke ja muut, 2025; Urrila ja muut, 2025). Handke ja muut (2025) pitävät tärkeänä näiden yhteisten lähityöpäivien huolellista suunnittelua, jotta yhteiset hetket olisivat mahdollisimman hyödyllisiä. Tämä on heidän mukaansa erityisen tärkeää silloin, kun tiimeillä ei ole määrättyä tiettyjä kaikille yhteisiä toimistopäiviä, jotta työntekijät ylipäätään saapuisivat samanaikaisesti lähityöhön.

Työntekijöiden vuorovaikutusta on mahdollista tarkastella myös koetun läheisyyden (engl. perceived proximity) teoreettista kehystä hyödyntämällä (Wilson ja muut, 2008). O'Leary ja muut (2014) havaitsivat, että työntekijöiden välinen koettu läheisyys on positiivisessa yhteydessä vuorovaikutuksen laatuun. Koettuun läheisyyteen vaikuttavat heidän mukaansa sekä jaetun identiteetin omaksuminen että viestinnän tiheys. He eivät kuitenkaan havainneet yhteyttä koetun läheisyyden ja objektiivisen etäisyyden välillä. Tämä siis viittaa siihen, että hybridityössä työntekijöiden fyysisten kohtaamisten määrällä itsessään ei ole välttämättä niin vahvaa yhteyttä työntekijöiden kokemaan läheisyyteen, kuin mitä yleisesti saattaisi ajatella. Tätä ajatusta tukee aiemmin mainittu Handken ja muiden (2025) näkemys siitä, että yhteisissä lähityökohtaamisissa tulisi panostaa

ennen kaikkea niiden laatuun. Laadukkaiden yhteisten kohtaamisten varmistamisen niin lähi- kuin etätyössäkin voi nähdä tukevan yhteisen identiteetin omaksumista ja ylläpitoa (Blanchard & Allen, 2023).

### **Virtuaaliset kokoukset ja tapaamiset**

Vilkmanin (2016, s. 171) mukaan työntekijät kokevat kokoukset usein epärelevantteina oman työnsä kannalta. Hänen mukaansa kokouksia harvoin suunnitellaan ennalta riittävän hyvin ja niihin osallistuu usein myös henkilöitä, joiden läsnäolo ei ole niissä perusteltua. Virtuaalisten kokousten tehokkuutta heikentää hänen mukaansa entisestään niissä usein oleva mahdollisuus samanaikaiseen muuhun työskentelyyn. Näiden tekijöiden myötä hänen mielestään kokouksien järjestämisen tarpeellisuutta tulisi ylipäättään harvita huolellisesti. Waizenegger ja muut (2020) tarkastelivat etätyöhön siirtymistä koronaviruspandemian aikana ja tunnistivat epämuodollisempien kokousten eli tapaamisten spontaaniuden vähenemisen lähityöhön verrattuna. He havaitsivat tapaamisista tulleen aiempaa fokuoituneempia etätyössä, sillä niiden järjestäminen virtuaalisesti edellyttää teknologian hyödyntämistä ja usein tapaamisilta myös odotetaan sen aiheen etukäiteistä päättämistä. Näiden tekijöiden he arvioivat heikentävän etätyön tiedonvaihtoa.

Lehmann-Willenbrock ja muut (2016) tutkivat kokouskäyttäytymisen vaikutusta työntekijän työhön sitoutumiseen ja emotionaaliseen uupumiseen. Heidän tutkimuskohteenaan oli lähityö ja siinä he havaitsivat tyytyväisyyden kokoukseen ja sen koetun hyödyllisyyden olevan positiivisessa yhteydessä työntekijän sitoutumiseen. Toisaalta he tunnistivat myös niiden negatiivisen yhteyden emotionaaliseen uupumiseen. Blanchard ja Allen (2023) näkevät kokouksien merkityksen hybridityössä tärkeinä, sillä ne saattavat olla ainoita mahdollisuuksia tiimin kaikkien jäsenten samanaikaiselle vuorovaikutukselle. Heidän mukaansa hyvinä koetut kokoukset vahvistavat tiimihenkeä myös kokouksien välillä.

Koronaviruspandemia-aikana toteutetussa tutkimuksessa virtuaalikokousten suurella määrällä tunnistettiin olevan yhteyttä korkeampaan hallinnan tunteeseen työssä (engl. work influence) (Standaert ja muut, 2023). Rivkinin ja muut (2024) havaitsivat kyseisen kaltaisen yhteyden myös koronarajoitusten lievennyttyä, mutta heidän havainnoissaan se ei ole aivan yhtä suoraviivainen. He havaitsivat kyseisen yhteyden erityisesti silloin, kun työntekijä koki matalaa emotionaalista dissonanssia. Emotionaalisen dissonanssin käsiteellä viitataan yksilön todellisten tunteiden ja häneltä odotettavien tunteiden väliin eroon (Middleton, 1989). Työntekijöiden kokiessa matalaa emotionaalista dissonanssia suuri virtuaalikokousten määrä oli yhteydessä voimakkaampaan flow-tunteen kokemiseen ja tätä kautta parempaan toimintakykyyn työssä (Rivkin ja muut, 2024). Hyvinä koetuilla kokouksilla vaikuttaa siis olevan laajempia positiivisia vaikutuksia myös hybridityössä.

### **Psykologinen etäisyys ja konstruaalitasoteoria**

Tropen ja Libermanin (2010) mukaan konstruaalitasoteoria (engl. construal level theory, engl. lyh. CLT) kuvaa ihmisten mentaalista konstruointia eli havaintojen tekoa. Heidän mukaansa ihmiset konstruoivat suoraan koettavia asioita konkreettisesti (matala konstruoinnin taso) ja etäisemmin koettavia asioita abstraktimmin (korkea konstruoinnin taso). Psykologisen etäisyyden käsite kuvaa Tropen ja Libermanin mukaan tätä yksilön subjektiivista arviota koettavien asioiden etäisyydestä. Konstruaalitasoteoriaa on perinteisesti sovellettu psykologian ja kuluttajakäyttäytymisen aloilla, mutta sen toimivuutta organisatoristen ilmiöiden tutkimisessa on myös alettu huomaamaan laajentuvissa määrin (Wiesenfeld ja muut, 2017). Marstand ja muut (2024) arvioivat psykologisella etäisyydellä olevan vaikutusta työntekijän kokemuksiin johtajan resurssien käytettävyydestä. Tästä näkökulmasta onkin huomionarvoista, että yksilöiden välisen psykologisen etäisyyden on havaittu olevan hybridityössä lähityötä suurempaa eli hybridityössä konstruoinnin taso on korkeampi (Reyt & Wiesenfeld, 2015; Seo & Park, 2025). Marstand ja muut (2024) tunnistivat johtajan työntekijöitä kohtaan osoittamalla huomioimisella (engl. consideration) olevan hybridityössä koettua psykologista etäisyyttä madaltava vaikutus

ja tätä kautta lisäksi työssä suoriutumista parantava vaikutus. He tunnistivat lisäksi visionäärisen viestinnän (engl. vision communication) madaltavan psykologista etäisyyttä etätyössä, mutta mielenkiintoisesti he eivät tunnistaaneet tällaista yhteyttä hybridityökontekstissa. Marstrand ja muut arvelevat, että hybridityöhön sisältyvä lähityöskentely saattaa ylipäättään vähentää koettua tarvetta visionääriselle viestinnälle ja tämän vuoksi sillä ei ole yhteyttä psykologisen etäisyyden kokemiseen hybridityössä.

Reyt ja Wiesenfeld (2015) tutkivat kotoa käsin tehtävän työn konstruointia ja työntekijöiden eri roolien integroitumista. He havaitsivat, että työn ja vapaa-ajan roolit voivat integroitua työntekijän lähdettyä työpaikalta tyypillisen vapaa-ajan päätyttyä ja jatkaessa työskentelyä edelleen kotoa käsin. Reyt ja Wiesenfeld arvelevat tämän myötävaikuttavan kotoa käsin tapahtuvan työn korkeampaan konstruointiin. Työntekijät eivät heidän mukaansa esimerkiksi lähettäneet varsinaisen työajan ulkopuolella niin yksityiskohdaisia sähköpostiviestejä kuin työaikana. Reytin ja Wiesenfeldin tutkimuksen rajoitteena voi roolien integroitumisen osalta nähdä kuitenkin sen, että siinä tätä tarkasteltiin vasta varsinaisen työajan päätyttyä. Tutkimusta ei olla vielä juurikaan toteutettu siitä tapahtuuko vastaavanlaista roolien integroitumista myös varsinaisen työajan aikana hybridityössä ja millainen merkitys mahdollisella roolien integroitumisella siinä voisi olla korkeaan konstruoinnin tasoon. Korkealla konstruoinnin tasolla on tunnistettu olevan yhteys epäeettiseen käytöksen ja riskinoton lisääntymiseen työssä, sillä sen myötä työntekijän käsitys mahdollisesta haitasta vähenee (Affinito ja muut, 2024). Näiden edellä mainittujen havaintojen perusteella etätyön suuri osuus hybridityössä saattaa olla yhteydessä lisääntyneeseen riskialttiiseen käyttäytymiseen, joskaan suoraa tutkimusnäyttöä tästä ei vielä ole.

### **Toimitilaratkaisut**

Höcker ja muut (2024) näkevät, että työnantajien tulisi panostaa lähityöhön, mikäli etätyön osuutta hybridityössä rajoitetaan. Heidän mukaansa riittävän isot panostukset lähityöhön voivat kompensoida etätyön rajoittamisesta aiheutuvia työntekijöiden negatiivisia kokemuksia. Appel-Meulenbroek ja muut (2022) tutkivat koronaviruspandemia-

aikana työntekijöiden preferenssejä mielisasta hybridityön työskentelypaikasta pandemian jälkeisenä aikana huomioiden erilaisia työpäivän aktiviteetteja. He havaitsivat työntekijöiden suosivan lähityötä päivinä, jolloin he joutuvat kommunikoimaan paljon tai kohtalaisesti. Etätyö oli Appel-Meulenbroekin ja muiden mukaan suosittumpaa puolestaan päivinä, jolloin tarve keskittymiselle oli suurta. Kaikissa tilanteissa toivottiin heidän mukaansa, että työskentelypiste olisi lähellä kulkuväyliä ja ettei työympäristö olisi meluisa tai ruuhkainen.

Etätyön lisääntynyt määrä on voimistanut yritysten suosimien kustannustehokkaiden monitilatoimistojen (engl. activity-based offices, engl. lyh. ABOs) yleistymistä (Appel-Meulenbroek ja muut, 2011). Tulenheimo-Eklund ja muut (2025) tutkivat työntekijöiden kokemuksia hybridityön monitilatoimistoista ja niiden yhteyttä työhyvinvointiin. He havaitsivat, että työntekijöiden tyytyväisyys monitilatoimistoihin oli yhteydessä työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Tulenheimo-Eklundin ja muiden mukaan hyvinä koettuina monitilatoimistot olivat yhteydessä työuupumusriskin madaltumiseen sekä työn imun lisääntymiseen ja työkyvyn parantumiseen. Tuzcuoğlun ja muiden (2025) tutkimus toimitilapreferensseistä kuvaa vielä tarkemmin sitä, millaisia toimitiloja työntekijät suosivat hybridityössä. He vertailivat kaikille yhteisten lähityöpäivien ja vapaan työnteonpaikan valinnan yhteyksiä työntekijöiden toivomiin toimitilaratkaisuihin. Tuzcuoğlu ja muut tunnistivat työntekijöiden suosivan kaikille yhteisinä lähityöpäivinä toimitiloissa ratkaisuja, jotka tukevat heidän pätevyyttään. Saadessaan valita työnteonpaikan vapaasti he havaitsivat työntekijöiden suosivan toimitiloissa puolestaan ratkaisuja, jotka tukevat yhteenkuuluvuuden tunnetta.

## **2.2 Sosioideologinen kontrolli ja luottamus**

Ouchi (1979) kuvaa organisatorisen kontrollin tärkeyttä yhteistyön mahdollistajana organisaatioissa, sillä yksilöiden tavoitteet eivät ole keskenään täysin yhtenevät. Alvesson ja Kärreman (2001) jakavat johdon kontrollin työntekijöiden uskomusten hallintaan tähtäävään sosioideologiseen kontrolliin ja käyttäytymisen hallintaan tähtäävään

teknokraattiseen kontrolliin. Kärreman ja Alvesson (2004) luokittelevat Ouchin (1979) havainnollistaman klanikontrollin yhdeksi sosioideologisen kontrollin teoriaksi. Ouchi (1979) kuvaa klanikontrollia yhdeksi kontrollimekanismin muodoksi markkina- ja byrokratiakontrollien ohella. Klanilla hän viittaa sosialisointiprosessiin, joka tapahtuu yksittäisen organisaation sisällä. Ouchin (1979) mukaan klanikontrolli pohjautuu traditioille ja sen sosiaaliset vaatimukset ovat muihin kontrollimekanismeihin verrattuna laajat, sillä se edellyttää legitimitettä, vastavuoroisuutta, jaettuja arvoja sekä uskomuksia. Klanikontrollin merkitys korostuu etenkin joustavuutta ja nopeaa päätöksentekokykyä vaativassa tietointensiivisessä työssä, jossa markkina- ja byrokratiakontrollit eivät yksistään tarjoa riittävästi ohjausta kaikissa työn eri tilanteissa (Alasoini, 2024). Kärremanin ja Alvessonin (2004) mukaan myös organisatorisesti hajaantuneissa tilanteissa sosioideologiset kontrollin muodot ovat keskeisiä. Hybridityötä, joka on usein varsin tietointensiivistä voi siis pitää työn muotona, jonka voi ajatella hyötyvän vahvasta sosioideologisesta kontrollista kuten klanikontrollista sen modaalisen, sijainnillisen ja ajallisen hajaantuneisuuden myötä.

Alasoinin (2025) mukaan sosioideologisen kontrollin ylläpitäminen hybridityössä on osoittautunut haasteelliseksi, sillä kasvokkaisia kohtaamisia on vähemmän verrattuna pandemiaa edeltäneeseen aikaan, jolloin lähityötä tehtiin enemmän. Hänen mukaansa organisatorista kontrollia voi kadota hybridityössä, mikäli sosioideologista kontrollia ei pyritä voimistamaan tai korvamaan teknokraattisen kontrollin muodoilla. Näin saattoi käydä Suomessa ainakin koronapandemian aikana, sillä työn valvonnan havaittiin vähentyneen silloin etätöiden kasvaneesta osuudesta huolimatta (Kovalainen ja muut, 2022). Tutkimusta ei olla kuitenkaan juurikaan tehty siitä, onko tilanne muuttunut pandemian jälkeisessä Suomessa. Alasoinin (2025) laadullisesta tutkimuksesta muodostamat havainnot antavat kuitenkin viitteitä siitä, että pandemiaa välittömästi seuranneena aikana yritykset pyrkivät hybridityön kontrollin lisäämisessä suosimaan sosioideologisen kontrollin vahvistamista teknokraattisen kontrollin sijasta. Hybridityön teknokraattisen kontrollin kuten valvonnan lisäämisen välttämisen syistä vaikuttaa olevan hieman poikkeavia näkökulmia. Kovalaisen ja muiden (2022) näkemyksen mukaan etätöiden valvonnan

vähyyttä selittäisi se, että Suomessa institutionaalinen luottamus on korkealla tasolla, minkä vuoksi valvonnalle ei nähdä yksinkertaisesti olevan tarvetta. Alasoinin (2025) näkemyksen mukaan valvonnan vähyys ei taas selity institutionaalisen luottamuksen näkökulmalla, vaan kyse on pikemminkin yrityskohtaisesta organisatorisesta luottamuksesta.

Alasoinin (2024) mukaan klaanikontrollin ylläpitämisen haasteita hybridityössä aiheuttaa ennen kaikkea virtuaalisesti tapahtuva kommunikaatio, sillä sen myötä kommunikaation laatu on usein heikentynyt. Johdon rooli on nähty organisatorisessa kontrollissa yleensä keskeisenä (Alasoini, 2024; Cardinal ja muut, 2017; Long ja muut, 2002). Sosiaalisiin traditioihin pohjautuvan klaanikontrollin ylläpitämisessä johdon liian keskeisen roolin voi kuitenkin nähdä ongelmallisena, sillä ohjaus voi alkaa muistuttamaan pikemminkin sääntöihin perustuvaa byrokratiakontrollia (ks. Ouchi, 1979). Hybridityön klaanikontrollia voidaan johdon toimesta ylläpitää lisäämällä kasvokkaista vuorovaikutusta työntekijöiden itseohjautuvuuteen luottaen esimerkiksi kehittämällä lähityöympäristöä houkuttelevammaksi työnteon paikaksi (Alasoini, 2024). Organisatorisia kontrollimekanismeja on kuitenkin myös mahdollista kehittää yhdessä johdon ja työntekijöiden kesken (Chown, 2021).

## 2.3 Työhyvinvointi

Schulten ja Vainion (2010) mukaan hyvinvoinnille ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää johtuen käsitteen laajasta käytöstä eri tieteenaloilla. Heidän mukaansa eri määritelmiä kuitenkin yhdistää usein näkemys siitä, että hyvinvointi ei käsitä yksistään siihen negatiivisesti vaikuttavia asioita, vaan myös hyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat asiat huomioidaan niissä yhtä lailla. Anttonen ja Räsänen (2009) määrittelevät työhyvinvoinnin seuraavasti:

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (s. 18)

Mankan ja Mankan (2023, s. 91–95) mukaan työhyvinvoinnin tutkimus on kehittynyt vuosikymmenten saatossa aiempaa monitieteellisemmäksi. Heidän mukaansa sen historia on 1920-luvun stressitutkimuksessa, jolloin työhyvinvoinnissa keskityttiin vielä kapealaisesti työsuojelullisiin näkökulmiin. Kauhasen (2016, s. 21–22) mukaan työsuojelua on alettu toteuttamaan selvemmin 1800-luvun loppupuolelta alkaen, kun lainsäädännössä alettiin huomioidaan työsuojelullisia asioita. Lainsäädännön merkitys työhyvinvoinnin taustalla on edelleen keskeinen, vaikkakin työhyvinvoinnin edistämiseksi organisaatioissa toteutetaan usein myös asioita, joita lainsäädäntö ei suoranaisesti edellytä (Suutarinen, 2010, s. 14). Työhyvinvointi on Mankan ja Mankan (2023, s. 95) mukaan laajentunut ajan myötä kokonaisvaltaisemmaksi käsittäen nykyisin laajasti terveyteen, osaamiseen, työkykyyn ja -ympäristöön liittyviä asioita. Työhyvinvoinnin painopiste on siirtynyt fyysistä terveyshaittaa aiheuttavien tekijöiden huomioinnista vahvemmin kohti henkisiä kuormitustekijöitä, joita ovat esimerkiksi epäselkeät työroolit tai vähäiset vaikuttamismahdollisuudet (Suutarinen, 2010, s. 11). Kauhanen (2016, s. 22) täsmentää työhyvinvoinnin käsitteen käytön alkaneen 2000-luvulla, vaikka monia siihen sisällöllisesti kuuluvia asioita on toki huomioitu jo aiemmin, joskin suppeammin käsittein.

Työn tarjoamien laajojen oppimismahdollisuuksien on tunnistettu lisäävän työhyvinvointia (Felstead ja muut, 2015). Oppimisen mahdollistaminen hybridityössä saattaa muodostaa haasteita, sillä etätyöhön on liitetty eristäytymisen kokeminen (ks. luku 2.1), mikä saattaa heikentää etenkin havaitsemalla oppimista (engl. vicarious learning) (ks. Myers, 2018). Yrityksen sisäisen sosiaalisen median hyödyntäminen on nähty keinoksi tiedonvaihdon ja oppimisen lisäämiseksi, sillä se välittää tietoa tehokkaasti laajalle joukolle (Leonardi, 2017). Sosiaalisen median hyödyntäminen hybridityön kontekstissa oppimisen tehostamiseksi ei ole kuitenkaan osoittautunut ongelmattomaksi. Benabid ja Abdalla Mikhaeil (2024) tutkivat yrityksen sisäisen sosiaalisen median hyödyntämistä liikkuvan konsulttityön kontekstissa ja havaitsivat työntekijöiden kokevan sosiaalisen median käytön siinä pikemminkin aikaa vievänä ylimääräisenä taakkana. Heidän mukaansa työntekijät suosivat hybridityössä mieluummin kahdenvälistä kommunikaatiota sosiaalisen median sijasta havaitsemalla oppimisessa.

## Työsuojelu ja työtapaturmien korvausvelvollisuus hybridityössä

Etätyöhön sovelletaan yleisesti ottaen samaa lainsäädäntöpohjaa kuin lähityöhönkin (Vilkman, 2016, s. 199). Lainsäädännön asettamien velvoitteiden toteuttaminen saattaa kuitenkin asettaa haasteita niin etä- kuin hybridityössäkin. Ala-Mikkulan (2020, s. 45) mukaan työturvallisuuslaki (lyh. TTurvL) on keskeinen säädös, joka sisältää terveellisen ja turvallisen työn lainsäädännöllisen perustan. Työturvallisuuslain (738/2002) 2.3 § asettaa velvoitteita niin työnantajalle, kuin työntekijällekkin. Työnantajan asema on kuitenkin korostunut, sillä työturvallisuuslaissa määritellyn työnantajan yleisen huolehtimisvelvoitteen mukaan sen tulee varmistaa laajasti työntekijöiden terveys ja turvallisuus työssä tarpeellisine toimenpiteineen (TTurvL 8.1 §).

Kurvinen ja muut (2022) tutkivat työturvallisuuslain soveltamista etätyössä ja havaitsivat sen asettavan haasteita työturvallisuusvelvoitteiden käytännön toteuttamiselle ja valvonnalle, sillä etätyötä tehdään työntekijän valitsemassa paikassa kuten kotona, jonne työnantaja ei omaehtoisesti pääse paikalle. Huomioitavaa on, että työturvallisuuslaissa on myös säädetty tietyiltä osin mahdollisuuksia lain soveltamisen rajoittamiseen kotoa tai muualta käsin tehtävän työn osalta (TTurvL 5 §). Tätä perustellaan lain esitöissä Suomen perustuslain (731/1999) 10 §:n takaamalla yksityisyydensuojalla, jonka vuoksi työnantajalla ei ole tosiasiallisesti mahdollisuuksia täyttää kaikkia työturvallisuuslain velvoitteita muualla kuin työpaikalla tehtävässä työssä (HE 59/2002 vp, s. 26). Työturvallisuuslain säädökset ovat kuitenkin samalla pakottavia, jonka myötä niistä ei voida poiketa työntekijän vahingoksi (Ala-Mikkula, 2020, s. 53). Työturvallisuuslain esitöissä lähtökohdana onkin ollut, että kotoa tai muualta käsin tehtävässä työssä lain säädöksiä sovellettaisiin yhtä laajasti kuin muussa työssä sikäli kuin tosiasiallisesti ja oikeudellisesti mahdollista (HE 59/2002 vp, s. 27). Työturvallisuuslain huolehtimisvelvoitteen mukaan työnantajan tulee kohdistaa tarkkailua työympäristöön huolehtien työntekijöiden terveellisestä työskentelystä (TTurvL 8.4 §). Tämä on kuitenkin osoittautunut etätyökontekstissa vaikeaksi, jonka myötä työnantaja harvoin toteuttaa sen tarkkailuvelvoitetta siinä

käytännössä (Kurvinen ja muut, 2022). Hybridityössä työturvallisuuslain täsmällinen noudattaminen näyttääkin siis olevan vaikeaa etätyön osalta.

Työtapaturma- ja ammattitautilain (459/2015) 3.1 § mukaan työnantajilla on velvollisuus ottaa työntekijöilleen vakuutus työtapaturmien ja ammattitautien varalta. Valtaosa työn tapaturmista korvataan juuri tämän vakuutuksen välityksellä, sillä työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksella on ensisijaisuus muihin mahdollisiin korvausperusteisiin nähden (Ala-Mikkula, 2020, s. 315). Hybridityössä työtapaturma ja ammattitautilain (lyh. TyTAL) soveltaminen on etätyön osalta eriävää lähityöhön nähden. Laissa on rajoituksia kotona ja muualla kuin varsinaisella työpaikalla tapahtuvien tapaturmien osalta siten, että pienempää osaa niistä pidetään työtapaturmina (TyTAL 25 §). Käytännössä työtapaturmina etätyössä korvataan vain tapaturmat, jotka liittyvät kiinteästi työntekoon, vaikka senkin määrittelemisen on jokseenkin tulkinnanvaraista (Koskinen, 2024, s. 84–85).

### **Työyhteisötaidot**

Organisaatiokansalaisuuden käsite (engl. organizational citizenship behaviour, engl. lyh. OCB) kehittyi 1980-luvulta alkaen kahden samana vuonna laaditun tutkimuksen pohjalta (Bateman & Organ, 1983; C. A. Smith ja muut, 1983). Dennis Organia pidetään keskeisenä henkilönä käsitteen luomisen ja tarkemman määrittelemisen taustalla (P. M. Podsakoff ja muut, 2000; Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019). Organisaatiokäyttäytymisestä käytetään suomeksi myös nimityksiä työyhteisötaidot ja alaistaidot (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019). Tässä tutkielmassa käytetään nimitystä työyhteisötaidot. C. A. Smith ja muut (1983) tunsivat altruismin (engl. altruism) ja kuuliaisuuden (engl. generalized compliance) olevan keskeisiä tekijöitä työyhteisötaitojen taustalla. Bateman ja Organ (1983) puolestaan tunsivat työyhteisötaitoihin liitettyjen käyttäytymismallien olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen.

Organ kuvasi vuonna 1988 työyhteisötaitojen määritelmää P. M. Podsakoffin ja muiden (2000, s. 513) teoksen mukaan siten, että käyttäytymisen vapaaehtoisuus on

työyhteisötaidoissa keskeistä, jonka myötä työyhteisötaitojen harjoittamatta jättämisestä ei yleensä seuraa suoranaisia sanktioita. Organ tunnisti vuonna 1988 lisäksi viisi työyhteisötaitoja kuvaavaa piirrettä, jotka Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019, s. 188–189) teoksen mukaan ovat altruismi (engl. altruism), huomaavaisuus (engl. courtesy), rehtiys (engl. sportsmanship), tunnollisuus (engl. conscientiousness) ja kansalaishyveellisyys (engl. civic virtue). P. M. Podsakoffin ja muiden (2000) mukaan työyhteisötaitoja on tutkittu paljon käsitteen luomisen jälkeen ja aiemmin tehdyistä tutkimuksista on tunnistettavissa heidän mukaansa seitsemän kategoriaa, joihin työyhteisötaidot voidaan luokitella. Näitä ovat P. M. Podsakoffin ja muiden mukaan auttamiskäyttäytyminen (engl. helping behavior), rehtiys (engl. sportsmanship), organisaatiouuskollisuus (engl. organizational loyalty), organisaatiokuuliaisuus (engl. organizational compliance), aloitekykyisyys (engl. individual initiative), kansalaishyveellisyys (engl. civic virtue) sekä itsensä kehittäminen (engl. self-development). Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019) korostavat lisäksi vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisötaidoissa etenkin asiantuntijatyön kontekstissa. N. P. Podsakoff ja muut (2009) ovat meta-analyysissään tunnistaneet työyhteisötaidoilla olevan hyvinä pidettäviä vaikutuksia niin yksilö kuin organisaatiotasollakin.

Vesterisen (2010, s. 111–117) mukaan työyhteisötaitojen merkitys työhyvinvoinnille on keskeistä. Työyhteisötaidot käsittävät hänen mukaansa aktiivisen työskentelyotteen, hyvät vuorovaikutustaidot, työhön sitoutumisen sekä työn kokonaisuuksien ymmärtämisen. Vesterinen kuvaa hyvien työyhteisötaitojen vähentävän työstä aiheutuvaa henkistä kuormitusta sujuvoittamalla yhteistyötä ja mahdollistamalla esimerkiksi työn ongelmakohtiin puuttumisen varhaisessa vaiheessa. Työyhteisötaitoja on tutkittu pääasiassa lähityökontekstissa, jonka vuoksi tutkimustietoa työyhteisötaitojen mahdollisista erityispiirteistä hybridi- tai etätyössä on vain rajallisesti (R. W. Smith ja muut, 2020). Johtajan osoittamalla välittämällä työntekijöiden hyvinvointia ja tarpeita kohtaan on kuitenkin tunnistettu olevan työyhteisötaitojen ilmentymistä lisäävä vaikutus hybridityössä (Marstand ja muut, 2024).

R. W. Smithin ja muiden (2020) mukaan etätöön työyhteisötaidot ovat samankaltaisia lähityön työyhteisötaitojen kanssa, vaikka ne ovatkin toisistaan erillisiä konstruktioita. He myös havaitsivat, että etätöössä työntekijät jakautuvat lähityöhön verrattuna huomattavasti selvemmin työyhteisötaitojen osoittajiin ja yksilöihin, jotka eivät osoita työyhteisötaitoja lainkaan. Lähityössä on siis yleisempää, että työntekijän työyhteisötaitojen osoittamisen määrässä on ajoittaista vaihtelua. Krajcsák ja Kozák (2022) havaitsivat organisaatiokulttuurilla olevan vaikutusta työyhteisötaitojen ilmenemiseen etätöökontekstissa. Heidän tutkimuskohteenaan oli rahoitusala koronaviruspandemian aikaan ja siellä he havaitsivat klaanikulttuurin olevan ainoa työyhteisötaitoja kokonaisuutena lisäävä organisaatiokulttuuri. Heidän mukaansa klaanikulttuuri lisäsi etätöön altruismia, huomaavaisuutta ja kansalaishyveellisyyttä, mutta laski tunnollisuutta. Johdolla on tapana yhdenmukaistaa organisatorisen kontrollin muoto vastaamaan yrityksen kulttuuria (Heinicke ja muut, 2016). Krajcsák ja Kozák (2022) eivät analysoineet tutkimiansa yritysten organisatorista kontrollia, mutta edellä mainitun perusteella on todennäköistä, että useimmissa klaanikulttuuria edustaneista yrityksistä klaanikontrollilla oli keskeinen asema. Näin ollen voikin olla mahdollista, että klaanikontrolli (ks. luku 2.2) olisi yhteydessä työyhteisötaitojen ilmenemisen kanssa.

Työyhteisötaitojen osoittamista pidetään yleisesti ottaen positiivisena ilmiönä kuten edellä mainittiin, mutta rajatuissa tilanteissa työyhteisötaitoilla on tunnistettu myös negatiivinen yhteys yksilön työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin (Bolino & Grant, 2016; Deery ja muut, 2017). Työyhteisötaitojen osoittamisen on tunnistettu esimerkiksi heikentävän töiden edistymistä tavoitteiden mukaisesti (Koopman ja muut, 2016). Työyhteisötaitoilla voi tietyissä tilanteissa olla yhteyttä myös uupumiseen (engl. citizenship fatigue) (Bolino ja muut, 2015) ja presenteeismiin eli sairaana työskentelyyn (Miraglia & Johns, 2016; Ruhle ja muut, 2020). Lisäksi työyhteisötaitojen osoittaminen voi sekoittaa työn ja vapaa-ajan rooleja (Deery ja muut, 2017; Halbesleben ja muut, 2009; R. W. Smith ja muut, 2020).

Bolinon ja muiden (2015) mukaan työyhteisötaidoista uupuminen on samankaltainen, mutta erillinen konstruktio stressin kokemisesta, ylikuormittuneisuudesta ja työuupumuksesta. He tutkivat työyhteisötaidoista uupumista mitaten koetun organisaation tuen (engl. perceived organizational support), vuorovaikutuksen asteen (engl. team-member exchange) ja työyhteisötaitojen osoittamisen paineen (engl. citizenship pressure) vaikutusta siihen. Bolino ja muut tunnistivat heikoksi koetun organisaation tuen lisäävän työyhteisötaidoista uupumista. Samalla he kuitenkin tunnistivat korkean tiimin vuorovaikutuksen asteen ja matalan odotetun paineen työyhteisötaitojen osoittamiselle vähentävän työyhteisötaidoista uupumista.

### **Työn vaatimukset ja voimavarat -malli**

Työn vaatimukset ja voimavarat -malli (engl. job demands-resources theory, engl. lyh. JD-R) kehitettiin kuvaamaan työuupumisen kehittymistä (Demerouti ja muut, 2001). Mallin mukaisesti kaikkien työtehtävien piirteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). Demeroutin ja muiden (2001) mukaan työn vaatimukset viittaavat laajasti työn piirteisiin, jotka edellyttävät työntekijältä vaivannäköä ja jotka tämän myötä koettelevat työntekijää henkisesti ja fyysisesti. Työn voimavaroilla viitataan mallissa hänen mukaansa puolestaan laajasti terveyttä suojaaviin tekijöihin, jotka vähentävät työn vaatimusten aiheuttamaa terveydellistä haittaa sekä tukevat henkilökohtaista kehittymistä ja työn tavoitteiden saavuttamista.

Mallin mukaisesti korkeat työn vaatimukset ovat yhteydessä uupumiseen ja matalat työn voimavarat ovat yhteydessä työstä vieraantumiseen (engl. disengagement) (Demerouti ja muut, 2001). Demeroutin (2025) mukaan työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja työn tavoitteiden saavuttamiseen keskenään vuorovaikutuksessa, jossa etenkin työn voimavarojen merkitys korostuu. Mallissa uupuminen ei hänen mukaansa kehity siis yksinomaan matalista voimavaroista, vaan matalista voimavaroista suhteessa työn vaatimuksiin. Demeroutin mukaan tästä vuorovaikutuksesta on etenkin

hyvinvointiin liittyen kehitetty kaksi siihen vaikuttavaa teoriaa: puskurihypoteesi (engl. buffering hypothesis) ja tehostumishypoteesi (engl. boosting hypothesis). Puskurihypoteesin mukaan korkeat työn voimavarat lieventävät korkeiden työn vaatimusten yhteyttä uupumiseen (Bakker, Demerouti, Taris ja muut, 2003). Tehostumishypoteesin mukaan puolestaan korkeat työn voimavarat voimistavat työn imua (engl. work engagement) työn vaatimusten ollessa korkeita (Bakker ja muut, 2007). Työn voimavarojen on tunnistettu myös laajassa meta-analyysissä olevan positiivisesti yhteydessä sekä työhyvinvointiin että työn tuottavuuteen (Nielsen ja muut, 2017). Demeroutin (2025) mukaan JD-R-malli on hyvin joustava sen sinänsä suoraviivaisen toimintaperiaatteen myötä, jolla työn piirteet jaotellaan työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Tämän myötä mallin avulla on hänen mukaansa mahdollista ottaa huomioon kunkin työn uniikit piirteet. Käytännössä työn piirteiden jaottelu voi Demeroutin mukaan olla toisinaan myös ongelmallista, sillä työn piirteiden jaottaminen jompaankumpaan ryhmään ei aina ole täysin yksiselitteistä.

### **Voimavarojen säilyttämisen teoria**

Voimavarojen säilyttämisen teoria (engl. conservation of resources theory, engl. lyh. COR) on malli, joka kuvaa ihmisten pyrkimystä välttää psykologista kärsimystä kuten stressiä suojelemalla ja kehittämällä hankittuja tai saavutettuja voimavaroja (Hobfoll, 1989). Demeroutin (2025) mukaan COR-teorialla on JD-R-mallin tavoin mahdollista ennustaa ja ymmärtää työntekijän hyvinvointia. Hänen mukaansa COR-teoria jakaa samankaltaisuuksia JD-R-mallin kanssa, kuten voimavarojen sisällyttämisen kumpaankin malliin, mutta niiden lähtökohdat ovat kuitenkin oleellisesti erilaisia. COR-teoria keskittyy yksilön ympärille ja se on sovellettavissa monipuolisesti erilaisiin tilanteisiin myös työn ulkopuolisissa konteksteissa (Hobfoll, 2001). Täten COR-teoriaa voi pitää JD-R-malliin verrattuna yhtäältä yleisempänä, mutta toisaalta tarkastelukulmaltaan etenkin työkontekstissa kaapeampana, sillä COR-teoria jättää JD-R-mallissa huomioidut työn vaatimukset tarkastelun ulkopuolelle. COR-teoria on osoittautunut varsin käyttökelpoiseksi teoriaksi, sillä se on kestänyt aikaa ollen yksi siteeratuimmista teorioista organisaatiokäyttötutkimuksessa (Halbesleben ja muut, 2014).

Hobfollin (2001) mukaan COR-teoriassa voimavarat ovat keskeisiä keinoja stressin välttämiseen. Hän kuvaa voimavaroihin investoimisen luovan vahvan positiivisen kehityksen, jossa saavutetut voimavarat tukevat tulevien voimavarojen hankkimisen valmiuksia. Stressi aiheutuu Hobfollin mukaan vastaavasti voimavarojen puutteesta tai niiden menettämisen uhasta. Samoin stressiä aiheuttavat hänen mukaansa epäonnistuneet yritykset voimavarojen hankkimiseksi huomattavasta panostuksesta huolimatta. Stressiä akuutisti kohdatessaan yksilö fokusoituu suojelemaan olemassa olevia voimavarojaan uusien voimavarojen hankkimisen sijasta (Hobfoll, 1989). Voimavarojen suuri määrä onkin Hobfollin (2001) mukaan tehokas keino stressin välttämiseen, sillä se pienentää koettua uhkaa niiden menettämisestä.

COR-teoriassa voimavarat määritellään JD-R-malliin verrattuna laveammin. Hobfollin (1989) mukaan voimavaroja voivat olla aineelliset objektit (engl. object resources), henkilökohtaiset ominaisuudet (engl. personal characteristics), olosuhteet (engl. conditions) sekä energioresurssit (engl. energies). Hänen mukaansa ihmiset arvostavat näitä voimavaroja joko itsessään tai sitten niillä on välinearvoa, jota voi hyödyntää muiden voimavarojen hankkimiseksi. COR-teoria on herättänyt kritiikkiä sen voimavaramääritelmän laiveudesta, jonka myötä melkein minkä tahansa asian voi tulkita voimavaraksi, jos sillä on arvioitavissa olevan hyviä vaikutuksia (Halbesleben ja muut, 2014).

### **Hybridityön kuormitustekijät**

Höcker ja muut (2024) näkevät COR-teoriaa mukailleen hybridityön voimavarana, jonka menettäminen tai pelkästään jo mahdollinen uhka sen menettämisestä lisää työntekijän kuormitusta. Mergener ja muut (2025) havaitsivat hybridityöllä olevan henkistä kuormitusta vähentäviä vaikutuksia vielä pienellä etätyön osuudella, mutta nämä vaikutukset häviävät etätyön osuuden noustessa yli viidennekseen suhteessa lähityöhön. He näkevät etätyöllä olevan työhyvinvointia tukevia piirteitä, mutta etätyön haitat kuten työn ja vapaa-ajan roolien sekoittuminen ja heikentyneet vuorovaikutussuhteet kollegoihin kuormavat herkästi etätyön hyödyt sen osuuden kasvaessa.

Koronaviruspandemian aikana etätöiden vaikutuksia työhyvinvointiin tutkittiin paljon tilanteen poikkeuksellisuuden myötä ja nämä tutkimukset tukevat näkemystä pitkittyneen etätöiden suuren osuuden yhteydestä heikentyneeseen työhyvinvointiin (Birman ja muut, 2024; Hodzic ja muut, 2024; Mäkelä ja muut, 2023; Standaert ja muut, 2023). Tutkimuksissa havaittiin lisääntyneen etätöiden yhteys työn imun vähenemiseen (Birman ja muut, 2024; Hodzic ja muut, 2024). Lisäksi tunnistettiin yhteys heikentyneeseen autonomian tunteeseen sekä kasvaneeseen työkuormaan, joista jälkimmäisellä oli edelleen selittävä yhteys etätöissä havaittuun heikentyneeseen työ ja perhe-elämän yhteensovittamiseen (engl. work-life balance) (Mäkelä ja muut, 2023). Kasvavalla etätöiden virtuaalikokouksien määrällä havaittiin puolestaan olevan yhteys stressin, työn kuormituksen ja väsymyksen lisääntymiseen (Standaert ja muut, 2023).

Pensar ja Mäkelä (2023) tutkivat työntekijöiden kokemuksia pandemia-aikaisen etätöiden energiareсурseja kuluttavista piirteistä ja niiden mukaan etätö on vähentänyt sosiaalista tukemista. He tunnistivat etätöiden piirteiden myös muovanneen työtä intensiivisemmäksi ja venyttäneen työpäivien kestoa. Teknologinen vuorovaikutus saattaa selittää työpäivien venymistä etätöissä, sillä Mazmanianin ja muiden (2013) mukaan teknologialla voi olla paradoksaalisia vaikutuksia työntekijän autonomiaan. He tunnistivat työntekijän autonomian yhtäältä kasvavan teknologian käytön myötä, kun työntekijällä on enemmän mahdollisuuksia itse vaikuttaa työntekonsa ajoittamiseen. Toisaalta tämä lisääntynyt autonomia on Mazmanianin ja muiden mukaan samalla muovannut käsityksiä tavoitettavuudesta siten, että työntekijän odotetaan olevan tavoitettavissa aiempaa laajemmin, millä puolestaan on työntekijän autonomiaa rajoittavia vaikutuksia. Birman ja muut (2024) arvelevatkin pandemia-aikaisen työhyvinvoinnin heikentymisen etätöissä selittyvän työn kasvaneiden vaatimusten ja riittämättömien voimavarojen aiheuttamasta epätasapainosta.

Etätöiden suuri osuus vaikuttaa siis olevan yhteydessä heikentyneeseen työhyvinvointiin. Kaikissa tutkimuksissa ei kuitenkaan pystytä luotettavasti osoittamaan etätöiden merkitystä tässä yhteydessä. Tätä näkökulmaa konkretisoi esimerkiksi Mergenerin ja muiden

(2025) havainto, jonka mukaan lähityöhön pakotettujen työntekijöiden ja vapaaehtoisesti pelkästään lähityötä tekevien työhyvinvointia vertailtaessa jälkimmäisellä ryhmällä on vähemmän henkisiä ja fyysisiä vaivoja ensimmäiseen ryhmään verrattuna. Samankaltaisesti Koh ja muut (2013) havaitsivat etättyötä tekevillä olevan enemmän haasteita työn ja muun elämän yhteensovittamisessa verrattuna lähityötä vapaaehtoisesti tekeviin. Näiden havaintojen valossa etä- ja lähityön työoloja vertailevissa hybridityön tutkimuksissa ja niiden tuloksia tulkittaessa tulisikin huomioida, että etättyötä voimakkaasti suosivien työntekijöiden työhyvinvointi saattaa jo lähtökohtaisesti olla heikompi lähityötä suosiviin työntekijöihin verrattuna (Allen ja muut, 2013; Koh ja muut, 2013).

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään aluksi laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia ja siinä huomioon otettavia piirteitä yleisellä tasolla. Toisessa alaluvussa kuvataan valittua media-aineistoa ja sen keruuta. Kyseisessä alaluvussa käsitellään tiiviisti myös media-aineistolle ominaisia piirteitä. Lopuksi kolmannessa alaluvussa tarkastellaan aineiston laadullista sisällönanalyysiä sekä analyysiprosessin kulkua tässä tutkimuksessa.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin aineistolähtöisesti. Laadullinen tutkimus on laaja käsite, jonka alle lukeutuu suuri joukko perinteitä, jotka ovat ajan myötä kehittyneet ja eriytyneet toisistaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on monitahoisuutta sisältävän todellisuuden kokonaisvaltainen tutkiminen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Alasuutarin (2014, s. 38–39) mukaan laadullisesta analyysistä puuttuu määrälliselle tutkimukselle ominainen tilastollinen analyysi ja sen myötä myös tilastollinen argumentaatio. Toisaalta laadullisen tutkimuksen sisällä on kuitenkin mahdollista hyödyntää myös määrälliselle tutkimukselle ominaisia elementtejä esimerkiksi kuvailemalla aineistoa kvantitatiivisesti (Alasuutari, 2014, s. 203–214; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 135–138). Eskolan ja Suorannan (2014, s. 19–20) mukaan laadullista tutkimusta kuvaa myös sen hypoteesittomuus, mikä ilmenee siten, ettei tutkimukselle ja sen tuloksille pyritä asettamaan sellaisia ennako-olettamuksia, jotka pysyisivät koko tutkimuksen ajan muuttumattomina. He korostavat aineistosta oppimisen toivottavuutta laadullista analyysia tehtäessä.

Alasuutarin (2014, s. 83–89) mukaan laadullista tutkimusta tehtäessä suositeltavaa on hankkia moniulotteinen aineisto, sillä se mahdollistaa aineiston tutkimisen monelta eri näkökulmalta. Tässä tutkimuksessa käytetyn media-aineiston laaja-alainen hyödyntäminen mahdollistaakin tarkastelujen monipuolisuuden, sillä kirjoituksissa on eri kirjoittajia ja niiden tyylit vaihtelevat. Moniulotteisuuden yhtenä mahdollistajana voi myös nähdä

tiedonantajien edustavuuden huomioimisen eli sen, että tutkimukseen valituilla tiedonantajilla olisi mahdollisimman hyvä tietämys tutkimuksen aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98–99). Tämän tutkimuksen aineiston kirjoituksiin sisältyi aihetta hyvin tuntevien näkemyksiä, mikä tuki edustavuuden toteutumista.

Edustavuuden ohella aineiston riittävyys on laadullisessa tutkimuksessa huomioitava asia. Eskolan ja Suorannan (2014, s. 61–64) mukaan aineiston riittävyttä arvioitaessa sen absoluuttisen määrän sijasta oleellisempaa on kiinnittää huomiota aineiston kylläntymiseen eli saturaatioon. He kuvaavat aineiston laajentamisen olevan tarpeetonta silloin, kun sillä ei saavuteta enää uutta tietoa tutkimusongelma huomioiden. Heidän mukaansa kysymystä riittävän saturaation saavuttamisesta onkin arvioitava tutkimuskohtaisesti sen tutkimusongelmalähtöisyyden vuoksi. Tässä tutkimuksessa saturaatio saavutettiin tutkimusongelma huomioiden riittävän hyvin, sillä aineistossa alkoi esiintymään selkeästi samoja asioita.

Alasuutari (2014, s. 231–250) näkee tutkimuksen tulosten yleistämisen mahdollisena laadullisen tutkimuksen ongelmana, mikäli yleistettävyyttä tutkimuksessa tavoitellaan. Hän suhtautuu ylipäättään kriittisesti yleistämiskäsitteen käyttöön laadullisen tutkimuksen yhteydessä ja näkisi suhteuttamiskäsitteen käytön kuvaavampana vaihtoehtona. Yleistettävyydellä hän kuvaa viitattavan tutkimuksen tulosten pätevyyteen myös tutkimuskohteen ulkopuolella. Yleistettävyyden lähikäsitteenä on siirrettävyys, jolla viitataan tutkimuksessa luotujen teoreettisten käsitteiden sovellettavuuteen toisissa tutkimuksissa tai havaintojen soveltamiseen lukijan toimesta toiseen tutkimuksen kaltaiseen tilanteeseen (Eskola & Suoranta, 2014, s. 68). Tässä tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti pyritä tulosten yleistämiseen, mutta tämä ei poissulje sitä, etteikö tutkimusten tulosten tai niistä johdettujen teoreettisten kehysten siirrettävyys voisi olla mahdollista.

### 3.2 Aineisto ja sen keruu

Tutkimukseen kerättiin Helsingin Sanomien verkkosivuilta etä- ja hybridityötä käsitteleviä kirjoituksia lehden hakutoimintoa hyödyntäen. Aineiston julkaisuajankohdaksi valittiin 1.7.2024–31.12.2024 ja hakusanana oli ”etätyö”. Hakukriteerejä vastaavia kirjoituksia oli yhteensä 56 kappaletta, joista tarkemmin analysoitiin 21 kirjoitusta. Tutkimusaineistoon päätyneiden kirjoitusten viitetiedot on luetteloitu liitteessä.

Kaikki valittuna aikavälinä julkaistut kirjoitukset luettiin aluksi silmäillen läpi. Kirjoituksiin tutustumisen jälkeen niistä tunnistettiin neljä hybridityöhön liittyvää teemaa: työn teon paikka, johtaminen, kuormittuneisuus ja toimitilojen houkuttelevuus. Näiden neljän teeman pohjalta tarkempaan analyysiin päätyi 21 kirjoitusta, jotka olivat relevantteja tutkimuksen aiheeseen. Myöhemmin yksi näistä 21 kirjoituksesta jätettiin pois, sillä analyysivaiheessa havaittiin, ettei se käsitellytkään tutkimuksen teemoja. Analyysiin myös lisättiin myöhemmin yksi kirjoitus, jonka tunnistettiin käsittelevän tutkimuksen teemoja.

Helsingin Sanomissa ilmestyneet kirjoitukset valikoituivat tutkimuksen aineistoksi, sillä lehti on sen laajan lukijakunnan myötä yksi Suomen päämedioista. Lehti tavoitti digitaaliset kanavat huomioiden 1 975 400 lukijaa vuonna 2024 ja oli täten Suomen luetuin päivälehti (Kansallinen mediatutkimus, 2024). Mediakenttä on laaja ja sanomalehtiä pidetään medioista luotettavimpana ja asiantuntevimpana (Iro Research Oy, 2024). Yksittäisiä uutismedioita tarkasteltaessa Matikainen ja muut (2020, s. 21) kuitenkin havaitsivat, että Ylen uutiset ylittää vielä Helsingin Sanomiakin korkeampaan luotettavuuteen (83 % ja 71 %). Matikainen ja muut (2020, s. 20) myös havaitsivat Helsingin Sanomien luotettavuudessa olevan eroja Uudenmaan maakunnan ja muun Suomen välillä siten, että koettu luotettavuus Uudellamaalla oli 83 % ja muualla Suomessa enää 70 %. He epäilevät kasvavan fyysisen etäisyyden olevan luotettavuuden laskun taustalla, sillä lehti saatetaan kokea pääkaupunkikeskeisenä.

Medioilla on tavoitteita, jotka ohjaavat niiden sisällöntuotantoa. Burns (2002, s. 7) mukaan media pyrkii representaatioissaan vahvistamaan yleisön arvioituja näkemyksiä

totuudesta, mikä samalla johtaa median tuottaman näkökulman kaventumiseen. Media joutuukin kehystämään käsittelemiään asioita eli päättämään, mitä ja miten asioita käsitellään sekä tekemään samalla päätöksen siitä, mitä jätetään representaatioiden ulkopuolelle (Seppänen & Väliverronen, 2012, s. 90). Burns (2002, s. 49–53) mukaan journalisti joutuu myös punnitsemaan aiheen uutisarvoa kuten esimerkiksi vaikuttavuutta, jotta aihe ylipäättään saa näkyvyyttä mediassa. Hänen mukaansa media julkaisee sellaista sisältöä, jonka arvioidaan olevan kiinnostavaa kohdeyleisön näkökulmasta. Edelleen vastaanottaessaan median tuottamaa sisältöä yleisö tulkitsee sitä yksilöllisesti (Seppänen & Väliverronen, 2012, s. 92).

### **3.3 Aineiston analysointi**

Tutkimuksen analyysimenetelmänä hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysia. Eskolan ja Suorannan (2014, s. 83–84) mukaan laadullista sisällönanalyysia toteuttaessa on tavanomaista hyödyntää induktiivista päättelyä, jossa johtopäätökseen päädytään aineistosta tehtyjen havaintojen pohjalta. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 108–109) mukaan tällaisessa aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa ajatuksena on, ettei olemassa oleva teoria ohjaisi analyysia. Samalla he kuitenkin huomauttavat objektiivisten havaintojen teon olevan vaikeaa sillä havainnot ovat teoriapitoisia. Laadullista sisällönanalyysia on kuitenkin mahdollista toteuttaa myös siten, että teoria on suunnitellusti vuorovaikutuksessa analyysiprosessin kanssa (Eskola & Suoranta, 2014, s. 84; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109–111). Teorialla on yhteys analyysiin hyödynnettäessä abduktiiviseen päättelyyn tukeutuvaa teoriaohjaavaa lähestymistapaa, jonka lisäksi teoriaan on mahdollista nojautua vieläkin vahvemmin deduktiivisen päättelyn keinoin teorialähtöistä analyysitapaa hyödyntämällä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109–111).

Tässä tutkimuksessa on piirteitä sekä aineistolähtöisestä että teoriaohjaavasta analyysitavasta, mutta tätä tutkimusta ei voi luokitella täysin puhtasoppisesti kummankaan analyysitavan edustajaksi. Tutkimuksessa pyrittiin aineistolähtöisesti hahmottamaan tutkittavaa kokonaisuutta, mutta myös teoriaa hyödynnettiin tarvittaessa esimerkiksi

luokittelujen ja yläkategorioiden nimeämisessä. Tutkimuksessa analysoinnin ulkopuolelle rajattiin kirjoitusten kuvat, kuvatekstit ja otsikot. Analyysiprosessin alussa tutkimukseen hahmoteltiin neljää yläluokkaa aiemmin aineistosta tunnistettujen teemojen pohjalta: työnteon paikka, johtaminen, työhyvinvointi sekä toimitilojen houkuttelevuus. Analyysin kuluessa työhyvinvointi-yläluokka korvaantui kolmella uudella luokalla: kuormitustekijät, kuormitusta lieventävät tekijät sekä vastuu ja sääntely. Työnteon paikka -yläluokasta edelleen irtaantui ja muodostui alkuperäisen luokan lisäksi kaksi uutta yläluokkaa: etätyön painottamisen perusteet ja lähityön painottamisen perusteet. Yläluokat johtaminen ja toimitilojen houkuttelevuus puolestaan säilyivät sellaisinaan. Näin tutkimukseen muodostui lopulta yhteensä kahdeksan yläluokkaa. Näin saadut yläluokat jaoteltiin tämän jälkeen tutkimuksen kahden tutkimustehtävän alle.

Miles ja muut (2018, luku 4) kuvaavat aineiston koodaamista tiivistämisen menetelmänä, jolla pyritään samaan paremmin esille tutkimuskysymyksien kannalta oleelliset merkitykset. Heidän mukaansa jo koodaaminen on aineiston analysointia, sillä prosessi sisältää merkityksien syvällistä tulkintaa. Eskolan ja Suorannan (2014, s. 157–158) mukaan aineiston koodaamista ohjaavat tutkijan tekemät valinnat, joiden taustalla on tutkijan ennako-oletuksia esimerkiksi olemassa olevan teorian innoittamana. Miles ja muut (2018, luku 4) jakavat koodaamisen kahteen vaiheeseen, joihin Tuomi ja Sarajärvi (2018) viittaavat pelkistämisenä ja luokitteluna.

Koodaamista toteutettiin tässä tutkimuksessa yläluokka kerrallaan siten, että jokainen aineiston kirjoitus luettiin huolellisesti läpi samalla havaintoja tehden. Jokainen yläluokkaan liittyvä havainto kirjattiin ylös lukemisen yhteydessä taulukkolaskentaohjelman taulukkoon siten, että samalla myös viitetieto ilmaisun alkuperästä kirjattiin. Havainnosta saadun ilmaisun laajuus päätettiin rajata yhden virkkeen mittaiseksi. Näin taulukoitu ilmaisu tämän jälkeen pelkistettiin. Ilmaisujen pelkistämiseen on olemassa lukuisia erilaisia lähestymistapoja, joita on mahdollista hyödyntää monipuolisesti samankin tutkimuksen sisällä (Miles ja muut, 2018, luku 4). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan käytetty tietoisesti ennalta määriteltyjä pelkistämisen lähestymistapoja. Sen sijaan ilmaukset

pelkistettiin kulloinkin tarkoituksenmukaiseksi katsotulla tavalla tiivistämällä kuvaavasti niiden oleelliset asiat yläluokan rajausta huomioiden. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 123–124) mukaan ilmauksia voidaan pelkistäessä tarvittaessa myös pilkkoa. Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa osassa ilmauksia, jotka pilkottiin kahteen tai useampaan osaan, mikäli niissä oli useampia pelkistettäviä asioita.

Alkuperäiset ilmaukset pelkistysineen luokiteltiin alaluokkiin sen perusteella mitä asioita alkuperäisessä ilmauksessa nostettiin esille. Alaluokat ovat ilmauksia ja niiden pelkistysinä yleisempiä, minkä myötä aineiston ilmaisu tiivistyy (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Tässä tutkimuksessa huomattiin, että osa ilmauksista olisi voinut sopia useampaan ala- tai yläluokkaan, mutta analyysissä tehtiin johdonmukainen päätös, että yksittäinen havainto kuuluu vain yhteen ylä- ja alaluokkaan. Päätös kunkin ilmaisun ylä- ja alaluokasta tehtiin huolellisesti arvioiden siten, että valittu luokka on ilmaukselle parhaiten soveltuva. Mahdollisia päällekkäisyyksiä myös seulottiin luokitteluprosessin virheiden varalta taulukkolaskentaohjelman tarjoamin työkaluin. Luokittelujen jälkeen ilmauksia ryhmiteltiin alaluokittain, ja tässä vaiheessa tehtiin vielä hienosäätöä tehtyihin luokitteluihin siten, että tulokset olisivat mahdollisimman koherentteja. Lopullisten luokittelujen jälkeen alaluokittain ryhmitellyt ilmaukset analysoitiin yläluokka kerrallaan ja raportoitiin Tutkimustulokset-lukuun tutkimustehtävittäin jaoteltuina.

## 4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset jakautuivat kahteen tutkimustehtävään: hybridityön järjestämisen käsitteet ja kuormittuneisuus hybridityössä.

### 4.1 Hybridityön järjestämisen käsitteet

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen ensimmäisen pääteeman hybridityön järjestämisen käsitteiden tuloksia. Tulokset on jaoteltu yläluokittain, joita olivat työnteon paikka, johtaminen, etätöiden painottamisen perusteet, lähityön painottamisen perusteet, vastuu ja sääntely sekä toimitilojen houkuttelevuus. Näitä kuvataan seuraavissa alaluvuissa.

#### 4.1.1 Työnteon paikka

Työnteon paikan valintaan vaikuttaneita asioita hybridityössä olivat *lähityön suosiminen, päätöksenteko, käsitteet, työntekijöiden autonomia, yleistilanne, yrityksen näkökulma, lähityöhön pakottaminen ja lähityöpäivät*. Lisäksi esille nousivat *joustot, koordinointi, tilannesidonnaisuus, tuottavuus ja yksilöllisyys*. Näitä avataan seuraavaksi tarkemmin.

*Lähityön suosiminen* saa kannatusta etenkin johdolta, mutta osin myös työntekijöiden keskuudessakin. *Yrityksen näkökulmasta* etätöet heikentävät yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan heikentää *tuottavuutta* ja täten yritysten mahdollisuuksia menestyä. Etätöiden vaikutuksista *tuottavuuteen* nostetaan toisaalta esille myös sen mittaamiseen liittyviä haasteita, sillä yksilön ja työyhteisön tuottavuus saattavat poiketa toisistaan. Osaltaan lähityön lisäämistoiveen taustalla *yrityksen näkökulmasta* on toimistotilojen alikäyttö, joka puolestaan on seurausta kasvaneesta etätöskentelystä. *Yleistilanteena* nähdään, että keskustelua etätöistä käydään julkisuudessa paljon työntekijän näkökulmasta, mutta vähemmän työnantajan näkökulmasta. *Yrityksen näkökulmasta* keskustelu lähityöskentelyn lisäämisestä koetaan sensitiivisenä, ja tämän vuoksi osa johdosta välttelee aiheen

julkista kommentointia. *Yrityksen näkökulmasta* pelkona nähtiin olevan varsinkin aiemmin koronaviruspandemiaa välittömästi seuranneena aikana, että rajoittava suhtautuminen etätyöhön saattaa heijastua negatiivisesti työnantajakuvaan ja johtaa työntekijöiden irtisanoutumisiin. Nämä johdon huolet vaikuttavat kuitenkin hieman vähentyneen aiemmasta. Vaikuttaa myös siltä, että työntekijöiden *käsityksissä* tämä muuttunut *yrityksen näkökulma* on tunnistettu. Lisäksi *käsityksiä* etätyön pysyvistä vakiintumisesta esiintyy. Nähdään myös, että myös koronapandemia on vaikuttanut etätyön *käsityksiin*. Aiemmin yleisiä lähityötä voimakkaasti painottaneita työskentelyn malleja ei nähdä nousevan enää uudelleen suosioon. *Yrityksen näkökulmasta* työntekijöiden mahdollisuus etätyöhön mahdollistaa myös rekrytoinnin aiempaa laajemmalla maantieteelliseltä alueelta.

*Lähityöhön pakottamiseen* suhtaudutaan sen suosimiseen verrattuna selvästi kielteisemmin etenkin työntekijöiden näkökulmasta. *Lähityöhön pakottamista* ei nähdä yleisesti ottaen tarpeellisena, eikä sen nähdä muutenkaan soveltuvan suomalaiseen kulttuuriin. Lähityöhön pakottamisen sijasta *lähityöpäivistä* sopiminen saa enemmän kannatusta. Työnantajan *päätöksentekoa* lähityöstä tulisi perustella hyvin työntekijöille. *Päätöksenteon* puutteellisiksi, ristiriitaisiksi tai mielivaltaisiksi tulkitut perusteet aiheuttavat hämmennystä ja negatiivisia reaktioita työntekijöissä. Esimerkissä 1 kuvataan osittaisesta toimistopakosta tehdyn päätöksen aiheuttamia negatiivisia reaktioita työntekijöissä.

- (1) Työntekijöistä kukaan ei ole mielissään tästä, eritoten kun yrityksemme yrittää profiloitua edelläkävijänä ja on jopa kirjoittanut somejulkaisuja etätyön eduista (A8)

Nähdään että hybridityön kaltaiset työelämän *joustot* ovat tulleet keskeiseksi osaksi suomalaista työelämää. Kasvaneen *työntekijöiden autonomian* myötä työntekijöillä on enenevässä määrin mahdollisuuksia päättää työn tekemisestä itsenäisesti etenkin tietotyössä, jonka vuoksi etätyöskentelyn rajoittamiseen suhtaudutaan negatiivisesti. *Yksilöllisyyttä* nostetaan myös esille, sillä etätyöhön sopeutumisen kuvataan riippuvan työntekijöiden yksilöllisistä olosuhteista.

*Työntekijöiden autonomiasta* nousee esille näkemyksiä, joiden mukaan se on nykyään liiallista. Esille nostetaan ajatuksia, joiden mukaan työntekopaikan määrittämisen pitäisi olla johdon päätösvallassa. Lisääntynyt *työntekijöiden autonomia* etätyöstä nähdään ongelmallisena, sillä voi olla epäselvää millaisilla perusteilla työntekijät päätöksen lopulta tekevät. Nähdään, että työntekijät saattavat asettaa yksilöiden omat edut yrityksen etujen edelle. Esille nousee myös näkökulma, jonka mukaan kasvaneeseen *työntekijöiden autonomiaan* etätyön tekemisestä on huomaamatta ajautettu ilman siitä tehtyä harkittua päätöstä. Esimerkeistä 2 ja 3 on tulkittavissa, että työnantajat saattavat päätyä *lähityöhön pakottamiseen*, mikäli etätyöskentelystä ja sen määrästä ei päästä yhteisymmärrykseen.

- (2) Monet työnantajat haluavat palauttaa duunarit työpaikoille hyvällä tai pahalla: houkuttelemalla tai käskemällä (A9)
- (3) Ilmassa on alkanut olla merkkejä myös siitä, että työnantajat ovat ehkä kylästäymässä taittamaan peistä työntekijöiden kanssa etätyöpäivien määrää (A15)

Esille nostetaan myös *koordinointiin* liittyviä ongelmia, joita aiheutuu siitä, kun työyhteisö työskentelee etänä ja lähityössä keskenään eri aikoina. Tämän vuoksi kaikille yhteisistä lähityöpäivistä sopiminen nähdään *koordinoinnin* kannalta tärkeänä. Sääntöjen nähdään tuovan selkeyttä hybridityön järjestelyihin. Osa yrityksistä onkin asettanut formaaleja sääntöjä *lähityöpäiville* pandemian jälkeisenä aikana. Säännöissä voidaan määritellä *lähityöpäivien* määrä ja kiinteät *lähityöpäivät*. Työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä sovittu *lähityöpäivien* määrä saattaa myös olla eriävä. Lähi- ja etätyön määrän sopivassa suhteessa on erilaisia käytäntöjä ja näkemyksiä yritysten ja työntekijöiden välillä. Esille nostetaan ajatusta siitä, että sopiva etä- ja lähityön suhde on *tilannesidonnaista* riippuen toimialasta, yrityksestä, työstä ja sen tavoitteista.

#### 4.1.2 Johtaminen

Johtamisessa ja siihen liitetyissä käsityksissä esille nousi *luottamus, valta, tukeminen, kehittäminen, autonomia, oikeudenmukaisuus, vaativuus ja yhteisöllisyydestä huolehtiminen*.

*Luottamus* työntekijän ja työnantajan välillä on molemmin puolin odotettua ja täten tärkeäksi nähty asia. Myös käsitys *luottamuksesta* erityisen suomalaisena työ kulttuurin piirteenä nostetaan esille. Nykyään työpaikoilla valtaa käyttää *autonomian* myötä enenevässä määrin myös työntekijät johdon lisäksi. Vastaavasti johdon ja työnantajan merkityksen koetaan pienentyneen hybridityössä. *Luottamuksen* ja lisääntyneen *autonomian* nähdään sujuvoittavan työntekijöiden työskentelyä. Lisäksi myös selkeiden yhteisten tavoitteiden koetaan tukevan työntekijöiden *autonomista* työskentelyä. *Vallasta*, joka työntekijöiden kasvaneen autonomian myötä on hajaantunut, nostetaan esille siihen liittyvän vastuunottamisen tärkeyttä. Johdon suhtautuminen *vallan* hajaantumiseen vaikuttaa varaukselliselta. Esimerkissä 4 nostetaan esille johdon halua säilyttää tai ottaa takaisin menetettyä *valtaa*.

- (4) Johtajat haluavat saada luisuneen otteen takaisin käsiinsä (A17)

Esihenkilön ja työntekijän välisen kommunikaation merkitystä korostetaan *tukemisessa*. Lisäksi nostetaan esille *tukemisen* koettua yhteyttä työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Yhteisöllisyyden koetaan vähentyneen hybridityön myötä, jonka vuoksi *yhteisöllisyydestä huolehtimisen* tärkeys on korostunut johdon tehtävissä. Esimerkissä 5 yhdeksi *yhteisöllisyydestä huolehtimisen* keinoksi nostetaan esille lähityöskentelyyn panostaminen silloin, kun kaikki työntekijät ovat samanaikaisesti paikalla toimistolla.

- (5) Erityisen tärkeää on hänen mukaansa miettiä, miten käytetään mahdollisimman hyvin niin sanottu kultainen hetki eli se kun kaikki tulevat yhtä aikaa toimistolle (A17)

Hybridityön johtamisen *vaativuus* lähityöhön verrattuna tunnistetaan. Tämän vuoksi johtamisen *kehittämistä* pidetään tärkeänä, sillä perinteisten johtamisoppien ei nähdä soveltuvan sellaisenaan paikkariippumattomuutta painottavaan hybridityöhön. Hybridityökontekstissa johdon *tukemisen* merkitys nähdään korostuneen tärkeänä työyhteisön ongelmien havaitsemisessa, sillä runsas etätyöskentely voi olla myös seurausta ongelmista työyhteisössä. Toisaalta mahdollisuutta etätyöskentelyn kaltaisiin joustoihin ei siinä nähdä ongelmana *oikeudenmukaisuuden* kannalta, vaan työntekijöiden yksilöllisten tilanteiden huomioimisena, johon kaikilla työntekijöillä on yhtäläinen oikeus.

#### 4.1.3 Etätyön painottamisen perusteet

Etätyön painottamisen perusteita olivat *tuottavuus, työn ominaisuudet, keskittymismahdollisuudet, lähityöpäivät, sosioekonomisuus ja yhteistyön toimivuus*.

Vapauden oman työnteon paikan valinnalle nähdään tukevan *tuottavuutta*, mikä ilmenee esimerkiksi vähentyneenä työaikana etätyössä. *Keskittymismahdollisuuksien* koetaan parantuneen etätyössä, mikä nähdään asiantuntijatyön kannalta tärkeänä. Työntekijät kokevatkin etätyön positiivisia vaikutuksia *tuottavuudelle* erityisesti keskittymistä vaativissa tehtävissä. *Työn ominaisuuksien* ajatellaan olevan keskeisessä roolissa etätyön painottamisen perusteissa. Rutiininomaisen työn ja itsenäisen asiantuntijatyön ajatellaan sisältävän sellaisia *työn ominaisuuksia*, joiden myötä etätyön soveltuvuus niihin koetaan hyväksi. Tätä etätyön soveltuvuutta kuvataan esimerkeissä 6 ja 7.

- (6) Tietotyöläiset sopivat etätyöhön, kuuluu kuin itsestään toisteltu mantra (A8)
- (7) Karkea stereotypia on työntekijästä, joka yksin ja itsenäisesti naputtelee näppäimistöä kotonaan (A8)

Etätyön tekemistä perustellaan myös sillä, että *lähityöpäivinäkin* kansainvälisesti sijoittuneisiin kollegoihin ollaan yhteydessä virtuaalisesti samalla tavalla kuin etätyössä.

*Lähityöpäivien* ei siis nähdä tuovan merkittäviä etuja etätyöhön nähden, jos työtä tehdään paljon yhdessä sijainniltaan eri paikoissa työskentelevien kanssa. *Yhteistyön toimivuus* etäpalavereissa nähdään verrattain sujuvana, mikäli kollegat tuntevat entuudestaan. *Sosioekonomisuus* nousee myös esille etätyön perusteissa, sillä etätyön nähdään soveltuvan hyvin yksilön elämään kokonaisuutena.

#### 4.1.4 Lähityön painottamisen perusteet

Lähityön painottamisen perusteita olivat *vuorovaikutus, innovatiivisuus, etätyöhön kohdistuva kritiikki, kehittäminen, luovuus, tylsistyminen ja työaika*.

Lähityön tekemistä perustellaan etätyöhön verrattuna pääasiassa *vuorovaikutuksen* parantumisella, sillä nähdään, että yhteistyön tekeminen on sujuvampaa fyysisesti läsnä ollessa. Lähityössä nähdään myös tapahtuvan enemmän *innovatiivisuutta* tukevia spontaaneja kohtaamisia. *Innovatiivisuuden* kuvataan kukoistavan yhteisien hetkien aikana esimerkiksi kahvin äärellä. *Vuorovaikutuksen* hyvän toimivuuden myötä lähityössä tiedonvaihdon nähdäänkin olevan sujuvampaa ja oppimisen parempaa. Samoin fyysisen läsnäolon nähdään vaikuttavan positiivisesti *luovuuteen*. Nähdään, että heikkoa *vuorovaikutusta* kuvaava kommunikaation vähäisyys voi myös johtaa väärin ymmärryksiin. *Vuorovaikutuksen* merkitystä kuvataan esimerkeissä 8 ja 9.

- (8) Työntekijä on osa tiimiä ja osa yritystä, jossa jaetaan tietoa, ollaan läsnä ja opitaan muilta (A10)
- (9) Puolesta tunnissa saadaan joku cool-juttu aikaan, ja sitten mennään ja tehdään se (A8)

Lähityön *kehittäminen* nähdään tärkeänä ja toteuttamiskelpoisena asiana, jotta lähityö olisi houkutteleva vaihtoehto. Etätyön tekemisessä koetaan *tylsistymistä*, minkä voi nähdä perustelevan lähityön tekemistä. Samoin *työaika* koetaan etätyössä epämääräisempänä lähityöhön verrattuna. *Etätyöhön kohdistuvassa kritiikissä* nostetaankin esille

sitä, että etätyö tuo mukanaan myös ongelmia.

#### 4.1.5 Vastuu ja sääntely

Vastuun ja sääntelyn yhteydessä esille tulleita asioita olivat *lainsäädännöllinen asema, oikeusturva, työaika, työturvallisuus ja -ergonomia, tasapuolisuus, reaktiot, yksityisyys, yleistilanne, koordinointi ja kuormittuneisuus*.

Etätyön *lainsäädännöllinen asema* nähdään epämääräisenä ja kehittymättömänä. Etätyön sääntelystä otettuihin kantoihin on osin suhtauduttu negatiivisin *reaktioin*, sillä kannottojen tavoitteeksi on voitu tulkita etätyön rajoittaminen. Etätyön *lainsäädännöllisestä asemasta* käydyn keskustelun yhteydessä esiintyy kuitenkin yleisesti näkemys, jonka mukaan lain soveltaminen etätyöhön on haasteellista ja käytännöt etätyön tekemisessä ovat vaihtelevia. Lisäksi etätyöllä nähdään olevan myös laajempia yhteiskunnallisia vaikutuksia, joiden vuoksi nostetaan esille tarvetta etätyön *koordinoinnille* yritysten välillä.

Etätyön tekemisen sallimisessa nähdään tärkeänä, että *tasapuolisuus* toteutuu. Tämän vuoksi esitetään, ettei etätyöstä voida tehdä yksilöllisiä päätöksiä työntekijöiden sosioekonomisten perusteiden nojalla, kuten pitkiin työmatkoihin tai lastenhoitoon liittyvillä syillä. *Tasapuolisuuden* näkökulmasta nähdäänkin, että työhön ja sen tekemiseen liittyviä päätöksiä pitäisi arvioida vain työsuhteeseen kiinteästi liittyvillä perusteilla. Etätyön nähdään sen *lainsäädännöllisen aseman* perusteella kuuluvan työnantajan direktio-oikeuden alaisuuteen. Tarve lainsäädännön kehittämiseksi etätyön myötä kuitenkin tunnustetaan selvästi. Esimerkki 10 kuvastaa etätyön *lainsäädännöllistä asemaa* näkökulmasta, jossa esitetään etätyön yleistymisen vaikutusta laintulkintaan.

- (10) Samoin lukuisat varsinaista työntekoa määrittävät seikat, kuten työnteon paikka, työajanseuranta, tavoitettavuus ja sairastumiset, saavat uudet, väljät tulkinnat, vaikka niissä sovelletaan olemassa olevaa lainsäädäntöä ja sopimuksia, kuten varsinaisissa työtiloissa tehtävään työhön (A12)

*Työturvallisuudesta ja -ergonomiasta* vastaamisen ja niistä huolehtimisen tulkinnanvaraisuus nousee esille. *Oikeusturvan* toteutumisen kannalta tärkeä tapaturmien korvausvelvollisuuksien määrittäminen on tunnistettu ongelmalliseksi etätyössä. Nähdään että lähityöhön verrattuna pienempi osa työn aikana tapahtuneista tapaturmista tulkitaan työtapaturmiksi etätyössä. Korvausvelvollisuutta etätyössä arvioidaan sen mukaisesti, miten välittömästi tapaturma liittyy työn tekemiseen. Tätä kuvastavat esimerkit 11 ja 12 kahvinjuontiin ja siirtymiseen liittyvien tapaturmien korvattavuudesta.

- (11) Kotona etäkokouksessa kahvinjuonti ei liity työtehtäviin, ja vastaava tapaturma jää työntekijän itsensä korvattavaksi (A16)
- (12) Etätyössä vastaava loukkaantuminen on työtapaturma, jos siirtyminen liittyy esimerkiksi paperin hakemiseen tulostimesta (A16)

Etätyön tapaturmien korvausvelvollisuudessa myös työntekijän *yksityisyyden* merkitys nousee esille. Työnantajan pienentyttyä korvausvelvollisuutta perustellaan osaltaan sillä, että etätyö tapahtuu usein tiloissa, jotka lukeutuvat työntekijän yksityisyyden piiriin. Arvioidaan, että työntekijät suhtautuisivat vastahakoisesti työnantajan pyrkimyksiin kodin työskentelyolojen selvittämiseen. *Oikeusturvan* kannalta puolestaan tulkitaan, ettei työnantajalle voida asettaa turvallisuusvelvoitteita tiloista tai olosuhteista, joihin se ei voi itse vaikuttaa. Toisaalta tunnistetaan myös *oikeusturvaan* liittyvä problematiikka sen suhteen, että työnantajalla on samanaikaisesti myös laissa määrätty huolehtimisvelvollisuus työturvallisuudesta, joka pätee myös etätyössä. *Yleistilanteena* työntekijän vastuun nähdään kuitenkin kasvaneen etätyön työturvallisuudesta. Sääntelyn kehittämisen ei ajatella tarjoavan yleispätevää ratkaisua työntekijöiden *kuormittuneisuuden* oireisiin tai muihin haasteisiin, joita etätyön tekemiseen voi liittyä.

Ongelmaksi etätyössä nähdään myös *työajan* määrittelemiseen ja käytäntöihin liittyvät kysymykset, joita ei koeta etätyössä yhtä selkeänä kuin lähityössä. Esimerkiksi *työajan* seurantaan koetaan suhtauduttavan välinpitämättömämmin etätyössä. Nostetaan kuitenkin esille, että työnantajan työaikakirjanpitovelvoite koskee myös etätyötä. Lisäksi etätyössä saatetaan myös tehdä liukuvaa *työaikaa*, vaikkei yrityksessä olisi siitä

varsinaisesti sovittu. Lain mahdollistamaa joustotyöajasta sopimista hyödynnetään etätöissä vain vähän.

#### 4.1.6 Toimitilojen houkuttelevuus

Toimitilojen houkuttelevuuden yhteydessä esiin tulleita asioita olivat *houkuttimet, viihtyvyys, monikäyttöisyys, tehostaminen, työpisteet, sijainti, kohtaamiset, tilannesidonnaisuus, hiljaiset tilat, tuotteliaisuus, keskittyminen, osallistaminen* ja *työntekijäkokemus*.

Yritykset ovat alkaneet panostamaan toimitiloihin ja niiden viihtyisyyteen, sillä ajatellaan että hyvät toimitilat toimivat *houkuttimena* ja ovat tärkeitä positiivisen *työntekijäkokemuksen* ylläpitämisessä. Toimitilojen kehittämistä tehdään myös *tehostamisen* vuoksi, sillä tilantarpeen vähentyessä yritykset haluavat, että käytössä olevat tilat ovat sopivan kokoisia ja tehokkaassa käytössä. *Tehostamisella* pyritäänkin karsimaan toimitilojen koosta ja panostamaan tilojen laadukkuuteen. Toimitilakehityksen tavoitteena on saada työntekijöitä lähityöhön ja tätä kautta parantaa *tuotteliaisuutta*. *Sijainnin* merkitys on myös korostunut, ja erityisesti keskustassa sijaitsevia toimitiloja suositaan. Tätä perustellaan sillä, että lähityön tekemisen kuvataan olevan suositumpaa silloin, kun toimisto sijaitsee keskustassa. Toimivien tilaratkaisujen kuvataan olevan *tilannesidonnaisia*. Sopivien ratkaisuiden nähdään riippuvan yrityksen työntekijöiden työskentelytavoista ja tiimien tarpeista. Tätä *tilannesidonnaisuutta* kuvataan esimerkissä 13.

- (13) Tilan tarve pitää Östringin mukaan mitoitaa työntekijöiden toimenkuvien, tilankäyttödatan ja yrityksen organisaatiokulttuurin perusteella (A4)

Toimitilojen houkuttelevuuden kehittämisessä *osallistaminen* on otettu huomioon, sillä työntekijöiden näkemyksiä on selvitetty suunnittelutyön aikana. Kehitystyössä tärkeäksi houkuttelevuutta lisääväksi asiaksi on tunnistettu *hiljaisten tilojen* olemassaolo, jotka mahdollistavat paremman *keskittymisen*. Lähityön *houkuttimia* suunnitellessa jotkut yritykset ovat myös päätyneet toimistomummon palkkaamiseen toimitiloille. Toimistomummo voi keskustella toimitiloilla työntekijöiden kanssa ja lisätä yhteisöllisyyden

parantumisen kautta lähityön houkuttelevuutta. Lisäksi virikkeiden olemassaolo ja toimistolle kulkemiseen liittyvien asioiden parempi huomioiminen on koettu tärkeäksi. Esimerkeissä 14 ja 15 kuvataan edellä mainittujen kaltaisia *houkuttimia*.

(14) Inkerin omalla työpaikalla kiinteistön omistaja tarjoaa jopa uima-altaan ja spa-osaston (A4)

(15) Entistä useampaa työntekijää houkuttavat myös hyvät ja turvalliset pyöräparkit ja pyöräilijöille peseytymistilat (A4)

*Viihtyvyyttä* lisäävät sopivan kokoisten toimitilojen käyttö, joissa kokonaisvaltaiseen *viihtyvyyteen* panostetaan. Viihtyisiin toimitiloihin tuloa pidetään mukavana. Kokonaisvaltaista *viihtyvyyttä* lisäävät esimerkiksi panostukset visuaaliseen ilmeeseen maalausten ja valaistuksen avulla sekä kahvilamaisten oleskelutilojen hyödyntäminen. *Viihtyvyyden* lisäksi toimitilasuunnittelussa painotetaan myös *monikäyttöisyyttä*. Esimerkiksi kahvilamaiset tilat eivät toimi vain taukotiloina, vaan niissä voidaan järjestää isompiakin tilaisuuksia korvaten erillisten auditorioiden tarpeen. *Monikäyttöisyyttä* kuvastaa myös hiljaisten tilojen monipuolinen käyttö esimerkiksi etäpalaverien pitämiseen tai keskittymistä vaativan työskentelyn mahdollistamiseen. Työntekijät kokevat *monikäyttöisyyden* mahdollistavat tilat toimivina ja kätevinä.

*Työpisteiden* määrä on hybridityön myötä aiempaa selvästi pienempi. *Työpisteet* ovat myös aiempaa useammin nimeämättömiä. Arvioidaan että *työpisteitä* on toimitiloissa yleisesti noin puolet työntekijöiden määrästä. Varsinaisia *työpisteitä* ei siis riitä kaikille työntekijöille. Tilojen *monikäyttöisyyden* kuvataan kuitenkin mahdollistavan tästä huolimatta kaikille toimivan työntekopaikan silloinkin, kun henkilöstöä on paljon samanaikaisesti paikalla. Samanaikaisesti kuitenkin epäillään, että *työpisteiden* rajattu määrä saattaa kannustaa työntekijöitä etätööhön.

*Kohtaamisten* mahdollistaminen nousee myös esille tilasuunnittelussa, sillä ajatellaan että lähityötä tehdään, jotta pääsisi kohtaamaan kollegoita. Tilaratkaisuilla pyritään luomaan puitteita sille, että *kohtaamiset* tapahtuisivat suunnittelemattomasti.

Yhteisöllisyyden edistämiseksi *työpisteissä* ei myöskään ole enää sermejä. *Kohtaamisia* tukemaan on myös otettu käyttöön älysovelluksia, joilla voi tarkistaa kollegoiden läsnäolon.

## 4.2 Kuormittuneisuus hybridityössä

Tässä aluvussa käsitellään tutkimuksen toisen pääteeman kuormittuneisuuden tuloksia. Tulokset on jaoteltu yläluokittain, joita olivat kuormitustekijät ja kuormitusta lieventävät tekijät.

### 4.2.1 Kuormitustekijät

Kuormitustekijöiden yhteydessä esille tulleita asioita olivat *heikentynyt yhteisöllisyys, virtuaalisuus, ärsykkeet, pitkän aikavälin vaikutukset, työaika, työn ja sen ulkopuolisen ajan yhteensovittaminen, kuormittuneisuus, tuen saaminen, innokkuus, palautteen saaminen, tavoitettavissa olo, työergonomia ja työyksinäisyys*.

Etätyössä koetaan *heikentynyttä yhteisöllisyyttä* ja työyhteisöstä etäännyttä. Esimerkiksi ongelmatilanteissa työntekijän *tuen saaminen* kollegoilta voi olla vaikeampaa. Ongelmatilanteissa yksin jäämisen nähdään taas lisäävän stressiä ja tätä kautta sen voi nähdä olevan yhteydessä *kuormittuneisuuteen*. Onnistumisissa puolestaan myönteisen *palautteen saaminen* saattaa olla vähäisempää. Heikentyneen *tuen saamisen* vuoksi ongelmien ratkaisu etänä työskentelevillä saattaa pitkittyä. Huomionarvoista on, että vaikka ongelmiin *tuen saamisen* koetaan hankaloituneen etätyössä, niin samanaikaisesti *tavoitettavissa olon* käsitteen koetaan siinä laajentuneen. Lisääntyneet odotukset tavoitettavissa ololle nähdään uupumusriskinä, ja siten sen voi nähdä olevan yhteydessä *kuormittuneisuuteen*. Etätyön nähdään myös voivan johtaa *työyksinäisyyden* lisääntymiseen ja *innokkuuden* vähenemiseen. Etätyössä kiirettä lieventäviä mikrotaukoja ei nähdä olevan samalla tavalla lähityöhön verrattuna, millä nähdään olevan vaikutusta kiireen

kasautumiseen ja tätä kautta *kuormittuneisuuteen*. *Heikentynyt yhteisöllisyys* hybridityössä ilmenee inhimillisyyden kokemisen heikentymisenä. Hybridityön *virtuaalisuus* puolestaan heijastuu kasvottomuuden lisääntymiseen virtuaalipalavereiden myötä. Etätyön *virtuaalisuuden* kuvataan vaikuttavan myös lähityöhön, sillä esimerkiksi palaverit tapahtuvat siinä usein virtuaalisesti, koska osa työntekijöistä työskentelee etänä. Lähityön koetaankin lisääntyneen *virtuaalisuuden* vuoksi alkaneen muistuttamaan etätyötä, jota kuvataan esimerkissä 16.

(16) Ikään kuin tultiin toimistolle tekemään etätöitä (A8)

Esille nostetaan kuitenkin lähityön *ärsykeitä*, joita ei koeta esiintyvän etätyössä samalla tavalla. Esimerkiksi lähityössä sosiaalinen vuorovaikutus koetaan laajemmaksi ja tämän kuvataan kuluttavan henkisiä voimavaroja ja tuovan keskeytyksiä työhön. Erityisesti neuroepätyypilliset kokevat lähityön *ärsykkeet* työn tekoa haittaavina. Erästä lähityölle tyyppilliseksi ajateltua ärsykettä kuvataan esimerkissä 17.

(17) Palaverissa se kaveri, joka napsuttelee kuulakärkikynäänsä 138 kertaa var-tissa saa ihan kenet tahansa hermostumaan (A1)

Samoin ajatellaan, että *heikentyneeseen yhteisöllisyyteen* yhteydessä olevat ongelmat kuten kiusaaminen saattavat olla voimakkaammin läsnä lähityössä etätyöhön verrattuna. Myös *työn ja sen ulkopuolisen ajan yhteensovittamisen* nähdään olevan vaikeampaa, mikäli lähityötä tehdään paljon. Huoli negatiivisista etätyön *pitkän aikavälin vaikutuksista* työhyvinvoinnille nousee myös esille. Heikentyneen yhteisöllisyyden lisäksi *pitkän aikavälin vaikutusten* yhteydessä esille nostetaan myös epäergonomisten työasentojen vaikutus. Työntekijöillä nähdään olevan erilaiset mahdollisuudet järjestää etätyön työskentelytiloja, mikä saattaa johtaa huonoon *työergonomiaan*. *Työajan* päättymisen koetaan myös hämärtyneen etätyössä lähityöhön verrattuna, mikä ilmenee esimerkiksi siten, että työntekijälle saattaa syntyä painetta vastata työpuhelimeen vielä sen jälkeen, kun työntekijä on ajatellut päättävänsä työpäivän. Tunnetta *työajan* epäselkeydestä kuvataan kuormittavaksi.

#### 4.2.2 Kuormitusta lieventävät tekijät

Kuormitusta lieventävien tekijöiden yhteydessä esille tulleita asioita olivat *joustavuus, työn ja sen ulkopuolisen ajan yhteensovittaminen, parempi vireystila, näkemykset, sitoutuminen, ärsykkeiden häiritsemättömyys, kuormittuneisuus, keskittyminen, tuen saaminen, yhteisöllisyys, pitkän aikavälin vaikutukset ja työn puitteet.*

Hybridityön keskeisenä hyötynä nähdään sen *joustavuus*, minkä nähdään tukevan työssä jaksamista ja palautumista. Mahdollisuus etätööhön nähdäänkin keinona vähentää *kuormittuneisuutta*. *Joustavuudessa* nostetaan esille vapautta työnteon paikan ja tapojen sekä ajankäytön suhteen. Nähdään että etätöön tekeminen luo ajan säästöä, mikä puolestaan tukee *työn ja sen ulkopuolisen ajan yhteensovittamista*. Esimerkissä 18 kuvataan etätöön mahdollistamaa ajan säästöä perhe-elämän näkökulmasta.

- (18) Etätöistä pääsee esimerkiksi hakemaan lapset aiemmin pois päivähoidosta, Pikkarainen muistuttaa (A4)

Etätöön nähdään myös myötävaikuttavan työntekijän *parempaan vireystilaan*. Etätöistä esitetään myös *näkemyksiä*, joissa sitä verrataan lomailuun. Nähdään, että etätöillä ja lomalla on samankaltaisia työntekijän *parempaan vireystilaan* vaikuttavia elementtejä, joiden nähdään tukevan työssä jaksamista. Lähityössä puolestaan *tuen saamisen* ongelmiin kuvataan olevan nopeampaa. Lisäksi *yhteisöllisyydenkin* nähdään toimivan lähityössä, mikäli työpaikalla on hyvä yhteishenki. Kuitenkin etätöillä nähdään olevan positiivisia vaikutuksia työntekijän työhön *sitoutumisessa* ja etätöön nähdään tämän myötä osaltaan myös pidentävän työntekijöiden työurien kestoa. Etätöillä nähdään voivan olevan työhyvinvointia ylläpitäviä positiivisia *pitkän aikavälin vaikutuksia*, mikäli työskentelyoloista huolehditaan. *Työn puitteiden* kuten työvälineiden asianmukaisuuden järjestäminen nähdäänkin tärkeänä. Työhön *keskittymisen* koetaan myös parantuneen etätöissä. Etätöön kuormitusta lieventävänä tekijänä koetaan myös *ärsykkeiden häiritsemättömyys*, jota kuvataan esimerkissä 19.

- (19) Kuvaruudun ulkopuolella kynää voi napsutella muita häiritsemättä (A1)

### 4.3 Tuloksien yhteenveto

Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli selvittää, *mitä ovat käsitykset hybridityön järjestämisestä*. Tuloksista ilmenee, että työnantajien ja -tekijöiden välillä on osittain eriäviä näkemyksiä lähi- ja etätöiden hyödyistä. Tämä heijastuu myös näkemyksiin sopivasta etätöiden määrästä. Työnantajat ovat tunnistaneet työntekijöiden preferenssin työskennellä etänä. Tämän vuoksi lähityön mahdolliset ongelmat ja kehityskohteet ovat myös nousseet huomion kohteeksi. Työnantajat ovat alkaneet panostamaan lähityön houkuttelevuuteen, jotta työntekijät suosisivat lähityötä aiempaa enemmän. Taulukossa 1 näitä ensimmäisen tutkimustehtävän tuloksia on avattu vielä tarkemmin alakysymyksittäin.

**Taulukko 1.** Mitä ovat käsitykset hybridityön järjestämisestä?

Tutkimustehtävän alakysymys	Keskeiset tulokset
Mitä ovat käsitykset työnteon paikan määrittämisestä?	Johdolla ja työntekijöillä on eriäviä näkemyksiä hybridityön parhaasta työnteon paikasta. Aiheesta keskustelu koetaan työnantajan puolelta sensitiivisenä, ja tämä on saattanut myötävaikuttaa koettuun avoimen keskustelukulttuurin vähäisyyteen työnantajien ja työntekijöiden välillä. Johdon ensisijaisena tavoitteena on lisätä lähityön määrää, sillä huolia etätöiden vaikutuksista tuottavuuteen esiintyy. Lähityöhön pakottamista ei kuitenkaan nähdä hyvänä ensisijaisena ratkaisuna lähityön määrän lisäämiseen.
Mitä ovat käsitykset hybridityön johtamisesta?	Hybridityö on tehnyt johtamisesta aiempaa vaativampaa. Tämän vuoksi johtamisen kehittämistä pidetään tärkeänä, jotta sillä pystyttäisiin paremmin tukemaan yhteisöllisyyden ylläpitämistä hybridityössä.
Millaisia etätöiden painottamisen perusteita esitetään?	Etätöissä keskittyminen koetaan parempana ja työntekijät kokevat tämän vuoksi olevansa tuottavampia etätöissä. Lähityön tekemistä ei koeta hybridityössä mielekkäänä vaihtoehtona työn virtuaalisen luonteen vuoksi, minkä vuoksi etätöitä pidetään houkuttelevana vaihtoehtona lähityölle.
Millaisia lähityön painottamisen perusteita esitetään?	Vuorovaikutuksen ja innovatiivisuuden kuvataan toimivan lähityössä paremmin kuin etätöissä. Lähityön kehittämisenäkökulmaa esitetään myös, jolla pyritään vastaamaan lähityön ongelmakohtiin, jotka ajavat ihmisiä etätöihin.
Millaisena vastuu ja sääntely nähdään etätöissä?	Vastuun määrittäminen nähdään puutteelliseksi koetun sääntelyn vuoksi sekavana. Keskeisenä ongelmana nähdään tapaturmien korvausvelvollisuuksien määräytyminen, mikä on erilaista etätöissä lähityöhön verrattuna. Yleisesti työntekijän vastuun merkityksen kuvataan korostuneen etätöissä.
Millaisena nähdään toimitilojen houkuttelevuus hybridityössä?	Toimitilojen houkuttelevuuteen on panostettu, jotta lähityötä pidettäisiin varteenotettavana vaihtoehtona etätöille. Toimitilaratkaisuissa on panostettu viihtyvyyteen, yhteisöllisyyden mahdollistamiseen ja monikäyttöisiin tiloihin. Toimitilaratkaisuissa on nähty tärkeänä, että myös keskittymistä vaativa työskentely on niissä mahdollista.

Tutkimuksen toisena tutkimustehtävänä oli selvittää, *miten kuormittuneisuutta kuvataan hybridityökontekstissa*. Tuloksien mukaan etätöiden kuormittavuuden taustalla on keskeisesti yhteisöllisyyden ongelmat, joita etätöiden virtuaalisuus on tuonut mukanaan. Toisaalta joustavuus, joka on lisääntynyt hybridityössä, koetaan kuormittuneisuutta

vähentävänä tekijänä. Taulukossa 2 näitä toisen tutkimustehtävän tuloksia avataan vielä tarkemmin.

**Taulukko 2.** Miten kuormittuneisuutta kuvataan hybridityökontekstissa?

Tutkimustehtävän alakysymys	Keskeiset tulokset
Millaisia kuormitustekijöitä hybridityöhön kuvataan liittyvän?	Etätyössä koetaan yhteisöllisyyden ongelmia, mikä heijastuu esimerkiksi tuen saamisen haasteisiin. Lisääntynyt virtuaalisuus on vähentänyt inhimillisyyden kokemista ja lisännyt työksinäisyyttä. Etätyön yleistyminen on myös nostanut esille lähityön mahdollisia ongelmia, kuten työpaikkakiusaamisen.
Millaisia kuormitusta lieventäviä tekijöitä hybridityöhön kuvataan liittyvän?	Mahdollisuuden etätyöhön kuvataan lisäävän työn joustavuutta, minkä nähdään parantavan työntekijöiden vireystilaa ja tätä kautta vähentävän kuormittuneisuutta. Työn ja sen ulkopuolisen ajan yhteensovittaminen koetaan etätyössä sujuvampana, sillä etätyön koetaan luovan ajan säästöä.

## 5 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hybridityötä Helsingin Sanomissa ilmestyneiden kirjoitusten pohjalta. Tutkimustehtävinä oli selvittää, *mitä ovat käsitykset hybridityön järjestämisestä ja miten kuormittuneisuutta kuvataan hybridityökontekstissa*. Tutkimus toi esille laajasti käsityksiä hybridityön järjestämisestä eri näkökulmista katsottuina ja kuvasi kuormittuneisuutta hybridityössä monipuolisesti. Tässä luvussa näitä tuloksia verrataan aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä tiivistetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja annetaan näiden pohjalta suosituksia. Lopuksi luvussa esitetään tutkimuksessa esille nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Tulosten vertailu

#### Hybridityön järjestämisen käsitykset

Yritysten ja työntekijöiden näkemykset hybridityön etä- ja lähityön suhteesta poikkesivat selvästi. Työntekijöiden halu pitää kiinni saavutetusta hybridityöstä on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, jossa hybridityö on nähty COR-teorian mukaisena voimavarana, jonka menettämistä pyritään välttämään viimeiseen asti (Höcker ja muut, 2024). Yritysten näkemystä lähityön lisäämisen tarpeellisuudesta tukevat puolestaan tutkimukset, joissa etätöiden on tunnistettu olevan yhteydessä työntekijöiden eristäytymisen kokemuksiin (Bartel ja muut, 2012; Cooper & Kurland, 2002; van Zoonen ja muut, 2024) ja heikentyneeseen luottamukseen (Mulki ja muut, 2008; van Zoonen ja muut, 2024). Yritysten näkemykselle etätöiden heikentävästä vaikutuksesta yhteisöllisyyteen löytyy siis tukea aiemmasta tutkimuksesta.

Lähityöhön pakottamiseen suhtauduttiin kielteisesti, mutta sen sijaan lähityöpäivistä sopimiseen suhtauduttiin suopeammin. Lähityöhön pakottamisen voi nähdä teknokraattisen kontrollin muotona, mikä ei asetu kovin hyvin sosioideologista kontrollia kuten

klaanikontrollia suosiviin yrityskulttuureihin (ks. Alasoini, 2024; Ouchi, 1979). Sosioideologisen kontrollin voi sinänsä nähdä soveltuvan hyvin hybridityöhön etenkin asiantuntijatyössä, vaikkakin sen toteuttaminen voi olla käytännössä siinä vaikeaa (Alasoini, 2024, 2025). Yritysten päätöksentekoon hybridityön toteuttamisesta ei oltu tyytyväisiä, sillä se koettiin ristiriitaisena ja puutteellisena. Onkin mahdollista, että yritykset haluavat viestiä työntekijöille siitä, että ne ottaisivat etäisyyttä teknokraattisen kontrollin muodoista, vaikka tosiasiallisesti käyttäisivätkin juuri niitä tehdessään omavaltaisesti työntekijöitä kuulematta päätöksiä hybridityön rajoittamisesta.

Esille nousi koordinoinnin ongelmia, joita syntyy siitä, kun työntekijät työskentelevät keskenään eri aikoina. Aiemmassa tutkimuksessa tämänkaltaisten koordinoinnin ongelmien arvellaan mahdollisesti johtavan alaryhmien muodostumiseen, kun osa työntekijöistä kohtaa toisiaan lähityössä useammin kuin toiset (Handke ja muut, 2025). Hybridityön sääntöjen nähtiin selkeyttävän koordinoinnin puutteesta syntyviä ongelmia. Esimerkiksi yhteisistä lähityöpäivistä sopiminen nousi esille. Yhteisiä lähityöpäiviä on myös aiemmissa tutkimuksissa suositeltu (Handke ja muut, 2025; Urrila ja muut, 2025). Aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin vain vähän käsitelty sitä, miten ja kenen tulisi niistä päättää. Handken ja muiden (2025) näkemyksen mukaan johdon ja tiiminvetäjien rooli voisi olla tässä keskeinen, sillä heillä saattaa olla hyvä käsitys siitä, milloin kaikkien ei tarvitsisi välttämättä olla samanaikaisesti paikalla lähityössä.

Etä- ja lähityön keskinäisen määrän suhdetta hybridityössä pidettiin tilannesidonnaisena. Näiden keskinäisen määrän sopivaa suhdetta ei olla vielä juurikaan tutkittu. Aiemman tutkimuksen perusteella kuitenkin tiedetään, että hybridityön mahdolliset suotuisat vaikutukset työhyvinvoinnille voivat kumoutua, mikäli etätyön määrä nousee liian suureksi (Mergener ja muut, 2025). Tätä tutkimusnäyttöä tukevat myös koronaviruspandemian aikana tehdyt etätyön hyvinvointia käsitelleet tutkimukset (Birman ja muut, 2024; Hodzic ja muut, 2024; Mäkelä ja muut, 2023; Standaert ja muut, 2023).

Luottamuksen merkitystä korostettiin ja sen kuvattiin olevan odotettua niin työntekijöitä kuin myös työnantajaakin kohtaan. Luottamusta pidettiin suomalaista työkuultuuria kuvaavana piirteenä, mitä aiemmat tutkimukset ovat osin tukeneet. Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty tulosta tukeva näkemys luottamuksen institutionalisoituneesta luonteesta suomalaisessa työelämässä (Kovalainen ja muut, 2022). Tulosta vastaan on puolestaan näkemys, jonka mukaan työelämän luottamus olisi organisatorisesti rakentunutta (Alasoini, 2025). Tässä tutkimuksessa havaittu luottamuksen korostuminen on kuitenkin joka tapauksessa merkityksellinen tulos, sillä luottamus saattaa myötävaikuttaa myös etätöiden valvonnan määrään (Kovalainen ja muut, 2022). Aiemmissä tutkimuksissa etätöiden valvonnan havaittiin olleen ainakin pandemia-aikana varsin vähäistä (Kovalainen ja muut, 2022; Kurvinen ja muut, 2022). Valvonnan vähäisyys ei noussut tämän tutkimuksen aineistosta esille, mutta sen sijaan työntekijöiden autonomian koettiin kasvaneen ja työnantajan vallan työnteosta puolestaan vähentyneen hybridityön myötä. Autonomian lisääntymistä hybridityössä tukee myös aiempi tutkimus (Höcker ja muut, 2024).

Yhteisöllisyyden tukeminen hybridityössä nähtiin tärkeänä johdon tehtävänä. Tätä tukee aiempi tutkimusnäyttö, jonka mukaan organisaation tarjoamalla tuella on eristäytymisen kokemusta vähentävä yhteys (Bentley ja muut, 2016). Kommunikation tärkeä merkitys johdon ja työntekijöiden välillä nähtiin myös tärkeänä. Aiempi tutkimus kykenee täsmentämään tätä tulosta, sillä organisatorisen viestinnän laadulla on havaittu olevan luottamusta lisäävä vaikutus etenkin esihenkilöä kohtaan (van Zoonen ja muut, 2024). Yhteisöllisyyden lisäämisen keinona nähtiin lähityöpäiviin panostaminen siten, että kaikki työntekijät olisivat samanaikaisesti paikalla. Kuten edelläkin todettiin, yhteisten lähityöpäivien tärkeää merkitystä on nostettu esille myös aiemmissä tutkimuksissa (Handke ja muut, 2025; Urrila ja muut, 2025).

Johdon rooli työyhteisön ongelmien havaitsemisessa nähtiin tärkeänä hybridityössä, sillä työyhteisöongelmat saattavat johtaa etätöiden suureen osuuteen. Aiempi tutkimus saattaa tukea tätä tulosta, sillä lähityötä vapaaehtoisesti tekevien työhyvinvointi on havaittu

paremmaksi kuin siihen pakotettujen (Mergener ja muut, 2025). Eli toisin sanoen aiempi tutkimus saattaa tarjota tukea tuloksen seuraukselle, jonka mukaan ne henkilöt, jotka kärsivät työyhteisön ongelmista eniten lähityössä, olisivat korostunut ryhmä etätyötä tekevissä työntekijöissä.

Työntekijät suosivat etätyötä etenkin keskittymistä vaativissa tehtävissä. Aiemmassa tutkimuksessa on vertailtu työntekijöiden preferenssejä mieluisasta työskentelypaikasta, ja niissäkin korostuu etätyön mieluisuus silloin, kun tarve keskittymiselle korostuu (Appel-Meulenbroek ja muut, 2022). Etätyötä perusteltiin myös työnteon virtuaalisuudella, kun kollegat työskentelevät kansainvälisesti eri sijainneista käsin. Tämän myötä työskentelypaikalla ei koeta olevan käytännön merkitystä. Kaikille yhteisien lähityöpäivien järjestäminen voi tällaisissa tapauksissa olla haastavaa, vaikka niistä voisikin olla hyötyä (ks. Handke ja muut, 2025). Toisaalta vuorovaikutuksen laatuun ja tätä kautta koettuun läheisyyteen voi panostaa myös virtuaalisessa ympäristössä esimerkiksi tiheällä viestinnällä ja toimilla, jotka myötävaikuttavat jaetun identiteetin omaksumiseen (O’Leary ja muut, 2014).

Lähityön tekemistä perusteltiin puolestaan vuorovaikutuksen parantumisella etätyöhön verrattuna. Tätä tukee aiempi tutkimus, joissa etätyön yhteys heikentyneeseen yhteisöllisyyteen on tunnistettu (ks. esim. Bartel ja muut, 2012; Mulki ja muut, 2008; van Zoonen & Sivunen, 2022). Lisäksi koettiin, että spontaaneja kohtaamisia tapahtuu lähityössä enemmän. Tätä tulosta tukevat Waizeneggerin ja muiden (2020) havainnot pandemia-ajalta, joiden mukaan etätyön tapaamisten spontaanius on vähentynyt. Lähityön tekemistä perusteltiin myös etätyön kommunikaation vähäisyydellä, tylsistymisellä ja luovuden heikentymisellä. Nämä argumentit, joilla lähityötä perustellaan voi osin myös tulkita työyhteisötaitojen osoittamisen heikentymiseksi etätyössä (ks. P. M. Podsakoff ja muut, 2000).

Etätyön lainsäädännöllinen asema koettiin kehittymättömäksi. Aiemmassa kirjallisuudessa tämä näkemys on myös tunnistettu (ks. Koskinen, 2024; Kurvinen ja muut, 2022).

Tuloksissa tapaturmien korvausvelvollisuuden määräytyminen koettiin epäselkeänä etätyössä. Koskinen (2024) on myös avannut tämän ongelmallisuutta katsauksessaan. Työntekijän vastuun koettiin kasvaneen etätyössä. Tätä tukee aiempi tutkimus, jossa on havaittu, että työnantajan toteuttamaa etätyön työympäristön valvontaa ei useimmissa tapauksissa ole lainkaan, ja jos valvontaa on, se perustuu usein työntekijän itse tekemiin kirjauksiin (Kurvinen ja muut, 2022).

Toimitiloihin panostaminen nousi tuloksissa esille. Tämän tärkeyttä korostaa myös Höckerin ja muiden (2024) näkemys, jonka mukaan toimitiloihin panostaminen on tarpeen, mikäli työntekijöiden voimavarana pitämän hybridityön tekemistä rajoitetaan. Tuloksissa nostettiin esille toimivien tilaratkaisuiden tilannesidonnaisuutta. Tätä näkemystä tukevat myös Tuzcuođlun ja muiden (2025) havainnot, joiden mukaan työntekijät odottavat toimitiloilta erityyppisiä ratkaisuja riippuen siitä tulevatko he toimitiloille omaehtoisesti vai määrättyinä. Tuloksissa hiljaisten tilojen järjestäminen toimitiloihin koettiin tärkeänä. Tällä ehkä pyritään vastaamaan aiemmassa tutkimuksessa tehtyyn havaintoon, jonka mukaan työntekijät suosivat keskittymistä vaativina päivinä etätyötä lähityön sijaan (Appel-Meulenbroek ja muut, 2022). Tuloksissa nousi esille myös ihmisten kohtaamisen mahdollistamisen huomiointi tilasuunnittelussa. Tämä tukee Handken ja muiden (2025) näkemystä, jonka mukaan lähityön huolellinen suunnittelu lisää siitä saatavaa hyötyä, mikä edelleen kannustaa ihmisiä tulemaan samanaikaisesti lähityöhön.

### **Kuormittuneisuus hybridityössä**

Etätyön koettiin vaikuttavan työyhteisöstä etäännyntymiseen. Konstruaaliteoria voi tukea tämän etäännyntymisen kokemisen ymmärtämistä (ks. Trope & Liberman, 2010), sillä aiemmissa tutkimuksissa psykologisen etäisyyden on tunnistettu kasvavan hybridityökontekstissa (Reyt & Wiesenfeld, 2015; Seo & Park, 2025). Korkea psykologinen etäisyys on yhdistetty konkreettisen ajattelun sijasta asioiden abstraktimpaan ajatteluun (Trope & Liberman, 2010). Abstrakti ajattelu konkreettisen sijasta voi mahdollisesti myötävaikuttaa työyhteisöstä etäännyntymisen kokemiseen. Tätä etäännyntymisen kokemista voi

ymmärtää myös hyödyntämällä koetun läheisyyden mallia (ks. Wilson ja muut, 2008). Mallin mukaisesti viestinnän tiheydellä ja jaetun identiteetin omaksumisella on yhteyttä koettuun läheisyyteen, johon kuitenkin fyysisellä etäisyydellä itsessään ei ole yhteyttä (O’Leary ja muut, 2014).

Työajan rajojen määrittelyn koettiin etätyössä hämärtyneen lähityöhön verrattuna. Aiemmassa tutkimuksessa on samankaltaisesti havaittu hybridityössä koettu työn laajentumisen tunne ja vaikeudet irrottautua työstä (Dale ja muut, 2024). Samankaltainen tulos on lisäksi havaittu pandemia-aikaisessa tutkimuksessa (Pensar & Mäkelä, 2023). Etätyössä tuen saamisen koettiin hankaloituneen, minkä koettiin johtavan etätyössä yksin jäämiseen. Tämä viittaa siis siihen, että etätyötä tekeviä ei huomioida samalla tavalla kuin lähityössä. Esimerkiksi auttamiskäyttäytyminen on yksi työyhteisötaitojen piirre (P. M. Podsakoff ja muut, 2000), jonka myötä on siis viitteitä siitä, että työyhteisötaidot saattavat olla heikentyneitä hybridityössä. Tätä näkemystä tukee myös aiempi tutkimusnäyttö, jonka mukaan työyhteisötaitojen osoittamatta jättäminen kokonaan on etätyössä lähityöhön verrattuna yleisempää (R. W. Smith ja muut, 2020). Edelleen etätyössä yhteisöllisyyden koettiin heikentyneen, jolla nähtiin edelleen olevan vaikutusta inhimillisyyden kokemisen vähenemiseen. Myös tämä inhimillisyyden kokemisen vähentyminen voi vaikuttaa työyhteisötaitojen heikentymiseen, sillä se saattaa viitata auttamiskäyttäytymisen ja rehtiyden vähentymiseen (ks. P. M. Podsakoff ja muut, 2000).

Lähityön sosiaalinen vuorovaikutus koettiin laajempaan etätyöhön verrattuna, mikä nähtiin lähityön kuormitustekijänä. JD-R-mallia mukailleen hybridityössä sosiaalinen vuorovaikutus koettiin siis työn vaatimuksena, joka korostuu etenkin lähityössä ja etätyö koettiin puolestaan työn voimavarana (ks. Demerouti ja muut, 2001). Vuorovaikutus on kuitenkin tämän tutkimuksen tuloksesta poiketen yleisesti nähty kuitenkin pikemminkin voimavarana (ks. esim. Bolino ja muut, 2015). Tämä kuvastaa hyvin Demeroutin (2025) esille nostamaa JD-R-mallin soveltamisen hankaluutta tietyissä tilanteissa, koska työn piirteiden jaottelu yksiselitteisesti joko työn voimavaraksi tai vaatimukseksi on joskus vaikeaa.

Joustavuus koettiin hybridityön keskeisenä työhyvinvointia, kuten palautumista ja jaksamista, parantavana tekijänä. Hybridityön tarjoaman joustavuuden voikin siis tulkita COR-teorian mukaisena voimavarana ja tarkemmin määriteltynä energiaressurssina (ks. Hobfoll, 1989; Höcker ja muut, 2024). Tulos on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (ks. Höcker ja muut, 2024). Hybridityön koettiin myös mahdollistavan työn ja sen ulkopuolisen ajan parempaa yhteensovittamista. Samankaltainen työhyvinvointia tukeva piirre on havaittu myös aiemmassa tutkimuksessa (ks. Dale ja muut, 2024).

Etätyön mahdollisuuden koettiin sitouttavan työntekijää. JD-R-mallin mukaisesti etätyö nähdään siis työn voimavarana (ks. Demerouti ja muut, 2001). Tämä tutkimustulos poikkeaa pandemia-aikaisista havainnoista, joissa etätyöllä oli yhteys sitoutumisen väheneemiseen (Birman ja muut, 2024; Hodzic ja muut, 2024). JD-R-teorian tehostumishypoteesi voi mahdollisesti kyetä selittämään tämän tutkimuksen tulosta, sillä sen mukaan työn imua eli sitoutumisen kaltaista kokemista vahvistavat korkeat työn voimavarat yhdistettyinä korkeisiin työn vaatimuksiin (Bakker ja muut, 2007).

## 5.2 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tämä tutkimus lisäsi ajantasaista tietoa koronapandemian jälkeisenä aikana yleistyneestä hybridityöstä. Tutkimusta on toteutettu jo aiemmin melko paljon etätyökontekstissa, mutta hybridityön osalta vähemmän. Lisäksi tuore etätyön tutkimus on keskittynyt melko selvästi koronapandemian poikkeukselliseen ajanjaksoon. Koronapandemian aikainen enemmän tai vähemmän pakotettu etätyö todennäköisesti heijastui ihmisten käsityksiin etä- ja hybridityöstä pandemian jälkeiseenkin aikaan. Näin ollen pandemia-ajan jälkeiseen aikaan kohdistunutta hybridityöhön keskittynyttä tutkimusta voi pitää perusteltuna.

Tutkimuksen vahvuutena voi nähdä yhtäältä tutkimuksen aineiston sisällöllisen monipuolisuuden ja käytetyn teoriapohjan laajuuden. Samanaikaisesti nämä tutkimuksen piirteet toisaalta kuitenkin heijastuivat myös teorian ja tulosten rajoittuneeseen

syvyyteen, mitä voi pitää heikkoutena. Tulosten pohdintaan tämä rajoittunut syvyys ei kuitenkaan heijastunut niin selvästi, sillä laajaa teoriapohjaa kyettiin hyödyntämään monipuolisesti tulosten tulkinnassa ja vertaamisessa. Aineiston ja teorian osalta tehtyjä ratkaisuja voi näin ollen pitää kokonaisuudessaan toimineina tämän tutkimuksen tarkoitus huomioon ottaen.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 160) korostavat puolueettomuuden arvioinnin tärkeyttä osana laajempaa tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Eskolan ja Suorannan (2014, s. 20) mukaan tutkijan asema on merkityksellinen laadullisessa tutkimuksessa, sillä tutkimusmenetelmä tarjoaa tutkijalle verrattain paljon vapauksia tutkimuksen toteutukseen. Vapauksien vastinparina he korostavat tehtyjen ratkaisujen esille tuonnin tärkeyttä, sillä vajavaiset tiedot tehdyistä ratkaisuista vaikeuttavat tutkimuksen arviointia. Tässä tutkimuksessa tehtyjä valintoja on pyritty kuvaamaan mahdollisimman avoimesti. Esimerkiksi aineiston hankinnan, rajauksen ja analysoinnin yhteydessä tehtyjä olennaisiksi arvioituja päätöksiä on pyritty avaamaan ja perustelemaan mahdollisimman kattavasti. Kuitenkin Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 160) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen toteutus väijäämättä suodattuu tutkijan yksilöllisen tiedon prosessoinnin läpi ainakin jossain määrin, millä on vaikutusta esimerkiksi havainnoista tehtyihin tulkintoihin. Tämä laadullisen tutkimuksen toteutukselle ominainen subjektiivisuus onkin tutkimusmenetelmään liittyvä heikkous, mikä väistämättä heijastuu tähänkin tutkimukseen.

### **5.3 Johtopäätökset ja suositukset**

Tutkimuksen perusteella hybridityöllä vaikuttaa olevan suomalaisessa työelämässä vankka asema. Työntekijät näkivät hybridityön tärkeänä työn voimavarana, jonka rajoittamiseen he eivät suhtautuneet suopeasti etenkään, jos siitä ei ollut yhteisesti sovittu. Yritysten näkökulma hybridityöhön oli työntekijöiden näkökulmaa monipuolisempi, sillä niissä huomioitiin laajemmin aiemmissakin tutkimuksissa esille nostettuja hybridityön varjopuolia. Tutkimuksen perusteella hybridityötä ei kuitenkaan voi yksioikoisesti määrittellä huonoksi tai hyväksi ratkaisuksi, sillä ensinnäkin hybridityötä voidaan järjestää hyvin

monin eri tavoin. Toiseksi myös työn ominaisuudet ja työntekijöiden yksilölliset tilanteet vaihtelevat suuresti. Nämä seikat johtavat siihen, että pohjimmiltaan toimivimmat hybridityön ratkaisut ovat täysin tilannesidonnaisia niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmista katsottuina. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaankin suositella, että hybridityön käytäntöjen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon työn ominaisuudet sekä kuulla laajemmin myös työntekijöiden näkemyksiä. Avoin keskusteluilmapiiri jo suunnitteluprosessin aikana voi tukea muutosvastarinnan kohtaamista, mikäli koetaan tarvetta työntekijöiden tärkeinä pitämien hybridityön käytäntöjen päivittämiseen.

Heikentyneen yhteisöllisyyden ja työyhteisöstä etääntymisen koettiin etätyön myötä yleistyneen. Hybridityössä onkin suositeltavaa panostaa vuorovaikutukseen, jotta näiltä epätoivotuilta vaikutuksilta voitaisiin välttyä. Vuorovaikutusta voidaan parantaa esimerkiksi organisaation tukea lisäämällä (Bentley ja muut, 2016) ja viestinnän laatua parantamalla (van Zoonen ja muut, 2024). Tutkimuksessa nousi myös esille toimitiloihin panostaminen, jotta lähityö säilyisi etätyön ohella houkuttelevana vaihtoehtona. Lähityöskentely koettiin myös keinona yhteisöllisyyden parantamiseen. Vuorovaikutuksen tukeminen on myös työyhteisötaitojen osoittamisen kannalta tärkeää (ks. Bolino ja muut, 2015; Puusa & Ala-Korttesmaa, 2019). Työyhteisötaidoilla on edelleen tunnistettu olevan työhyvinvointia pääasiallisesti parantava vaikutus (N. P. Podsakoff ja muut, 2009).

## **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen lisääntyneestä määrästä huolimatta hybridityön tutkimuksessa on edelleen paljon tutkimusaukkoja. Hybridityö on käsitteenä laaja konkretisoituen organisaatioissa eri tavoin. Tämän myötä hybridityön tutkimuksissa tulisi ottaa huomioon laajasti erilaiset kontekstuaaliset tekijät kuten työtehtävät, etätyön intensiteetti ja organisaatiokulttuuri.

Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena esitetään hybridityön työhyvinvoinnin syvälieremmän ymmärryksen lisäämiseksi pitkittäistutkimuksen toteuttamista, jossa seurattaisiin työntekijöiden etä- ja hybridityön keskinäisen suhteen kehitystä pidemmällä

aikavälillä ja samalla kerättäisiin työntekijöiltä säännöllisesti työhyvinvointiin liittyviä näkemyksiä. Näin hybridityön työhyvinvoinnista ja sen kehittymisestä hybridityössä voitaisiin saada aiempaa syväluotaavampaa tietoa. Toisena jatkotutkimusehdotuksena esitetään hybridityön ja epäeettisen käyttäytymisen välillä olevan mahdollisen yhteyden selvittämiseen tähtäävää tutkimusta konstruaaliteoriaa hyödyntäen (ks. Affinito ja muut, 2024; Trope & Liberman, 2010), sillä psykologisen etäisyyden on arvioitu kasvavan hybridityössä (Reyt & Wiesenfeld, 2015; Seo & Park, 2025). Tällainen tutkimus vastaisi myös aiemmassa tutkimuksessa pohdittuihin tulevien tutkimusten suuntiin, joissa ehdotetaan konstruaaliteorian hyödyntämisen laajentamista hajaantuneen työn konteksteissa (Wiesenfeld ja muut, 2017).

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena esitetään työhyvinvointia lisäävien työyhteisötaitojen ymmärryksen lisäämiseen tähtäävää tutkimusta hybridityökontekstissa. Työyhteisötaidot tunnetaan ennen kaikkea niiden positiivista vaikutuksista työhyvinvoinnille (ks. esim. N. P. Podsakoff ja muut, 2009), mutta niillä on tunnistettu olevan myös työhyvinvointia heikentäviä vaikutuksia tietyissä tilanteissa (ks. esim. Bolino ja muut, 2015; Koopman ja muut, 2016; Ruhle ja muut, 2020). Avoimia kysymyksiä hybridityön työyhteisötaitoihin liittyen on useita. Tutkimuksissa voitaisiin esimerkiksi selvittää, millaisia työyhteisötaitoja hybridityössä osoitetaan ja missä tilanteissa. Entä onko työyhteisötaitojen osoittamisella hybridityössä samankaltaisia vaikutuksia tuottavuudelle ja työhyvinvoinnille, kuin aiemmassa lähityöhön keskittyneessä tutkimuksessa on havaittu?

## Lähteet

- Affinito, S. J., Hofmann, D. A., & Keeney, J. E. (2024). Out of Sight, Out of Mind: How High-Level Construals Can Decrease the Ethical Framing of Risk-Mitigating Behavior. *Journal of Applied Psychology, 110*(2), 177–196. <https://doi.org/10.1037/apl0001219>
- Ala-Mikkula, E. (2020). *Työnantajan työsuojeluvastuu* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Alma Talent Oy.
- Alasoini, T. (2024). Klaanikontrolli hybridityössä. *Työn tuuli, (1)*, 82–88. Noudettu 7.3.2025 osoitteesta [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012024\\_hr.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012024_hr.pdf)
- Alasoini, T. (2025). Itsehjautuvan hybridityön luottamus- ja kontrollirakenteet tietotyöntekijöillä. *Hallinnon Tutkimus, 44*(2), 69–83. <https://doi.org/10.37450/ht.143409>
- Alasuutari, P. (2014). *Laadullinen tutkimus 2.0* (5. painos). Vastapaino.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology, 66*(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies, 38*(7), 995–1018. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00269>
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly, 13*(6), 673–704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Anttonen, H., & Räsänen, T. (toim.). (2009). *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-950-5>
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate, 13*(2), 122–135. <https://doi.org/10.1108/14630011111136830>
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on

- hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, *81*, 101784. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *12*(4), 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations. *International Journal of Stress Management*, *10*(1), 16–38. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, *99*(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, *23*(3), 743–757. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0661>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, *26*(4), 587–595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Benabid, M., & Abdalla Mikhaeil, C. (2024). The visibility paradox: Impediment or benefit to vicarious learning in hybrid work environments? *Information Systems Journal*, *35*(2), 480–503. <https://doi.org/10.1111/isj.12547>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, *52*, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Birman, N. A., Katz-Navon, T., Vashdi, D., & Hofstetter, H. (2024). Remotely engaged—The role of job crafting in the change of employees’ engagement after an abrupt

- transition to remote work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1363859. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1363859>
- Blanchard, A. L., & Allen, J. A. (2023). The entitativity underlying meetings: Meetings as key in the lifecycle of effective workgroups. *Organizational Psychology Review*, 13(4), 458–477. <https://doi.org/10.1177/20413866221101341>
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599–670. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1153260>
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, i'm tired of tryin'!" organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Burns, L. S. (2002). *Understanding Journalism*. SAGE Publications.
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559–592. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0086>
- Chown, J. (2021). The Unfolding of Control Mechanisms inside Organizations: Pathways of Customization and Transmutation. *Administrative Science Quarterly*, 66(3), 711–752. <https://doi.org/10.1177/0001839220980015>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Dale, G., Wilson, H., & Tucker, M. (2024). What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on well-being and hybrid work arrangements. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 335–352. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2024-0041>
- Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2017). The Costs of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039–1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, *192*, 115296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (10. painos). Vastapaino.
- Eurostat. (n.d.). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)* [tietokanta]. [https://doi.org/10.2908/LFSA\\_EHOMP](https://doi.org/10.2908/LFSA_EHOMP)
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F., & Inanc, H. (2015). Fits, misfits and interactions: learning at work, job satisfaction and job-related well-being. *Human Resource Management Journal*, *25*(3), 294–310. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12071>
- Golden, T. D., Barnes-Farrell, J. L., & Mascharka, P. B. (2009). Implications of virtual management for subordinate performance appraisals: A pair of simulation studies. *Journal of Applied Social Psychology*, *39*(7), 1589–1608. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00496.x>
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1452–1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, *40*(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Handke, L., Costa, P. L., Hincapie, M. X., & Johnson, M. D. (2025). Not Even Remotely Close: How Co-Location Imbalance Affects Subgroup Formation in Hybrid Teams.

- Journal of Organizational Behavior*, ennakkoverkköjulkaisu, 1–16.  
<https://doi.org/10.1002/job.2875>
- HE 59/2002 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. Finlex. Noudettu 9.6.2025 osoitteesta  
<https://finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2002/59>
- Heinicke, A., Guenther, T. W., & Widener, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33, 25–41.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.03.005>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hodzic, S., Prem, R., Nielson, C., & Kubicek, B. (2024). When telework is a burden rather than a perk: The roles of knowledge sharing and supervisor social support in mitigating adverse effects of telework during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 73(2), 599–621. <https://doi.org/10.1111/apps.12491>
- Höcker, M. C., Bachtal, Y., Voll, K., & Pfnür, A. (2024). Healthy, healthier, hybrid work: the burnout-reducing potential of remote work and the mediating effect of work autonomy. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 319–334. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2024-0036>
- Iro Research Oy. (2024). *Luotettavuus ja muut median ominaisuudet*. Uutismedian liitto. Noudettu 30.4.2025 osoitteesta <https://www.uutismediat.fi/wp-content/uploads/2024/09/uutismedian-liitto-sanomalehtien-luotettavuus-tuhat-suomalaista-elokuu-2024.pdf>
- Isotalus, P., & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent Oy.

- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80–105. <https://doi.org/10.5465/256513>
- Kansallinen mediatutkimus. (2024). *KMT 2024 lehtien lukijamäärät*. Noudettu 30.4.2025 osoitteesta <https://mediaauditfinland.fi/wp-content/uploads/2024/09/Lukijamaarat-KMT-2024.pdf>
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä : kehittämisohjelman laatiminen*. Kauppakamari.
- Koh, C. W., Allen, T. D., & Zafar, N. (2013). Dissecting reasons for not telecommuting: Are nonusers a homogenous group? *Psychologist-Manager Journal*, 16(4), 243–260. <https://doi.org/10.1037/mgr0000008>
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414–435. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0262>
- Koskinen, M. (2024). Etätyössä sattuneen tapaturman korvaaminen. *Lakimies*, 122(1), 79–98. Noudettu 10.6.2025 osoitteesta <https://journal.fi/lakimies/article/view/135927>
- Kovalainen, A., Poutanen, S., & Arvonen, J. (2022). Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. *Työelämän tutkimus*, 20(3), 333–361. <https://doi.org/10.37455/tt.112955>
- Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2022). The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 300–315. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2021-0247>
- Kurvinen, E., Korhonen, S., & Vartiainen, N. (2022). Etätyön järjestämisen ja valvonnan keinot työturvallisuuden toteuttamiseksi. *Liikejuridiikka*, (3), 65–87. Noudettu 9.6.2025 osoitteesta <https://www.edilex.fi/liikejuridiikka/100087>
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization*, 11(1), 149–175. <https://doi.org/10.1177/1350508404039662>

- Lauring, J., & Jonasson, C. (2024). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101044. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A., & Belyeu, D. (2016). Our love/hate relationship with meetings: Relating good and bad meeting behaviors to meeting outcomes, engagement, and exhaustion. *Management Research Review*, 39(10), 1293–1312. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2015-0195>
- Leonardi, P. M. (2017). The social media revolution: Sharing and learning in the age of leaky knowledge. *Information and Organization*, 27(1), 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2017.01.004>
- Long, C. P., Burton, R. M., & Cardinal, L. B. (2002). Three Controls are Better than One: A Computational Model of Complex Control Systems. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 8, 197–220. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1020767513183>
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos). Alma Talent Oy.
- Marstand, A. F., Epitropaki, O., & Kapoutsis, I. (2024). ‘Distant but close’: Leadership behaviours, psychological distance, employee coping and effectiveness in remote work contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e12544. <https://doi.org/10.1111/joop.12544>
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Matikainen, J., Ojala, M., Aslama, M., & Jääsaari, J. (2020). Media ja yleisön luottamuksen ulottuvuudet: instituutiot, journalismi ja mediasuhde. *Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisusarja*, 171. Noudettu 30.4.2025 osoitteesta <http://hdl.handle.net/10138/319153>

- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. A. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Mergener, A., Stawarz, N., Rüger, H., & Laß, I. (2025). Working from home and health complaints: on the difference between telework and informal overtime at home. *Frontiers in Public Health*, 13, 1465617. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1465617>
- Middleton, D. R. (1989). Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. *Ethos*, 17(2), 187–201. <https://doi.org/10.1525/eth.1989.17.2.02a00030>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4. painos). Sage Publications.
- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work III: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 261–283. <https://doi.org/10.1037/ocp0000015>
- Mulki, J. P., Locander, W. B., Marshall, G. W., Harris, E. G., & Hensel, J. (2008). Workplace isolation, salesperson commitment, and job performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(1), 67–78. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280105>
- Myers, C. G. (2018). Coactive Vicarious Learning: Toward a Relational Theory of Vicarious Learning in Organizations. *Academy of Management Review*, 43(4), 610–634. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0202>
- Myllymäki, D., Smale, A., & Sumelius, J. (2024). Evaluating performance in the context of mobile telework: an attention-based view. *International Journal of Human Resource Management*, 1–31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2354837>
- Mäkelä, L., Kemppinen, S., Pensar, H., & Kangas, H. (2023). Working Remotely During the COVID 19-Pandemic: Work and Non-Work Antecedents of Work–Life Balance Development. Teoksessa A.-K. Abendroth & L. Lükemann (toim.), *Flexible Work and the Family (Contemporary Perspectives in Family Research, Vol. 21)* (s. 69–97). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s1530-353520230000021003>

- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, *31*(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, *23*(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- O’Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. (2014). Beyond Being There: The Symbolic Role of Communication and Identification in Perceptions of Proximity to Geographically Dispersed Colleagues. *MIS Quarterly*, *38*(4), 1219–1243. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.4.13>
- Ouchi, W. G. (1979). Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, *25*(9), 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Pekkala, K., Oksa, R., & Oksanen, A. (2025). Sense of community, social support and social media use in the post-pandemic world of work. *Behaviour and Information Technology*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2025.2461726>
- Pensar, H., & Mäkelä, L. (2023). Roads to recovery in remote working. Exploration of the perceptions of energy-consuming elements of remote work and self-promoted strategies toward psychological detachment. *Employee Relations*, *45*(7), 140–161. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2022-0431>
- Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, *20*(2), 327–346. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513–563.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Puusa, A., & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, *17*(3), 187–201. Noudettu 31.5.2025 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Reyt, J. N., & Wiesenfeld, B. M. (2015). Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors. *Academy of Management Journal*, *58*(3), 739–762.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0991>
- Rivkin, W., Moser, K. S., Diestel, S., & Alshaikh, I. (2024). Getting into flow during virtual meetings: How virtual meetings can benefit employee functioning in the work- and home domain. *Journal of Vocational Behavior*, *150*, 103984.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103984>
- Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., Dietz, C., Ferreira, A. I., Gerich, J., Johns, G., Karanika-Murray, M., Lohaus, D., Løkke, A., Lopes, S. L., Martinez, L. F., Miraglia, M., Muschalla, B., Poethke, U., Sarwat, N., ... Yang, T. (2020). "To work, or not to work, that is the question"—Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(3), 344–363.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1704734>
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work - Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, *36*(5), 422–429.  
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Seo, B. G., & Park, D. H. (2025). Evaluating employee performance in smart work environment with focus on psychological distance and process versus outcome-centric approaches. *Scientific Reports*, *15*(1), 1–12.  
<https://doi.org/10.1038/s41598-025-94254-0>
- Seppänen, J., & Väliverronen, E. (2012). *Mediayhteiskunta*. Vastapaino.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Smith, R. W., Kim, Y. J., & Carter, N. T. (2020). Does it matter where you're helpful? Organizational citizenship behavior from work and home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(6), 450–468. <https://doi.org/10.1037/ocp0000181>
- Standaert, W., Thunus, S., & Schoenaers, F. (2023). Virtual meetings and wellbeing: insights from the COVID-19 pandemic. *Information Technology and People*, 36(5), 1766–1789. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0022>
- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 11–44). Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Tilastokeskus. (n.d.). *Työolot - 14qy -- Etätöitä tehneet tai etätöystä kiinnostuneet palkansaajat sukupuolen mukaan, osuus palkansaajista, 1997-2023* [tietokanta]. Noudettu 26.2.2025, osoitteesta [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_tyoolot/statfin\\_tyoolo\\_t\\_pxt\\_14qy.px/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyoolot/statfin_tyoolo_t_pxt_14qy.px/)
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-Level Theory of Psychological Distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463. <https://doi.org/10.1037/a0018963>
- Tulenheimo-Eklund, E., Haapakangas, A., Hirvonen, M., Ruohomäki, V., & Reijula, K. (2025). Perceptions of activity-based offices are associated with employee well-being and self-reported work ability in hybrid work: a cross-sectional study. *Journal of Occupational Health*, 67(1), 1–11. <https://doi.org/10.1093/jocuh/uiaf027>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuzcuoğlu, D., Appel-Meulenbroek, R., Borgers, A., Arentze, T., & Sungur, A. (2025). Differences in preferences for office attributes in hybrid working: Office versus

- Flexible Workdays. *Journal of Environmental Psychology*, 104, 102587.  
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2025.102587>
- Työtäpaturma- ja ammattitautilaki (459/2015). Finlex. Noudettu 9.6.2025 osoitteesta  
<https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2015/459>
- Työturvallisuuslaki (738/2002). Finlex. Noudettu 9.6.2025 osoitteesta  
<https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>
- Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 104096.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096>
- Valtioneuvosto. (2020, 12. maaliskuuta). *Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi*. Noudettu 6.3.2025 osoitteesta  
<https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksesta-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>
- Valtioneuvosto. (2022, 17. helmikuuta). *Etätösuositus päättyy helmikuun lopussa, jonka jälkeen työpaikoilla siirrytään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen riskiarvioiden ja tautitilanteen mukaan*. Noudettu 6.3.2025 osoitteesta  
<https://valtioneuvosto.fi/-/10623/etatyosuositus-paattyy-helmikuun-lopussa-jonka-jalkeen-tyopaikoilla-siirrytaan-eta-ja-lasnatyon-yhdistamiseen-riskiarvioiden-ja-tautitilanteen-mukaan>
- van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610–621.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>
- van Zoonen, W., Sivunen, A. E., & Blomqvist, K. (2024). Out of sight – Out of trust? An analysis of the mediating role of communication frequency and quality in the relationship between workplace isolation and trust. *European Management Journal*, 42(4), 515–526. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.006>
- Vartiainen, M. (2024). *Flexible Hybrid Work*. Edward Elgars.  
<https://doi.org/10.4337/9781035320103>

- Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2023). *Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook*. Eurofound. Noudettu 6.3.2025 osoitteesta <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/wpef23002.pdf>
- Vesterinen, P.-L. (2010). Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 111–117). Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4., uudistettu painos). Edita Publishing Oy.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Talentum Media Oy.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wiesenfeld, B. M., Reyt, J. N., Brockner, J., & Trope, Y. (2017). Construal Level Theory in Organizational Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 367–400. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113115>
- Wilson, J. M., O’Leary, M. B., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29(7), 979–1002. <https://doi.org/10.1177/0170840607083105>

## Liitteet

### Liite. Tutkimusaineiston viitteet

Viite	Julkaisu-päivä	Kirjoittaja	Otsikko	Linkki
A1	10.7.2024	Niemi, L.	Neurokirjolla olevat kertovat, mikä työelämästä tekee heille vaikean – Muutoksista voisivat hyötyä kaikki	<a href="https://www.hs.fi/talous/art-2000010529663.html">https://www.hs.fi/talous/art-2000010529663.html</a>
A2	23.7.2024	Koski, A.	Luotetaanko Suomessa liikaa työntekijään?	<a href="https://www.hs.fi/talous/art-2000010574451.html">https://www.hs.fi/talous/art-2000010574451.html</a>
A3	19.8.2024	Salmi, I.	Avustavaa työtä tehneitä ihmisiä potkittiin pois – Syntyi ongelma, jota yritetään nyt epätoivoisesti korjata	<a href="https://www.hs.fi/alueet/art-2000010598952.html">https://www.hs.fi/alueet/art-2000010598952.html</a>
A4	27.8.2024	Saarinen, M.	Toimistolle viihtymään	<a href="https://www.hs.fi/talous/art-2000010632521.html">https://www.hs.fi/talous/art-2000010632521.html</a>
A5	27.8.2024	Saarinen, M.	Toimistot tyhjenevät, täällä autoituminen on rajuinta	<a href="https://www.hs.fi/talous/art-2000010653868.html">https://www.hs.fi/talous/art-2000010653868.html</a>
A6	2.9.2024	Visapää, V.	Äiti etelään, isä pohjoiseen, lapset päiväkotiin 6.15 – Salon perheen arki muuttui tavalla, joka osuu moniin lapsiperheisiin	<a href="https://www.hs.fi/suomi/art-2000010669543.html">https://www.hs.fi/suomi/art-2000010669543.html</a>
A7	12.9.2024	Ståhlberg, P.	Etätöytä tulisi koordinoida laajemmin	<a href="https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010687507.html">https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010687507.html</a>
A8	19.9.2024	Juntunen, E.	”Tämä ei ole mitään elämää”, sanoi it-konkari nähtyään työarjen muutoksen ja irtisanoutui	<a href="https://www.hs.fi/talous/art-2000010707369.html">https://www.hs.fi/talous/art-2000010707369.html</a>
A9	25.9.2024	pääkirjoitus	Etätöyössä emme innovoi, lähityöhön emme halua, olkaamme siis hybridityössä	<a href="https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000010716922.html">https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000010716922.html</a>
A10	26.9.2024	Saarinen, M.	Loppu etätöille	<a href="https://www.hs.fi/talous/art-2000010714724.html">https://www.hs.fi/talous/art-2000010714724.html</a>

Viite	Julkaisu-päivä	Kirjoittaja	Otsikko	Linkki
A11	27.9.2024	Oksa, P.	Etätö palauttaa ja auttaa jaksamaan	<a href="https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010719661.html">https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010719661.html</a>
A12	28.9.2024	Oranen, M.	Etätö on suomalaisen työelämän omalakinen villi länsi	<a href="https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010711438.html">https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010711438.html</a>
A13	2.10.2024	Malmberg, K.	Jo joka neljäs suomalainen on uupunut tai riskissä uupua – Nämä ovat varomerkit	<a href="https://www.hs.fi/elama/art-2000010730797.html">https://www.hs.fi/elama/art-2000010730797.html</a>
A14	6.10.2024	Tanninen, J.	Työntekijöitä ei kannata pakottaa lähityöhön	<a href="https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010713523.html">https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010713523.html</a>
A15	13.10.2024	Niinivuo, S.	Suomessa tehdään etätöitä tavalla, joka uhkaa käydä kestäättömäksi, sanoo liittojohtaja	<a href="https://www.hs.fi/talous/art-2000010759291.html">https://www.hs.fi/talous/art-2000010759291.html</a>
A16	16.10.2024	Junni, J.	Älä telo itseäsi etätöissä	<a href="https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010764693.html">https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010764693.html</a>
A17	4.11.2024	Saarinen, M.	Työelämän vallankumous	<a href="https://www.hs.fi/talous/art-2000010786527.html">https://www.hs.fi/talous/art-2000010786527.html</a>
A18	4.11.2024	Närhi, J.	Etätöystä on tullut johdon ja työntekijöiden välille ”levenvä kuilu”, sanoo konsulttiyhtiö	<a href="https://www.hs.fi/talous/art-2000010807286.html">https://www.hs.fi/talous/art-2000010807286.html</a>
A19	15.11.2024	Hassinen, T.	Työelämän murroksessa valtaa luisuu pomoilta työntekijöille	<a href="https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010824863.html">https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010824863.html</a>
A20	29.11.2024	Ropponen, A.	Työnantajan pitää huolehtia työhyvinvoinnista etätöissäkin	<a href="https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010864078.html">https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010864078.html</a>
A21	22.12.2024	Vahteristo, L.	Tuomo Huttusella on kolme lasta, mutta vanhempainvapaan pitäminen on lähes mahdotonta – ”Tuloeromme ovat aivan liian suuret”	<a href="https://www.hs.fi/alu-eet/art-2000010889723.html">https://www.hs.fi/alu-eet/art-2000010889723.html</a>