



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Suvi Niska

**Hybridityökäytäntöjen muotoutuminen
asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön
kokemuksen näkökulmasta**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden Pro gradu- tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|---|-------------------|----|
| Tekijä: | Suvi Niska | | |
| Tutkielman nimi: | Hybridityökäytäntöjen muotoutuminen asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön kokemuksen näkökulmasta | | |
| Tutkinto: | Kauppateiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma | | |
| Työn ohjaaja: | Anne Söderman | | |
| Valmistumisvuosi: | 2022 | Sivumäärä: | 97 |

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia työntekijöiden kokemuksia uusista hybridityökäytännöistä ja niiden muotoutumisesta asiantuntijatyön kontekstissa, ohjelmistojen kehittämiseen keskittyvässä kohdeorganisaatiossa. Tutkielman aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden perusteella, sillä pandemian myötä täyteen etätööhön siirtyneet asiantuntijaorganisaatiot ovat suurilta osin siirtymässä ns. uuteen normaaliin juuri tutkimuksen toteutusajankohtana. Työ tulee jatkossa yhdistämään niin lähi-, kuin etätöskentelyn piirteitä, ja yrityksissä tulee varautua jatkuvaan hybridityökäytäntöjen uudelleenarviointiin ja kehittämiseen oikeiden toimintatapojen löytämiseksi. Kokemusmaailman tutkiminen auttaa hahmottamaan jatkon kannalta keskeisiä teemoja, joiden ympärille kehitystyössä kannattaa keskittyä. Työelämän murros ja hybridityökäytäntöjen muodostuminen sekä käyttöönotto vaikuttavat voimakkaasti myös henkilöstön hyvinvointiin, ja sitä kautta toiminnan tuloksellisuuteen. Ilmiön ymmärtämiseksi tutkimuskysymyksissä painotettiin hybridityökäytäntöjen muodostumisprosessin lisäksi hyvinvoinnin teemaa, sekä selvitettiin, millainen tuki koetaan tärkeäksi uusien käytäntöjen myötä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu työelämän murroksen aiheuttamien työympäristön muutosten kartoittamisesta, sekä niiden välillisten vaikutusten hahmottamisesta liittyen hyvinvointiin, mm. työn psykologisten perustarpeiden kautta. Sen lisäksi perehdyttiin henkilöstökäytäntöjen roolin ymmärtämiseen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa, sekä henkilöstökäytännön ominaisuuksiin ja vahvuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Tätä tietoa peilataan hybridityökäytäntöjen muodostumiseen sekä mm. lähijohtajan rooliin käytäntöjen toteuttajana. Tutkittavien ryhmä koostui kahdeksasta työntekijästä, joista osa toimi projektiesimiehinä. Näytteen monipuolisuuden avulla pyrittiin tutkimuksessa muodostamaan aiheesta mahdollisimman kattava kokonaiskuva, sekä nostamaan esille keskeisiä teemoja tilanteessa, jossa aiheesta ei ole saatavilla vielä paljoa konkreettisia tutkimustuloksia. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina kohdeyrityksen toimipisteellä marraskuussa 2021.

Tutkimuksen perusteella tiimikohtainen hybridityökäytäntöjen suunnittelu on osoittautunut tukemaan toimivien käytäntöjen rakentumista, ja käytännöt koettiin pääosin selkeiksi ja johdonmukaisiksi. Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina havaittiin autonomian tarpeen kasvu oman työskentelyn suunnittelun ja säätelyn suhteen, sekä ryhmähengen ylläpitämisen haasteet uudessa toimintaympäristössä. Autonomian kasvun ja ryhmähengen kaipuun välillä havaittiin tutkimuksessa ristiriitaa, sillä vaikka kollegoita kaivataan ja yhteisiä toimistopäiviä toivotaan, on etusijalla hybridityön tuomat vapaudet oman työskentelypaikan suhteen. Hyvinvoinnin varmistaminen muuttuvissa käytännöissä tulee olemaan tutkimuksen mukaan haaste, ja mm. toimitiloilla sekä työterveyspalveluilla tulee olemaan tärkeä rooli hyvinvoinnin tukemisessa.

AVAINSANAT: henkilöstökäytännöt, hybridityökäytännöt, hybridityön johtaminen, autonomia, työhyvinvointi

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tavoitteet, rajaus sekä tutkimuskysymykset | 8 |
| 1.2 | Tutkielman rakenne ja eteneminen | 10 |
| 2 | Työn murros - kohti hybridityötä | 13 |
| 2.1 | Psykologiset perustarpeet työssä | 14 |
| 2.2 | Työhyvinvointi uudessa toimintaympäristössä | 17 |
| 2.2.1 | Työn uusi rytmi ja digitaalinen toimintaympäristö | 18 |
| 2.2.2 | Joustoa työssä, paikassa ja ajassa | 20 |
| 2.2.3 | Yhteisöllisyys, viestintä ja ilmapiiri | 23 |
| 3 | Hybridityökäytännöt henkilöstökäytäntönä | 28 |
| 3.1 | Henkilöstökäytännöt osana henkilöstöjohtamisen prosessia | 28 |
| 3.2 | Toimivat henkilöstökäytännöt | 32 |
| 3.3 | Hybridityökäytäntöjen muodostuminen ja arviointi | 35 |
| 3.4 | Lähijohtajan rooli uusien käytäntöjen toteuttajana | 37 |
| 4 | Tutkimuksen metodologia ja toteutus | 40 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmän valinta | 41 |
| 4.2 | Aineiston hankinta ja tutkimusprosessi | 43 |
| 4.2.1 | Kohdeorganisaation kuvaus | 43 |
| 4.2.2 | Haastateltavien hankinta ja valinta | 45 |
| 4.2.3 | Haastatteluiden toteutus | 47 |
| 4.2.4 | Aineiston analyysi | 49 |
| 5 | Tutkimustulokset | 52 |
| 5.1 | Hybridityökäytäntöjen muotoutuminen | 52 |
| 5.1.1 | Vaikutusmahdollisuudet käytäntöjen suunnittelussa ja rakentumisessa | 52 |
| 5.1.2 | Käytäntöjen selkeys ja johdonmukaisuus | 56 |
| 5.1.3 | Luottamus ja tasapuolisuus käytännöissä | 58 |
| 5.1.4 | Käytäntöjen viestintä | 59 |
| 5.2 | Hybridityökäytäntöjen vaikutus hyvinvointiin ja jaksamiseen | 62 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.2.1 | Jaksamisen ja hyvinvoinnin varmistaminen käytännöissä | 62 |
| 5.2.2 | Yhteisöllisyys ja ryhmädynamiikka | 65 |
| 5.2.3 | Kommunikointi | 69 |
| 5.2.4 | Toimitilat ja työvälineet | 72 |
| 5.3 | Johtaminen ja tuki hybridikäytännöissä | 73 |
| 6 | Johtopäätökset | 77 |
| 6.1 | Pohdinta | 77 |
| 6.1.1 | Autonomian tarve ohjaa uusia käytäntöjä | 78 |
| 6.1.2 | Ryhmähenki ja hyvinvoinnin tukeminen vaativat panostuksia | 80 |
| 6.1.3 | Esimiehen moniulotteinen rooli hybridityökäytännöissä | 82 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 83 |
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset | 85 |
| | Lähteet | 87 |
| | Liitteet | 95 |
| | Liite 1. Haastattelukutsu | 95 |
| | Liite 2. Tiedote tutkittavalle | 96 |
| | Liite 3. Haastattelukysymykset | 97 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Tutkielman vaiheet ja niiden sisältö | 11 |
| Kuvio 2. Psykologisten perustarpeiden rooli itseohjautuvuusteorian mukaan | 16 |
| Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen prosessi | 29 |
| Kuvio 4. Erilaisia henkilöstökäytäntöjä | 30 |
| Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen ristikkäisvaikutukset..... | 33 |
| Kuvio 6. Hybridityökäytännöissä huomioitavia osa-alueita..... | 36 |
| Kuvio 7. Lähijohtajan rooli henkilöstökäytännön toteuttajana | 38 |
| Kuvio 8. Haastatteluaineiston analyysin eteneminen | 50 |
| Kuvio 9. Osallistamisen keinoja kohdeorganisaation käytäntöjen suunnittelussa | 53 |
| Kuvio 10. Tiimien jakautuminen kohdeorganisaatiossa hybridityön myötä..... | 66 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Sujuvat ja haastavat tehtävät virtuaalitiimin näkökulmasta..... | 18 |
| Taulukko 2. Luottamuksen rakentumisen osa-alueita | 27 |
| Taulukko 3. Henkilöstöjärjestelmien ja organisaatitason välinen suhde..... | 31 |
| Taulukko 4. Henkilöstökäytännön vahvuuden arvioinnin kolme pääteemaa | 34 |
| Taulukko 5. Tutkielman toteutuksen eteneminen | 40 |
| Taulukko 6. Haastatteluiden toteutus..... | 48 |
| Taulukko 7. Kohdeorganisaation viestinnän tasot hybridityökäytännöistä | 60 |

1 Johdanto

Vuosi 2020 on koronapandemian myötä muuttanut työtä ja työelämää pysyvästi ympäri maailman, mistä johtuen työn tekemisen tavat ovat nyt suuressa murroksessa. Käsillä oleva muutos työn eri muotojen yhdistelmämalliin, eli hybridityöhön siirtymisestä ja siihen liittyvien henkilöstökäytäntöjen kehittämisestä voidaan nähdä yhtä suurena harppauksena, kuin vuoden 2020 nopea ja radikaali harppaus etätyöhön. Viimeisen vuoden aikana on nopeasti keksitty keinot tehokkaaseen etätyöskentelyyn, ja nyt johdon tehtävänä onkin löytää kultainen keskitie monipaikkaisen ja monimuotoisen työn viidakossa, jossa yhdistyvät läsnä- ja etätyö, sekä kaikki näiden työtapojen erilaiset yhdistelmät ja variaatiot. (Microsoft, 2021, s. 2; Viitala, 2021, s.216–217.)

Etätyö ei kuitenkaan ole lisääntynyt kaikilla toimialoilla tasaisesti, sillä kaikkien työtehtävien hoitaminen ei yksinkertaisesti ole mahdollista etänä (esimerkiksi maatalous, majoitus ja ravitsemusala). Asiantuntijatyön aloilla tämä kasvu on ollut voimakasta, vaikka etätyötä on tehty jo aiemminkin jossain määrin (Leskinen, 2021). Asiantuntijatyö voidaan määritellä itsenäiseksi, korkeaa koulutustasoa ja laajaa tietopohjaa edellyttäväksi toiminnaksi, jossa korostuu tietotekniikkaa pitkälle hyödyntävä ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen, eli tietotyö (Tuomivaara & Leppänen 2005, 18, 22–23). Viimeaikaisissa mielipidetutkimuksissa on havaittu, että valtaosa asiantuntijatyötä tekevistä työntekijöistä eivät ole halukkaita palaamaan vanhaan työskentelymalliin, mikä tarkoittaa jokapäiväistä matkustamista organisaation fyysisiin toimitiloihin. Samaan aikaan, huolimatta tuottavuuden pysymisestä hyvällä tasolla, huoli kollegoiden välisen vuorovaikutuksen työhön tuoman lisän häviämisestä nostaa päätään. (Hirsch, 2021.)

Johtajien tekemillä valinnoilla hybridivaiheeseen siirryttäessä on vaikutusta yrityksen kykyyn kilpailla parhaista tekijöistä, kannustaa heitä luovuuteen ja innovointiin sekä luoda yhtenäinen työympäristö tuleviksi vuosiksi. Organisaatiotasolla vaaditaan merkittävää ajattelutapojen ja asenteiden muutosta muuttaa toimintamallit niin, että ne täyttävät myös työntekijöiden odotukset. Menestyäkseen yritykset joutuvat omaksumaan kokeellisen ja ketterän lähestymistavan, ja olemaan valmiita päivittämään

suunnitelmia ja malleja yhä uudelleen nopeasti muuttuvien tilanteiden myötä. (Microsoft, 2021; Työterveyslaitos, 2021.) Enää ei riitä myöskään parhaiden työntekijöiden saaminen omaan tiimiin, vaan tarvitaan erityisesti niitä, joilla on kyky joustaa ja oppia alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 18). Vaikka murros tuo mukanaan haasteita ja epävarmuutta, tarjoaa se johtajille myös mahdollisuuden avata uusia väyliä saavuttaa hyvinvointia, ja sen myötä kokea myös parempia tuloksia. Sen vuoksi on tärkeää ymmärtää henkilöstön kokemuksia uusien hybridityökäytäntöjen muotoutumisesta ja käyttöönotosta.

Vanhalan ja Kotilan mukaan (2016) tilastollisella tasolla tiedetään jo kattavasti henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden yhteyksistä. Laadulliset, aiempaa syvällisemmät tutkimusmenetelmät ja analyysit ovat heidän mukaansa kuitenkin tarpeen perusteellisemmän ymmärryksen muodostamiseksi näistä yhteyksistä. Tietoa kaivataan erityisesti henkilöstökäytäntöjen eri henkilöstöryhmiin kohdistuvista vaikutuksista, sekä mahdollisista kielteisistä syy-seuraussuhteista organisaatio- ja yksilötasolla, sekä niiden välillisistä vaikutuksista tulokseen vaikuttavista tekijöistä. Etätyön tutkimusta löytyy laajasti monista eri näkökulmista, sillä se on ilmiönä vanhempi ja tutumpi kuin hybridityö, joka yhdistää niin lähi- kuin etätyöskentelyä ja niiden eri piirteitä. Hybridityöstä ei ole vielä löydettävissä paljoa valmiita tutkimuksia, vaan sen sijaan esimerkiksi Työterveyslaitos on tutkinut syksystä 2021 lähtien työhyvinvointia uudessa toimintaympäristössä, työaika, sekä erilaisten toimistotilojen vaikutuksia tekemiseen. Kyseisessä tutkimuksessa tullaan seuraamaan erityisesti työn tekemisen muutosta ja vaihtelua (Työterveyslaitos, 2021).

Tässä tutkielmassa yhdistetään laaja-alaisesti keskeistä tutkimustietoa liittyen käsillä olevaan ilmiöön, ja pyritään muodostamaan mahdollisimman tarkka kuva työntekijöiden kokemuksiin vaikuttavista tekijöistä liittyen hybridityökäytäntöjen muodostumiseen. Keskiössä on perehtyä työn murrokseen, sekä sen vaikutuksiin henkilöstön ja hyvinvoinnin kokonaisuuteen. Lisäksi työssä käydään läpi henkilöstökäytäntöihin liittyvää tutkimuskirjallisuutta, joka korreloi näihin hyvinvoinnin teemoihin. Tämän tiedon

pohjalta toteutetaan teemahaastattelut kohdeorganisaatiossa, ja tarjotaan yritykselle katsaus tilanteeseen henkilöstön kokemuksen näkökulmasta. Samalla tuotetaan koko asiantuntijatyön kenttää hyödyttävää tietoa keskeisistä esille nousevista teemoista, joihin tulee jatkossa keskittyä henkilöstökäytäntöjen kehitystyössä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus sekä tutkimuskysymykset

Aiheen rajausprosessi oli haastava ja monivaiheinen, ja aihe muuttui alkuperäisestä etätyöhön liittyvästä tutkimuksesta lopulta keskittymään uusiin hybridityökäytäntöihin. Laadullisen haastattelututkimuksen avulla pyritään selvittämään, miten henkilöstö kokee tämän murrosvaiheen ja uusien käytäntöjen muotoutumisen asiantuntijaorganisaatiossa, sekä mitä vaikutuksia sillä on hyvinvointiin. Aiheen tehokkaan rajauksen tukemiseksi, sekä ajankohtaisuuden varmistamiseksi haastateltiin ennen projektin aloittamista kahta alansa asiantuntijaa. Ekonomiliiton työmarkkinajohtaja Riku Salokannel nosti keskustelussa esille tärkeänä otsikkona sen, miten työntekokäytännöt kehittyvät kriisin jälkeen, ja mihin ne tulevat jatkossa vakiintumaan. Täysi etätyö ei ole hänen mukaansa monesti enää tehokasta, ja etätyökäytännöissä tarkoituksenmukaisuus onkin tärkeää. Monissa yrityksissä moderni tilasuunnittelu lähtee liikkeelle siitä, että kaikille ei löydy enää samanaikaisesti työpistettä. Tällaiset uudet tilat ja käytännöt viittaavat hybridimallin tulevaisuuteen. Lisäksi erityisesti hyvinvoinnin ja jaksamisen teemat nousivat esille työntekijän näkökulmasta tärkeiksi tutkimuksen aiheiksi. (Teams- palaveri, 15.6.2021).

Myös Human Side- konsulttiyrityksen Ritva-Liisa Niskanen (tapaaminen, 23.6.2021) nosti henkilöstökonsultoinnin alalta ajankohtaiseksi tutkimusaiheeksi hybridityön käytännöt, sekä hybridityön johtamisen. Niin lähi- kuin etäjohtaminen ovat hänen mukaansa yksinään selkeitä kokonaisuuksia, mutta johtamisen haasteet ilmenevät toden teolla tilanteessa, jossa osa organisaatiosta työskentelee etänä ja osa toimistolla. Erityisesti hän näkee tilanteen haastavan lähijohtajia, mutta se vaatii myös paljon joustoa, ja uudenlaista itsenäisyyttä ja aloitteellisuutta työntekijöiltä. Haastatteluiden lisäksi

perehdyttiin ajankohtaisiin johtamisen kentän hybridityöhön liittyviin webinaareihin. Workday Designers- konsulttiyrityksen Miten johdan hybridityötä? -webinaarissa (15.9.2021) oli vierailijana tunnevalmentaja Camilla Tuominen, joka nosti esille henkilöstön kokemusmaailman tärkeyden ilmiössä. Myös Työterveyslaitoksen Työ2030-ohjelman Hybridiunelmii- webinaari (9.9.2021) nosti esiin näiden havaintojen kanssa linjassa olevia teemoja.

Tutkielman aihe on ajankohtaisuutensa vuoksi kiinnostava, ja hybridityökäytäntöjen vaikutuksista on varmasti luvassa paljon tutkimusta lähitulevaisuudessa, kun hybridityökäytäntöjä päästään ottamaan laajalti käyttöön. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin erityisesti pandemian jälkeisen siirtymävaiheen kokemusten tutkimiseen henkilöstön näkökulmasta. Painotus on johtamisen perustyökalujen, eli henkilöstökäytäntöjen muotoutumisessa, sekä siinä, miten tämä prosessi näyttäytyy henkilöstölle. Keskiössä on se, kuinka hyvin he kokevat tulevansa osallistetuksi prosessiin, ja miten selkeänä, johdonmukaisena ja tasa-arvoisena he kokevat käytännöt ja esimerkiksi niistä viestimisen. Lisäksi ilmiötä tarkastellaan työn psykologisten perustarpeiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esiin monimuotoiset tunteet ja kokemukset uusien henkilöstökäytäntöjen, ja niiden muotoutumisen äärellä haastavana aikana.

Tutkimuksen rungoksi valikoitui seuraava **pääkysymys**:

- Millä tavoin uudet hybridityökäytännöt ja niiden muotoutuminen koetaan henkilöstön keskuudessa?

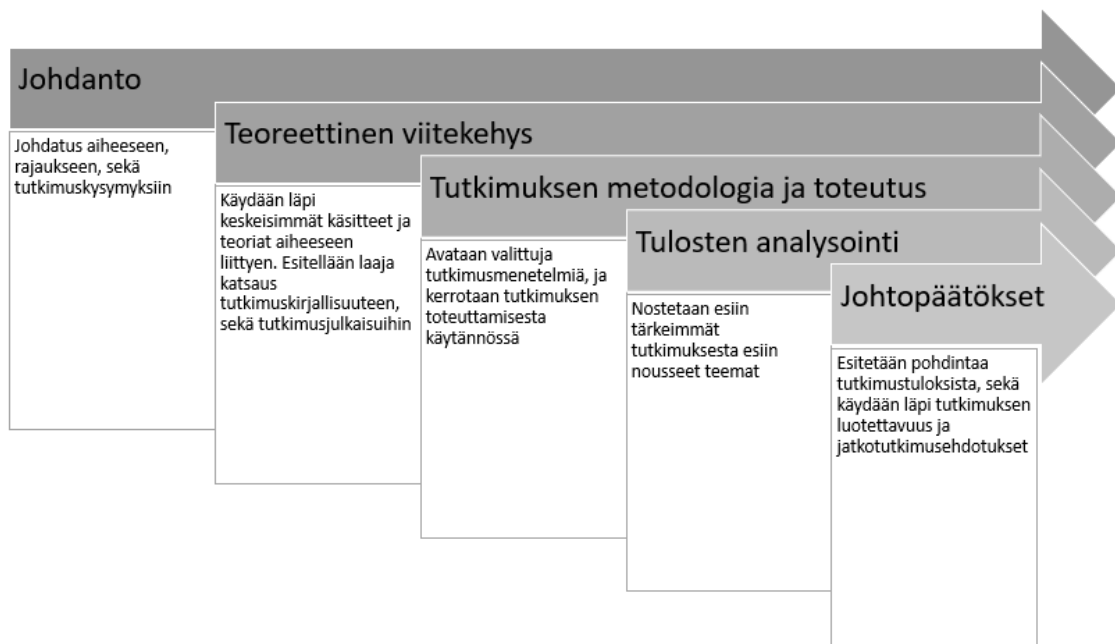
Pääkysymyksen tueksi valikoitui **kaksi alakysymystä**:

- Miten uusien hybridityökäytäntöjen käyttöönotto vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin?
- Millaista tukea esimieheltä/johdolta kaivataan uudessa hybridiympäristössä

Tutkimuksesta saatava tieto hyödyttää esimerkiksi lähijohtajia, sekä kaikkia käytäntöjen suunnitteluun, sekä niiden toteutukseen osallistuvia työssään antamalla uusia näkökulmia prosessin lähestymiseen ja hybridityökäytäntöjen kehittämiseen myös tulevaisuudessa. Niin sanottu ensimmäinen kierros hybridikäytännöistä on monessa organisaatiossa jo luotu, mutta prosessi ja käytännöt tulevat jatkamaan muotoutumistaan lähiaikoina runsaasti, ja tavoitteena on nostaa esiin niitä asioita, joihin tulevaisuudessa kehitysskaskelissa olisi tärkeää keskittyä (Työterveyslaitos, 2021).

1.2 Tutkielman rakenne ja eteneminen

Tutkielma noudattaa tutkimusraporteille ja tutkielmille laajalti perinteiseksi muodostunutta rakennetta (kuvio 1) (Kniivilä, Lindblom-Ylänne & Mäntynen, 2017, s. 48). Ensimmäisessä luvussa esitellään lyhyesti tutkielman aihe pääpiirteittäin, ja kerrotaan ilmiöistä sen taustalla. Luvussa käydään läpi aiheen valinnan prosessia, sekä siihen vaikuttaneita seikkoja. Lisäksi esitellään tutkimuskysymykset, ja avataan tutkielman rakenne tarkemmin.



Kuvio 1. Tutkielman vaiheet ja niiden sisältö

Kaksi seuraavaa lukua muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyyksen, joka pohjautuu aihepiiriä käsittelevään aiempaan tutkimustietoon. Tieteellisten tutkimusten tueksi on kerätty muuta ajankohtaista keskustelua teeman ympäriltä, sillä suoraa tutkimusta aiheesta on vielä itsessään vähän. Luvussa 2 käydään läpi konkreettisia hybridityöhön johtavia toimintaympäristön muutoksia, ja sitä miten nämä muutokset vaikuttavat työhön ja sen tekemiseen lähitulevaisuudessa erityisesti työntekijän näkökulmasta. Henkilöstön kokemuksen ymmärtämiseksi luvussa avataan teoriaa psykologisista perustarpeista työssä, sekä autetaan ymmärtämään miksi nämä perustarpeet ovat tärkeässä roolissa uudessa toimintaympäristössä ja sen muovautumisessa. Luku kertoo siitä, mitä hybridityömalliin ja -käytäntöihin siirtyminen tarkoittaa käytännön toiminnan tasolla.

Luvussa 3 pureudutaan siihen, mikä on henkilöstökäytäntö, ja sen asema henkilöstöjohtamisen prosessissa, sekä esitellään myös hyvän henkilöstökäytännön ominaisuuksia, yhteyttä organisaation hyvinvointiin sekä sitä miten, miten nämä

käytännöt rakentuvat hybridityön kontekstissa. Myös lähijohtajan rooli hybridityökäytäntöjen toteuttajana tuodaan esille.

Luku 4 käy läpi tutkimuksen konkreettisen toteutuksen, eli metodologiset valinnat, sekä aineistonkeruun prosessiin liittyvät vaiheet. Myös valitut aineiston analysoinnin menetelmät käydään läpi. Tämän jälkeen esitellään tutkimustulokset, ja havainnollistetaan sitä, miten työympäristön muutokset sekä työntekijöiden tarpeet, toiveet ja kokemukset linkittyvät konkreettisiin hybridityökäytäntöihin. Sen jälkeen edetään johtopäätöksiin sekä pohdintaan, ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, sekä esitellään tuloksiin perustuvia jatkotutkimusehdotuksia.

2 Työn murros - kohti hybridityötä

Tässä luvussa ja sen alaluvuissa avataan työn, ja sen ympäristön viimeaikaista, kokonaisvaltaista muutosta, sekä niiden vaikutuksia hyvinvointiin ja sitä kautta kokemuksiin. Näiden näkökulmien esille tuominen auttaa ymmärtämään ympäristön, henkilöstön tarpeiden ja henkilöstökäytäntöjen suhdetta, sekä onnistuneiden hybridityökäytäntöjen ominaisuuksia yhä syvemmin. Luvun keskiössä on avata sitä, miten työ muuttuu, ja miten uuden hybridityön piirteet sekä hyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet tulisi ottaa huomioon käytäntöjen suunnittelussa.

Ennen pandemiaa etätyö, ja sen joustavat mallit ovat olleet haastava kokonaisuus HR-käytäntöjen suunnittelun näkökulmasta, minkä vuoksi monissa paikoissa on saattanut olla helpompaa sivuuttaa asia kieltämällä kaikilta etätyö, kuin nostaa asia suurempaan käsittelyyn. Nyt tälle käsittelylle on kuitenkin pakottava tarve. Tärkeintä hybridityökäytäntöjen rakentamisvaiheessa on taata sopeutumiskyvyn ylläpitäminen, joka on tärkeämpää kuin kaikkeen varautuminen työyhteisössä. Kaikkia mahdollisia skenaarioita ei ole mahdollista suunnitella ja testata etukäteen, vaan uudet menetelmät yllättävät aina jossain määrin. Siksi onkin tärkeää ymmärtää, että sopeutumiskyky erilaisiin tilanteisiin on keskeinen menestystekijä nykyisessä ympäristössä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, s. 38; Työterveyslaitos, 2021.)

Resilientti yrityskulttuuri painottaa kimmoisuutta, joustavuutta sekä palautumiskykyä, ja kyseisenlaisen kulttuurin muodostaminen on keskeistä nykyisessä toimintaympäristössä. Resilienssiä ja herkkyyttä on organisaatioissa, jotka ovat tehtäväkeskeisiä, ja missä statuseroja ei korosteta. Kulttuurin muodostumista voidaan tukea osallistavalla johtamisella, palautteenannolla sekä epähierarkkisella organisaatorakenteella. Kaikki nämä vaikuttavat myös yrityksessä vallitsevaan ilmapiiriin, joka on seurausta yrityskulttuurista ja ihmisten kokemuksista vallitsevasta kulttuurista, sekä yrityksen työskentelyilmapiiristä. (Viitala, 2021, s. 47.)

Ristiriitaa organisaatiossa on voinut aiheuttaa esimerkiksi tilanne, jossa lakimies on saattanut työskennellyt täysin toisella paikkakunnalla, mutta omien työntekijöiden ei ole sallittu olla muualla kuin toimistossa. Toimistolla työskenneltäessä on saatettu jo pidemmän aikaa toimia aivan kuin oltaisiin etätöissä, eli esimerkiksi lähettää kollegalle sähköpostia kolmen pöydän päähän. Organisaatio on voinut siis toimia jo enemmän etänä kuin on osattu ajatella. Teknologia mahdollistaa hybridi- ja monipaikkatyön, ja suurin haaste organisaatioille onkin päästää irti menneestä ja hypätä muutoksen kyytiin. (Fried ja muut, 2014, s.21, 47–48.)

Siirtymävaiheessa hybridityöhön määritellään monelta osin yrityksen tulevien vuosien kohtalo, sillä johtajien lähiaikoina tekemät päätökset ja linjaukset liittyen hybridityökäytäntöihin tulevat vaikuttamaan niin yrityskulttuurin rakentumiseen, innovaatioiden määrään, kuin siihen, miten houkuttelevia ne ovat osaaville ja lahjakkaille työntekijöille, ja miten he saavat tällaiset työntekijät myös pysymään yrityksessä. Kulttuuri ja hybridityökäytäntöjen vastaanotto vaikuttavat myös siihen, miten tuleviin, todennäköisesti jatkuviin muutoksiin ympäristössä reagoidaan, sillä hybridityön linjauksia ja käytäntöjä joudutaan lähitulevaisuudessa myös lähes varmasti muokkaamaan ja kehittämään. Suunnittelussa ihmisen tulee olla keskiössä, ja lisäksi siinä tulee huomioida käytännöt, fyysiset tilat sekä teknologiset vaatimukset. Näihin hybridityökäytäntöjen suunnittelun osa-alueisiin palataan tarkemmin myöhemmissä luvuissa. (Microsoft, 2021, s. 25–38; Romppanen & Kallasvuo, 2011, 178–182,200–203; Työterveyslaitos, 2021.)

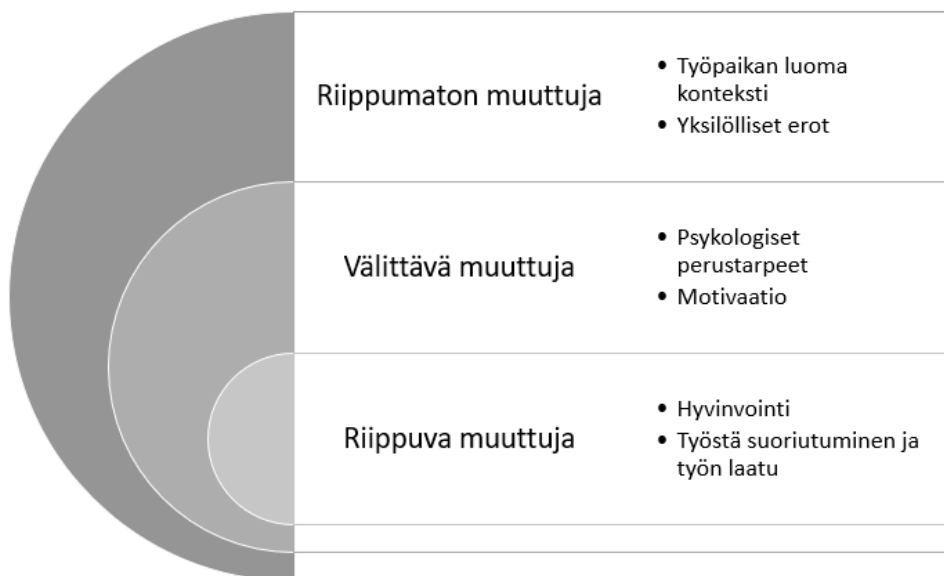
2.1 Psykologiset perustarpeet työssä

Työtä koskeviin psykologisiin perustarpeisiin lukeutuvat autonomia, kompetenssi sekä yhteenkuuluvuus, ja ne ovat keskeisiä mm. yksilön motivaation, sopeutumisen ja kasvun kannalta, sekä toimivat linkkinä ympäristön sekä yksilön hyvinvoinnin välillä. Autonomialla tarkoitetaan täydellisen itsenäisyyden ja riippumattomuuden sijaan mahdollisuutta säädellä toimintaa ja kokemuksia niin, että niiden voidaan kokea olevan

linjassa omien arvojen ja kiinnostusten kanssa silloinkin, kun jokin tehtävä on esimiehen määräämä. Autonomian täytyminen tukee muiden perustarpeiden täyttymistä. Työntekijän kompetenssin kokemusta vahvistaa osaamisen ja tehokkuuden tunne omaaloitteisessa tai vapaaehtoisessa toiminnassa. Autonomian ja kompetenssin lisäksi yksilöllä on tarve tuntea yhteenkuuluvuutta, ja olla tärkeä osa ryhmää. (Deci, Olafsen & Ryan, 2017; Deci & Ryan, 2000, s. 227–268; Ryytänen, Simonen & Karkkola, 2020, s. 256–258.)

Asiantuntijatyöhön painottuva työelämä vaatii uudenlaista, autonomiaa edistävää johtamista, jossa työntekijä ottaa enemmän vastuuta niin työn tekemisen tavoista kuin sen lopputuloksesta (Martela & Jarenko, 2017, s. 9–32; Ryytänen ja muut, 2020, s. 246). Tiimit hitsautuvat yhteen ja ovat tuottavia, kun ne saavat tehdä ruohonjuuritason päätöksiä itse. Sitoutuminen ja vastuunotto, sekä toimiva tiimityö ja hyvä henki antavat optimaalisen alustan oppivan organisaation muodostumiselle sekä sujuvalle työnteolle (Huotilainen, 2018).

Deci ja muut (2017) esittelevät motivaatioon liittyvän makrotason teorian (kuvio 2), itseohjautuvuusteorian, joka avaa psykologisia perustarpeita ja kokemuksia suhteessa muuttuviin ympäristötekijöihin, sekä myös niiden välillistä vaikutusta yrityksen tulokselliseen toimintaan. Työympäristön luoma konteksti sekä yksilöiden subjektiiviset kokemukset vaikuttavat psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ja sitä kautta myös motivaatioon. Näillä on puolestaan välillinen vaikutus hyvinvointiin sekä työstä suoriutumiseen, sekä sen myötä myös yrityksen tuloksellisuuteen.



Kuvio 2. Psykologisten perustarpeiden rooli itseohjautuvuusteorian mukaan (mukaillen Deci ja muut, 2017)

Esimiesten tuki autonomisen työtavan saavuttamiseksi on positiivisessa suhteessa perustarpeiden täyttymisen kanssa, eli mitä enemmän työntekijät kokevat esimiehen tukevan autonomiaa, sitä paremmin kaikki perustarpeet, autonomia, kompetenssi sekä yhteenkuuluvuus täyttyvät. Sen myötä esimiesten autoritäärinen ja tiettyihin vanhoihin ajatusmalleihin perustuva käytös ei enää tyydytä perustarpeita työssä. Esimiesten tarjoaman tuen lisäksi organisaatiotason tuki vaikuttaa tyytyväisyyteen samojen periaatteiden kautta. (Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault & Colombat, 2011.)

Perinteinen hierarkkinen organisaatorakenne on paineen alla uudessa ympäristössä, jossa kaivataan työn uudistamista tarjoamaan yksilöille enemmän tarkoituksen tunnetta sekä autonomiaa. Itsemäärääminen ei kuitenkaan ole tutkimuksen mukaan itsessään houkuttelevaa, vaan ennemminkin ne muutokset, joita yksilö voi saada aikaan työympäristössään. Tämä auttaa henkilöstöä kokemaan itsensä osallistetuksi, kunnioitetuksi sekä myös hyödyntävänsä täyden potentiaalinsa. Nämä tavoitteet voidaan saavuttaa myös ilman, että henkilöstö saa päättää jokapäiväisistä asioista.

Luomalla ympäristö, jossa työntekijät kokevat merkityksen tunnetta ja autonomiaa, voi se olla sitouttavampaa kuin vaikkapa rajoittamattomat lomat. Muutokset työn organisoinnissa ovat sekä kaivattuja, mutta myös tarpeellisia uudessa toimintaympäristössä. (Tuomivaara ja muut, 2016; Rolls, 2021.)

2.2 Työhyvinvointi uudessa toimintaympäristössä

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työpaikalla työhyvinvointia edistetään vähentämällä työn kuormitustekijöitä ja panostamalla niihin tekijöihin, jotka lisäävät työn voimavaroja ja iloa. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri, ja hyvinvointi puolestaan lisää mm. työhön sitoutumista, tehokkuutta, luovuutta ja oppimiskykyä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021).

Työntekijän oman fyysisen ja henkisen kunnon lisäksi hyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi työympäristön tekijät. Paras pitkän tähtäimen strategia työhyvinvoinnin turvaamiseksi on varmistaa työn mielekkyyden kokemuksen mahdollisuus sekä työn imu, johon puolestaan vaikutetaan mm. hyvän johtamisen, vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisen sekä innostavien ja kehittävien työolosuhteiden mahdollistamisella (Viitala, 2021, s. 43–44). Kuormitusta voivat aiheuttaa fyysiset (ergonomia, toimitilat), psyykkiset (epävarmuus, jatkuvat muutokset) ja sosiaaliset tekijät (huono ilmapiiri, kokemus epätasa-arvosta, huono suhde esihenkilön kanssa). Työkyvyn tilaa arvioitaessa sairauspoissaolot ovat yleisin, ja hyvä mittari. Työhyvinvointia voidaan puolestaan edistää itse työn (työnkuva, menetelmät, työajat, autonomia), olosuhteiden ja välineiden, työterveyspalvelujen, johtamisen, työyhteisön sekä osaamisen kehittämisen avulla. (Viitala, 2021, s. 156–168.)

Parhaimmillaan työhyvinvoinnin edistäminen yrityksessä on kokonaisvaltainen toimintatapa, joka näkyy kaikessa arkipäivän tekemisessä - ei erikseen suunniteltavia

irrationaalisia tehtäviä ja kehitysohjelmia. Työhyvinvoinnin käsitteen perustana on se, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön, työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvointia tukeessa tulee siis huomioida yksilön ominaisuuksien ja kokonaiselämäntilanteen lisäksi myös kaikki työhön liittyvät tekijät. (Helsilä & Salojärvi, 2013, s. 270–272; Helsilä, 2009)

2.2.1 Työn uusi rytmi ja digitaalinen toimintaympäristö

Uudessa toimintaympäristössä tulee kiinnittää erityistä huomiota digitaalisiin prosesseihin ja niissä tapahtuvaan yhteistyöhön. Haapakoski ja muut (2020, s. 114) esittävät, vertaillen työn ja tehtävien sujuvuudesta virtuaalisessa ympäristössä Society for Human Resource Management kyselytutkimukseen (2012) perustuen. Taulukossa 1 on esitelty keskeisimmät virtuaalitiimin kannalta sujuvat ja haastavat tehtävät. Luetteloista voidaan tehdä johtopäätös, että virtuaalisesti onnistutaan selkeissä ja teknisissä tehtävissä, kun taas ihmissuhteet sekä luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen ovat haastavampia tällaisessa ympäristössä.

Taulukko 1. Sujuvat ja haastavat tehtävät virtuaalitiimin näkökulmasta (mukailien Haapakoski ja muut, 2020)

| Sujuvaa virtuaalitiimissä | Haastavaa virtuaalitiimissä |
|-------------------------------|---|
| Ongelmanratkaisu | Luottamuksen rakentaminen tiimiläisten kesken |
| Yhteinen ideointi | Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvien konfliktien ratkaiseminen |
| Projektien tavoitteenasetanta | Suorituksen arvioiminen |
| Projektien suunnittelu | Tiimihengen ja työmotivaation ylläpito |

Hybridityön myötä on erityisen tärkeää mahdollistaa erilaisten työkalujen avulla jokaiselle työntekijälle tasapuolinen mahdollisuus tuoda lisäarvoa huolimatta työntekopaikasta. Tasa-arvo välineistössä ja teknologiassa lisää myös osaltaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Laitteet, infrastruktuuri ja tekninen osaaminen ovat vain

toiminnan perusta. Tärkeää on se, mitä niillä tehdään ja se, toimitaanko niiden avulla järkevästi ja tehokkaasti. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 136, Peltonen, 2007, s. 51–53.)

Microsoft 365 ohjelmista saadut signaalit tekevät työntekijöiden kokeman digitaalisen uupumuksen mitattavaksi. Riippumattoman tutkimusorganisaation Edelman Data x Intelligencen Microsoftille toteuttaman tutkimuksen (2021, s. 8–10, 25–38) tulokset osoittavat, että vaikka viestimäärät ja ad-hoc- tyyppiset tehtävät ovat lisääntyneet, esimerkiksi Teams- viesteihin käytettävä vastausaika ei ole kuitenkaan pidentynyt. Tämä kertoo siitä, että työssä käsitellään enemmän viestejä ja tietoa samassa ajassa kuin aiemmin, mikä voi puolestaan johtua siitä, että työpaikoilla ei ole vielä ehtinyt muodostua selkeitä yhteisiä toimintatapoja ja raameja hybridityöskentelylle. Työntekijät arvioivat oman tuottavuutensa pysyneen samalla tasolla, tai jopa nousseen vuosien 2020 ja 2021 välillä. Uupumus voi peittyä tämän tehokkuuden taakse, minkä vuoksi johdossa ei osata toimia tarpeeksi ajoissa väsymyksen ehkäisemiseksi. Myös Hirschin (2021) artikkeli tukee näitä tuloksia.

Lyhytjänteinen asiasta toiseen hyppiminen, ja jatkuvat keskeytykset eivät päästä aivoja syvemmän työskentelyn pariin, mikä lisää virheiden määrää sekä työhön kuluvaa aikaa asiantuntijatyössä. Aivomme työskentelevät ongelmien parissa tehokkaimmin vaikkapa kiireettömänä kahvihuoneessa, ei pakotettuna innovoimaan kiireen keskellä. Sen vuoksi päiviin täytyy saada mahtumaan hiljaista aikaa, jolloin aivoille annetaan tilaa suodattaa tietoa ja muokata sitä. (Huotilainen, 2018; Noonan 2015, 121.) Hybridi- ja etätyössä tauoilla on erityisen tärkeä merkitys, sillä digitaalinen tietotulva voi luoda jatkuvaa paniikinomaista tunnetta. On tärkeää hahmottaa työkuorma uudessa ympäristössä, ja allokoida resursseja oikeisiin paikkoihin, jotta päivittäinen työskentelyintensiiteetti pysyy kohtuullisena. On myös tärkeää käydä läpi rakenteet isossa kuvassa, ja miettiä onko esimerkiksi tiimijako edelleen relevantti uudessa ympäristössä, sillä uusi maailma vaatii uudenlaisia työtapoja. (Microsoft, 2021, s. 25–38; Vilkmán, 2016, s. 119–128.)

2.2.2 Joustoa työssä, paikassa ja ajassa

Koronakriisin aikana monessa organisaatiossa on tehty suuri harppaus lähityöstä etätöihin. Monipaikkatyö on tullut jäädäkseen osaksi työelämää, ja suuri osa työnantajista suhtautuu siihen myönteisesti. Se kuitenkin edellyttää johtamisen uudistamista, ja etätö korostaa erityisesti esimiesten roolia (Pentikäinen, 2021). Osmo Kuusi esittää Haapakosken ja muiden teoksessa (2020, s. 26–27, 39) syitä sille, miksi etätöitä on alun perin vastustettu monissa organisaatioissa, ja miten nämä pelot ilmenevät koronan jälkeisessä ajassa. Huonoja kokemuksia voi olla niin tuottavuuteen kuin työntekijöiden itseohjautuvuuteen, sekä vastuuseen liittyen. Myös tietoturva, sekä tekniset muutokset ja niiden mahdollisesti mukanaan tuoma haluttomuus opetella uusia asioita voivat osaltaan hidastaa sujuvaa siirtymää joustotyöhön, sillä ilman uusien työtapojen vaatimaa uuden opettelua ei myöskään olla kykeneviä toimimaan. Ennakkoluuloista ja todellisista haasteista huolimatta etätöiden tulokset ovat Kuusen mukaan pääosin riittävän hyviä, sillä etätö lisää tekijöidensä mukaan työtyytyväisyyttä, työn itsenäisyyttä ja työntuottavuutta.

Tuomivaara, Ropponen ja Kandolin (2016) ovat Työterveyslaitokselle toteuttamassaan selvityksessä eritelleet etätöihin liittyviä hyötyjä ja riskejä, mitkä ovat tärkeitä hahmottaa sen vuoksi, että nämä samat asiat vaikuttavat myös hybridiympäristössä etätöiden aiempaan verrattuna suuremman osuuden myötä. Työntekijän näkökulmasta joustavuus ja työajan rytmittäminen oman tarpeen mukaan, työrauha ja keskittyminen, työtyytyväisyyden ja sitä kautta työtehon paraneminen, ajan ja rahan säästö työmatkoissa, työn ja perheen joustavampi yhteensovittaminen sekä mahdollisuus valita asuinpaikka muilla perusteilla kuin työpaikan sijainnilla ovat selkeitä ja tuntevia hyötyjä. Riskejä puolestaan aiheuttavat työajan helppo venyminen, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen sekä liiallinen kuormitus työstä irtautumisen vaikeuden kautta. Kotityöskentelyssä haasteita tuovat esim. tilojen muokattavuus, yksinäisyys ja eristyneisyys, työergonomia sekä sosiaaliset tarpeet. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 140–156; Fried & Heinemeier Hansson, 2014, s. 19; Vilkmann, 2016.)

Viime vuosikymmeninä työaikoja koskevassa yhteiskunnallisessa ja tieteellisessä keskustelussa on puhuttu normaalityöajan rapautumisesta ja työaikojen yksilöllistymisestä. Epätavalliset työsuhteet ja työajat yleistyvät. Luovan asiantuntijatyön kannalta joustavuus on erityisen tärkeää, sillä kaikki työntekijät eivät ole parhaimmillaan samoina aikoina. Hybridityö mahdollistaa myös eriaikaisen yhteistyön, jolloin jokainen saa hyödyntää omaa parasta rytmiään. (Fried & Heinemeier Hansson, 2014, s.23.)

Normaalityöajalla tarkoitetaan perinteisesti viisipäiväistä työviikkoa, jossa päivittäinen työaika on kahdeksan tuntia, työaika on kello 7–17, ja lauantai ja sunnuntai ovat vapaapäiviä. Normaalityöaika on yleensä vahvistettu työaikalaeissa ja alakohtaisissa työehtosopimuksissa. Normaalityöaika on kuitenkin teollisen yhteiskunnan ajalta peräisin oleva ideaalityyppi, ja siitä on poikettu aina esimerkiksi vuorotyötä tekemällä. (Pääkkönen Hannu teoksessa Anttila, Anttila, Liikkanen, Pääkkönen, 2015, s.33; Toivanen, Viljanen & Turpeinen, 2016.) Organisaatiossa on aina pidettävä työaikakirjanpitoa, ja tuleekin miettiä, miten tämä hoidetaan hybridimallissa, jonka olosuhteissa kellokortti ei ole enää validi. Myös työajan joustojen, kuten työaikapankin ja liukuvan työajan toteutus tulee ottaa huomioon etsittäessä uusia ratkaisuja työajan seurantaan (Viitala, 2021, s. 89).

Sillan rakentaminen fyysisen ja digitaalisen maailman välille tulee olemaan haastavaa. Vaikka toimiston merkitys yhteydenpidossa vähenee, fyysinen tila on silti tärkeä sosiaalisen kanssakäymisen ja ideoinnin mahdollistajana, ja sen tulee jatkossa palvella yksilöllisesti eri tiimejä ja rooleja. Työntekijä, joka tekee keskittymistä vaativaa työtä, tarvitsee työtilan, jossa voi keskittyä. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtivalle taas on tärkeää olla läheisessä kontaktissa isoon määrään työntekijöitä ja tiedotustyössä on olennaista olla siellä, missä tapahtuu, jotta tietää, mistä tiedotetaan. (Huotilainen, 2018.) Kotona keskeytyksiä on mahdollista kontrolloida paremmin kuin toimistolla. Fried & Heinemeier Hansson (2014, s. 15) kutsuvatkin toimistoa “keskeytystehtaaksi”, tarkoittaen sähköpostien, yllättävien pyyntöjen ja keskusteluiden sekä uusien tehtävien

jatkuvaa ilmaantumista. Kotonakin keskeytyksiä voi tulla erityisesti lapsiperheissä, mutta koronan jälkeisessä ajassa, jossa lapset ovat normaalisti koulussa ja päiväkodissa, on kotiympäristö helpommin hallittava kuin toimisto.

Organisaatioissa voidaan jatkossa tarvita uudenlaisia tiloja yhteistyötä, tapaamisia ja keskittymistä varten, ja turvallisuuden lisäksi työntekijät odottavatkin tulevien työskentelytilojen olevan houkuttelevia ja yhteisöllisyyden tunnetta tarjoavia vastapainoksi kotityöskentelylle. Toimiston käsite on myös nykyään laajempi, eikä rajoitu vain toimistorakennukseen (Tuomivaara ja muut 2016; Microsoft, 2021, s. 25–38). Toimitiloihin liittyvät muutokset ovat yleensä suuria ja kalliita, joten on erityisen tärkeää harkita tarkasti seuraavia toimenpiteitä aiheen tiimoilta. Jos esimerkiksi luovutaan suuresta osasta toimitiloja, mutta huomataankin niille hetken päästä jälleen tarvetta, ei tiloja välttämättä saada enää vuokrattua samasta paikasta.

Työntekijöiden vapautteen ja mahdollisuuksiin liittyvänä nousee lieveilmiö, jossa iso osa työvoimasta tekee suuria käänteitä, ja joko vaihtavat tai suunnittelevat vaihtavansa työnantajaa. Ihmiset ovat kenties kriisin myötä alkaneet uudelleenarvioimaan prioriteettejaan, kutsumuksiaan ja koko elämäänsä, ja sen myötä yhä useampi myös suunnittelee muutosta. Joustavuuden tarjoaminen tuleekin olemaan kriittisessä roolissa, kun houkutellaan parhaita työntekijöitä omaan organisaatioon. Etätyö mahdollistaa laajan kykyjen markkinapaikan, kun työ ei ole enää sidottu paikkaan, ja mahdollistaa yrityksille monipuolisten ja osaavien tiimien rakentamisen melkein rajattomasta poolista jopa kansainvälisesti. Tämä muutos tuo osaltaan tasa-arvoa työnhakuun, ja helpottaa hyvinvoinnin ja perhe-elämän ylläpitämistä aiempaa paremmin, kun muutto ei välttämättä ole pakollinen. (Microsoft, 2021.)

Henkilöstöosasto ja henkilöstökäytäntöjen tärkeys korostuu uudessa hybridiympäristössä, jossa uusia haasteita ilmenee niin rekrytointiprosessissa, perehdyttämisessä kuin työntekijöiden hyvinvoinnissa. Muutokset yleisessä ilmapiirissä voivat siis tarkoittaa suurta määrää lähteviä työntekijöitä, ja sen myötä uusien tekijöiden

virtaa, joiden rekrytointi ja perehdytys vaatii paneutumista ja voidaan joutua toteuttamaan osittain etänä. Tämä luo painetta henkilöstöhallinnolle, joka on jo valmiiksi työllistetty hybridityökäytäntöjen tiimoilta. Tämä voi myös vaikuttaa tuntuvasti työntekijöiden moraalisiin ja sitoutuneisuuteen. Hybridityön suunnittelulla on siis suuri merkitys siinä, kuka mahdollisesti pysyy, kuka lähtee, ja kuka haluaa tulla osaksi yritystä. Suunnittelutyö tulee olemaan tasapainottelua työntekijöiden vaatiman joustavuuden säilyttämiseksi, ja korona-ajan virheistä oppimisen välillä. (Microsoft, 2021).

2.2.3 Yhteisöllisyys, viestintä ja ilmapiiri

Yksilön korostuksen nähdään olevan tiensä päässä, ja yhteisöllisyyden tärkeys ymmärretään samalla korostaen vaatimuksia esimiesten ja koko yhteisön vuorovaikutustaidoille. Ajassa korostuu tarve kuulua ryhmään, ja johtaminen nähdään yksilösuorituksen sijaan osallistavana prosessina. Työn murroksessa johtajien muutosmyönteisyys ja innovatiivisuus ovat tärkeitä menestystekijöitä. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 20, Ryyänen ja muut. 2020, s. 250.)

Ihmisellä on luontainen tarve kuulua ryhmään, mikä luo tarvetta kokoontua myös toimistolle sosiaalisen kontaktin takaamiseksi. Kahdenkeskisiä suhteita on helpompi ylläpitää kuin suuren yhteisön keskinäistä vuorovaikutusta, mikä korostaa sosiaalisen kontaktin tärkeyttä myös organisaation tasolla. Myös luovuus pääsee erilaiseen kukoistukseen, kun ollaan yhdessä (Haapakoski ja muut, 2020, s. 26–27; Ryyänen ja muut, 2020; Vilkmann, 2016, s. 161.) Kohtaamiset vahvistavat yhteistyösuhdetta, ja mitä enemmän huomio on toisessa, sitä vaikuttavampi kohtaaminen on molempiin suuntiin. Kohtaamisten laatuun vaikuttaa paikan ja ajan lisäksi myös se, miten kohtaavat suhtautuvat toisiinsa (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 83.)

Kriisin myötä lähimmän tiimin kanssa viestiminen lisääntyi, mutta yli tiimirajojen tapahtuva kanssakäyminen ja yhteistyö vähentyi. Tähän osasyynä on sähköisiin viestintäkanaviin ajautuminen, ja sen myötä tapahtunut verkostojen pienentyminen.

Tähän on voinut johtaa myös omaan tiimiin tukeutuminen kriisin aikana, ja keskittyminen ns. olennaiseen on johtanut tiimien entistä selkeämpään siiloutumiseen. (Microsoft, 2021, s. 13.) Oikeiden viestintäkanavien valinta on ensiarvoisen tärkeää etenkin uusista hybridityökäytännöistä viestittäessä. Kaikilla organisaatiossa tulee olla mahdollisuus käyttää valittuja kanavia, ja viestin tulee saavuttaa kaikki tasapuolisesti. Viestintä on ennen kaikkea vuorovaikutusta, ja mahdollisuus vastaukseen tai palautteeseen tulee olla. Myös viestinnän oikea-aikaisuus on tärkeää luottamuksen luomiseksi. (Helsilä, 2002, s.93–97.) Wiion lakien (1978) mukaan viestintä voidaan tulkita aina monella tavalla, ja yleensä se tulkitaan niistä huonoimmalla mahdollisella. Ohjeissa ja neuvoissa ei tulisi olla siis tulkinnanvaraa, ja jos joku löytää tällaisen puutteen, on se korjattava palautteiden mukaan mahdollisimman nopeasti.

Etätiimin viestinnässä keskeistä on löytää omalle tiimille sopivat tavat ja väylät, sekä sopia selkeästi viestinnän vastualueista ja siitä, millaista viestintää missäkin tilanteessa käytetään. Toisen äänen tulkinnan harjoittelu on etätyössä haastavampaa kuin normaalisti, mutta puheen rytmi, määrä ja puheenaiheet kertovat omaa tarinaansa, kun puhutaan esimerkiksi siitä, sujuuko työ hyvin vai ei. Vaikeat keskustelut sujuvat verkossakin, vaikka ihmiset yleensä kokevat keskustelun helpommaksi kasvokkain. Toisaalta taas osa kokee helpommaksi keskustella vaikeista asioista verkossa, sillä keskustelijat eivät ole samassa tilassa keskenään. Mahdollisuus nopeaan poistumiseen keskustelusta voi tuoda turvallisuuden tunnetta ja auttaa keskustelua kehittymään paremmin eteenpäin. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 40–54.)

Vuorovaikutus vaatii enemmän vaivannäköä varsinkin palaverien täyteisessä työelämässä, mutta vuorovaikutuksen myötä syntyvällä sosiaalisella pääomalla on suuri vaikutus mm. tuottavuuteen. Uuden ympäristön myötä on siirryttävä aiempaa aktiivisempaan rooliin tiimien rakentamisessa ja siteiden luomisessa, sekä verkostojen laajentamisessa ryhmien synergiaetujen tavoittamiseksi. Oppiminen ja tiedon jakaminen, sekä ryhmässä pohdinta ovat tärkeitä elementtejä liiketoiminnan kehittämisessä, ja ne lisäävät myös tyytyväisyyttä ja onnellisuutta työssä. Toistemme tukeminen nähdään

tutkimuksessa yhtenä tärkeimmistä tämän hetken toimista. Kiltteyden, keskusteluiden, hauskuuden ja yhteistyön ruokkiminen nähdään tärkeäksi osaksi jokapäiväistä työelämää, ei häiriönä ja keskeytyksenä työlle. Ne palkitsevat ympäristöä tuottavuudella ja uusilla ideoilla. (Microsoft, s. 25–38.)

Yrityskulttuuri käsittää arvojen ja uskomusten lisäksi myös pelisääntöjä ja normeja, joiden mukaisesti tulee toimia. Nämä kulttuuriset lähtökohdat vaikuttavat henkilöstökäytäntöjen taustalla, ja rakentavat osaltaan menettelytapoja, ohjeita ja sääntöjä. (Helsilä, 2002, s. 56; Helsilä, 2009 s. 53–55.) Kulttuuri muodostuu paljon muustakin kuin fyysisestä kokoontumisesta ja paikan päällä tapahtuvista keskusteluista. Se syntyy muun muassa työntekijöiden teoista asiakkaiden suuntaan, sekä näiden tekojen vaikutuksista (Fried & Heinemeier Hansson, 2014, s. 75–76). Yrityskulttuuri on harvoin puhtaasti vain tietynlainen, vaan se voi vaihdella organisaation sisällä. Johdolla on keskeinen rooli yrityskulttuurin muodostumisessa (Viitala, 2021, s. 47).

Ilmapiiri muotoutuu arjessa ja sen vuorovaikutustilanteissa, ja heijastaa organisaatiokulttuuria. Se on yksilön kokema asia, jossa tunteet ovat vahvasti mukana, mikä tekee siitä myös haastavan ilmiön tutkia. Sitä voidaan kuitenkin havainnoida esimerkiksi erilaisilla kyselyillä. Ilmapiiri voi myös vaihdella suuresti yrityksen eri osissa, ja siihen vaikuttavat vahvasti kaikki organisaation henkilöstökäytännöt. Huono ilmapiiri on yleensä seurausta huonosta johtamisesta, kun joskus siihen puolestaan riittää yksi tai kaksi työntekijää. (Viitala, 2021, s. 41–42.)

Viimeisen reilun vuoden aikana työhön on noussut vahvana humaaniuden aspekti, sillä työntekijät ovat kollektiivisesti painineet täysin uudenlaisten haasteiden kanssa muun muassa tasapainoillessaan kodin ja työn välillä, sekä käsitellessään uudenlaista stressiä. Aidompi vuorovaikutus ihmisten välillä auttaa luomaan työpaikkaa, jossa kaikilla on helpompi olla omia itsejään. Aidolla ja henkilökohtaisemmalla keskustelulla toivotaan olevan yhdistävä vaikutus tulevina vuosina, minkä toivotaan johtavan osaltaan

tuottavuuteen ja innovaatioiden uuteen kasvuun. (Microsoft, 2021, s. 17–18, Viitala, 2021, s. 42–43.)

Luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa, ja on aina vapaaehtoista. Sen rakentumiseksi keskeistä on molemmin suuntainen vuorovaikutus, ja luottamuksen määrään ja laatuun vaikuttavat mm. se, miten johdonmukaisesti yhteisiä sopimuksia noudatetaan sekä se, miten avoimesti organisaatiossa kommunikoidaan niin yksilön kuin organisaation tasolla. Nämä aspektit ovat yhteydessä myös henkilöstökäytännön vahvuuteen, mihin palataan seuraavassa luvussa. Työntekijän näkökulmasta luottamus ilmenee uskona työnantajan toimien olevan hänen parhaakseen, ja mikäli näitä aikeita epäilee, ei luottamusta pääse syntymään. Ohimennen ja satunnaisesti kohtaavilla luottamuksen syntyminen on haastavampaa, sillä luottamuksen rakentumiselle ei ole sen tarvitsemaa aikaa eikä tilaa. Luottamuksen puuttuminen voi johtaa erilaisiin häiriötiloihin ryhmässä, jolloin perustehtävään keskittyminen voi olla uhattuna. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 45, 164–166.)

Luottamuksen rakentaminen on keskeistä etätöiden lisäksi muissa työmuodoissa, kuten hybridityössä. Tällöin voidaan luottaa siihen, että jokainen hoitaa omat tehtävänsä ja hommat hoituvat sovitusti. Esimiehen näkökulmasta luottamuksen rakentaminen voi olla haastavaa, mutta yksinkertaiset asiat, kuten yhdessä tekeminen, selkeät tavoitteet ja ohjeet sekä kannustus ovat tärkeässä roolissa. Tunteille kannattaa antaa tilaa, ja niitä on hyvä käydä läpi yhdessä. Luottamuksen rakentumista voivat tukea myös mm. jokaviikkoiset keskustelut työn sujuvuudesta, jokaisen työntekijän puheenvuoron takaaminen, sekä jokaisen kommenttien arvostaminen. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 40–54.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010, s. 172–173) esittelevät teoksessaan Michelle ja Dennis Reinan (1999, 2014) teorian luottamuksen rakentumisesta (taulukko 2). Luottamuskapasiteetilla tarkoitetaan yksilöllistä kyvykkyyttä herättää luottamusta, ja se koostuu kolmesta osa-alueesta liittyen pätevyyteen, kommunikaatioon ja sopimuksiin.

Luottamuksen rakentumiseen tarvitaan kaikki näitä kolmea osa-aluetta. Korkean luottamuksen saavuttaneilla työpaikoilla voidaan ristiriitojen ratkaisemisen sijaan keskittyä kehittämiseen.

Taulukko 2. Luottamuksen rakentumisen osa-alueita (mukaillen Reina & Reina, 2014)

| Kyvykkyyteen ja kompetenssiin liittyvä luottamus | Sopimukseen liittyvä luottamus | Kommunikaatioon liittyvä luottamus |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tunnustetaan henkilöstön kyvyt ja taidot • Annetaan työntekijöille päätösvaltaa • Osallistaminen • Tuetaan kehittämisessä | <ul style="list-style-type: none"> • Luodaan selkeitä raameja • Pidetään kiinni sopimuksista • Ollaan johdonmukaisia | <ul style="list-style-type: none"> • Jaetaan tietoa • Rehellinen viestintä • Virheiden myöntäminen • Luottamus keskusteluissa |

Pätevyysluottamus perustuu siihen, että luotetaan kollegoiden osaamiseen, sekä siihen että jokainen hoitaa omat vastuunsa. Sopimusluottamuksen keskiössä on, että tehdään se, mitä on sovittu ja pysytään sopimuksissa johdonmukaisesti. Selkeät raamit ja toimintaohjeet helpottavat tätä. Epäjohdonmukaisuus vaikuttaa nopeasti rapauttavasti luottamukseen, sillä se herättää epätietoisuutta ja epämääräisiä tulkintoja, sekä voidaan tulkita epärehellisyytenä ja epäoikeudenmukaisuutena. Johdonmukainen, perusteltu ja ennustettava toiminta antaa vähemmän tilaa tulkintoille. Kommunikaatioluottamus keskittyy arvostavaan, avoimeen ja rehelliseen viestintään. Päätösten huono viestiminen ylhäältä alas, sekä ongelmat yrityksen sisäisessä tiedonkulussa haastavat luottamuksen rakentumista. (Reina & Reina, 2014; Ristikangas & Ristikangas s. 174–185, 190.)

3 Hybridityökäytännöt henkilöstökäytäntönä

Tässä luvussa esitellään henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, sekä henkilöstökäytäntöjen roolia henkilöstöjohtamisen prosessissa. Luvussa perehdytään myös siihen, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstökäytäntöjen vahvuuteen, sekä siihen, millaisista osista henkilöstökäytännöt rakentuvat. Lopuksi käydään läpi lähijohtajan roolia käytäntöjen toteuttajana.

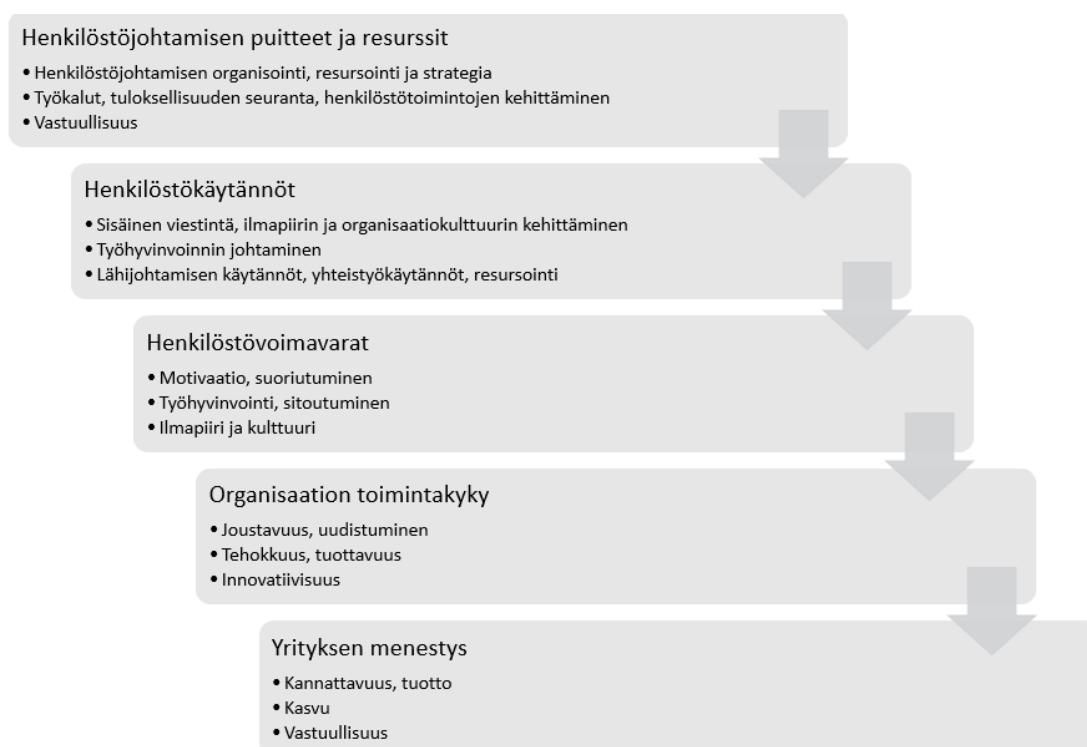
3.1 Henkilöstökäytännöt osana henkilöstöjohtamisen prosessia

Henkilöstöjohtamisesta ei ole olemassa vain yhtä määritelmää, ja sen rajapinta muun johtamisen kanssa on osittain päällekkäinen (Vanhala & Kotila, 2006, s.69; Roos ja muut, 2004, s. 2). Viitalan mukaan henkilöstöjohtamisen keskeinen päämäärä on mahdollistaa yrityksen toiminta ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen henkilöstön osalta. Jotta tähän päämäärään päästään, vaatii henkilöstöjohtaminen itsessään suunnittelua, ja selkeää tavoitteiden määrittelyä esimerkiksi työhyvinvointiin, ilmapiiriin ja sitoutumiseen liittyvissä asioissa. (Viitala, 2021, s. 12–14.)

Kun tavoitteet ja keinot henkilöstöjohtamiselle on määritelty, on vuorossa periaatteellisten linjausten tekeminen ja sopivien keinojen valinta tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä toiminnan toteuttamisen edellytysten täyttämiseksi. Keinoina toimivat erilaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt, eli henkilöstökäytännöt, joiden kautta henkilöstöjohtaminen toteutuu käytännön tasolla. Käytännöt kattavat kaikkiin työsuhteen elinkaaren vaiheisiin liittyviä toimintoja, ja niiden kirjo on laaja. Samaan tavoitteeseen voidaan päästä monella eri keinolla, ja sama keino voi myös toimia eri tavoilla eri ympäristöissä ja kulttuureissa. (Viitala 2021, s. 12–14.)

Käytäntöjen organisointivaiheessa huolehditaan siitä, että mm. välineet, toimitilat ja työskentelykäytännöt mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Tässä vaiheessa määritellään se, kuka tekee mitäkin, missä ja milloin, sekä miten ja millä välineillä.

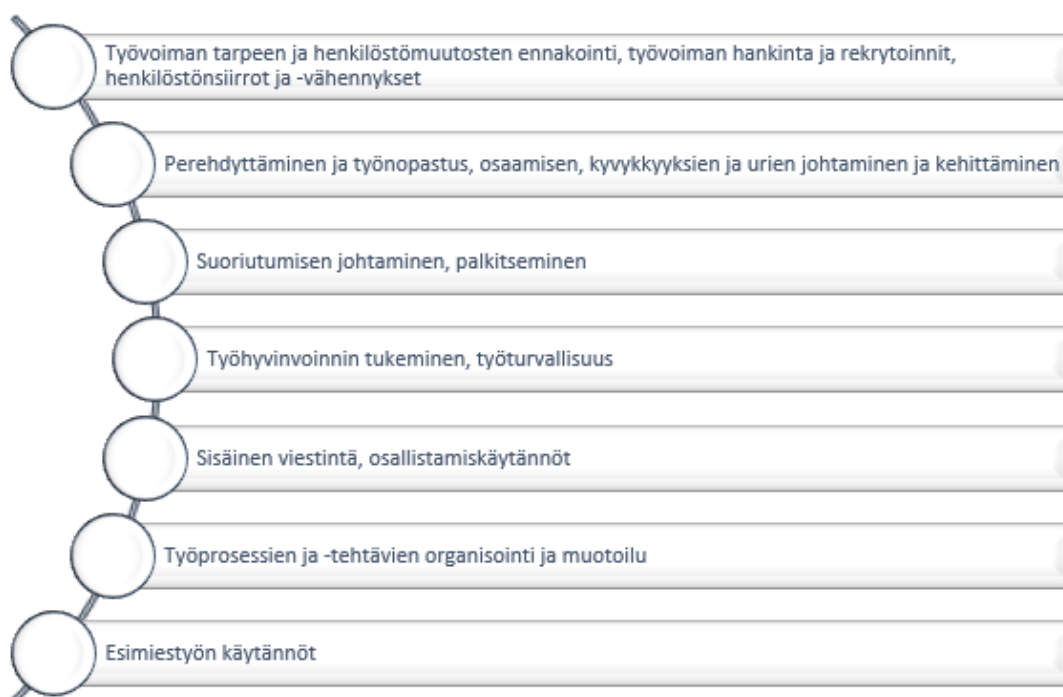
Käytännön tasolla henkilöstöjohtamiseen osallistuvat ylin johto, esihenkilöt, henkilöstöammattilaiset, sekä luottamushenkilöt ja työsuojeluorganisaation jäsenet. Myös henkilöstö itse voi olla osallisena henkilöstöjohtamiseen esimerkiksi päivittämällä omia tietojaan järjestelmiin, valmistautumalla kehityskeskusteluihin tai kirjaamalla työtuntejaan. Osa henkilöstöjohtamisen toiminnoista tapahtuu päivittäin, ja osa harvemmin. Kuviossa 3 Viitala (2021, s. 25–32) havainnollistaa kattavasti henkilöstökäytäntöjen paikan henkilöstöjohtamisen monitahoisessa kokonaisuudessa, sekä niiden välilliset vaikutukset hyvinvointiin ja organisaation menestykseen.



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen prosessi (mukaillen Viitala, 2021)

Henkilöstökäytäntöjä (HR practices, HRM practices) on laaja kirjo, ja niihin kuuluvat mm. rekrytointi-, palkitsemis- ja työaikakäytännöt, sekä tässä tutkimuksessa tarkasteltavat hybridityökäytännöt. Toimiva käytäntö edellyttää selkeitä periaatteita ja toimintamalleja, sekä välineitä. Käytännöt ovat yrityksissä suurelta osin omanlaisia, juuri kyseisen yrityksen toimintaan sopeutettuja (kuvio 4). Vaihtelua voi ilmetä esimerkiksi sen osalta,

ketä käytännöt koskevat, ja miten aktiivisesti niitä sovelletaan. Käytäntöjä määrittelee joiltain osin myös laki sekä työehtosopimukset. Hybridityökäytännöt omaavat työhyvinvoinnin tukemiseen, sekä työprosessien organisointiin liittyviä piirteitä. (Viitala, 2021, s. 12–14, 16–17, 58.)



Kuvio 4. Erilaisia henkilöstökäytäntöjä (Viitala 2021, s.13)

Henkilöstökäytäntöjen suunnittelussa tulee ottaa huomioon yrityksen ja toimintaympäristön mahdollisia kehityssuuntia, sekä sidosryhmien tavoitteet ja toiveet. Kun henkilöstö voi hyvin ja henkilöstökäytännöt ovat toimivia, mahdollistaa se sujuvan työn, mikä taas näkyy lisäarvona asiakkaille. Tätä kautta liiketoiminnan tuotot lisääntyvät, ja omistajien sekä johdon toiveet kannattavuudesta ja kasvusta täyttyvät. (Viitala 2021, s. 12–14.) Osaamisen nousu keskeiseksi resurssiksi uudessa toimintaympäristössä vaatii panostuksia, ja henkilöstökäytäntöjen rooli on keskeinen motivaation ja sitoutumisen rakentamisessa. Tämän kautta on mahdollista vahvistaa kilpailuetua, ja sen myötä myös tulosta. Taulukossa 3 on havainnollistettu organisaatiotason tavoitteiden ja henkilöstökäytäntöjen välistä suhdetta. Näiden tulisi onnistumisen takaamiseksi olla

keskenään linjassa. (Posthuma ja muut, 2013, s. 1187–1189; Stenius & Vanhala, 2013, s.6.)

Taulukko 3. Henkilöstöjärjestelmien ja organisaatiotason välinen suhde (mukaillen Posthuma ja muut, 2013)

| | Organisaation näkökulma | Henkilöstöhallinnon näkökulma |
|-----------------|--|---|
| Periaate | Visio, missio, arvot | Periaatteet, esim. ”me arvostamme luovuutta” |
| Linjaus | Strategia | Tietynlaisen työskentely-ympäristön tukeminen |
| Käytäntö | Taktiikka, keinot strategian toteuttamiseksi | Joustava työaikataulu, palkitseminen |
| Tulos | Kompetenssit, kilpailuedut | Joustava tiimi, nopea reagointi |

Halu kehittää ymmärrystä HR- järjestelmien ja yrityksen tuloksen välisestä ”mustasta laatikosta” heräsi alun perin 90- luvulla. Mustan laatikon avaaminen viittaa yleensä henkilöstöjohtamisen tai henkilöstökäytäntöjen, ja tuloksellisuuden yhteyttä välittävien mekanismien paljastamiseen. Tutkimusta on tehty lisäämällä tietoutta vaikuttavista tekijöistä, kuten henkilöstökäytäntöjen vaikutuksista henkilöstövoimavaroihin ja motivaatioon. (mm. Wright & McMahan, 1992; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994.) Keskittyminen mustaan laatikkoon on jatkunut korostamalla tutkimuksessa mm. ilmapiiriä (mm. Gelade & Ivery, 2003) sekä työntekijöiden asenteita (Guest & Conway, 2002). Lähtökohtana on, että mikään näistä yhteyksistä henkilöstöhallinnon ja suoriutumisen välillä ei toteudu, ellei henkilöstökäytännöistä, niiden perusteista ja syistä vallitse kollektiivinen ymmärrys henkilöstön keskuudessa (Ostroff & Bowen, 2016, s. 197).

Henkilöstöjohtamisen keinoina vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen on viimeaikaisessa tutkimuksessa tuotu esille mm. henkilöstöä motivoivat ns. tuloshakuiset henkilöstökäytännöt (High Performance Work Practices, HPWP). Varsinkin ns. osallistavat ja sitouttavat käytännöt (High Involvement Work Practices, HIWP) on viime aikoina nähty yhtenä työhyvinvointiin, ja samanaikaisesti

organisaation kilpailuetuun ja tuloksellisuuteen positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Tulospainotteisuutensa vuoksi tällaiset käytännöt voivat kuitenkin joissakin tilanteissa johtaa myös negatiivisiin tuloksiin. (Garg, Liang ja Lepak., 2021, s. 512; Vanhala teoksessa Stenius & Vanhala, 2013, s. 8, Vanhala & Kotila, 2006.)

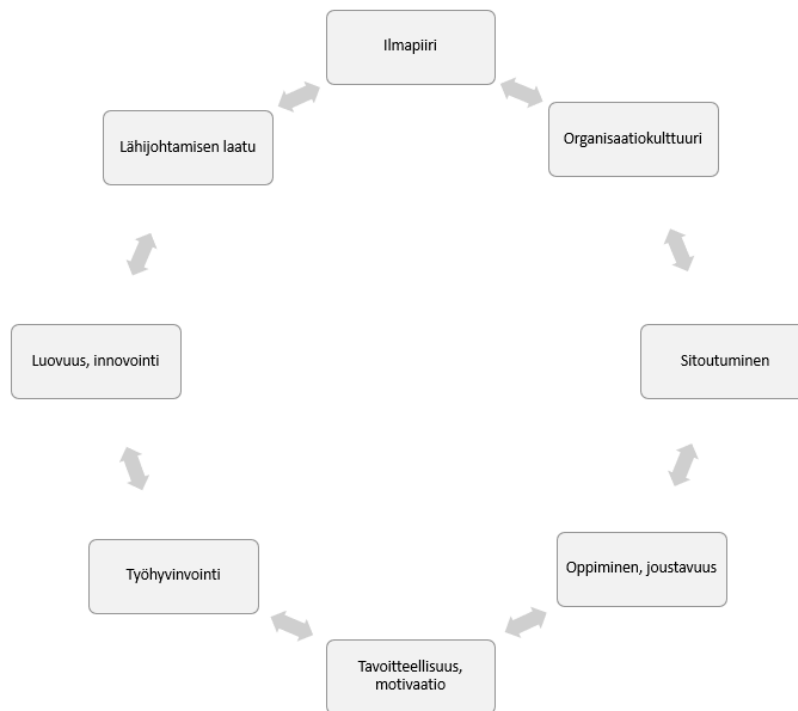
Henkilöstökäytännöt ovat saaneet paljon huomiota tutkimuksissa viime vuosina, mutta painotus on ollut suurien toimialojen, kuten valmistuksen prosesseissa. Viime aikoina trendi on muuttunut kohti palvelusektoria, ja aiemman konventionaalisen painotuksen sijaan keskitytään spesifeihin teemoihin, kuten kestäviin henkilöstökäytäntöihin ja hyvinvoinnin rooliin näissä käytännöissä, sekä käytäntöjen vaikutuksiin työntekijöiden suoriutumisessa. Vaikka henkilöstöjohtaminen on laajasti tunnustettu ja tutkittu aihe, on keskustelu ollut hyvin pitkään sen ympärillä, mitkä ovat perustavanlaatuiset ja oikeat strategiat toteutettavaksi. Esimerkiksi käytäntöjen erilaisia yhdistelmiä on tutkittu vielä vähän. (Posthuma ja muut, 2013.)

3.2 Toimivat henkilöstökäytännöt

Kun tavoitellaan sekä eettisiä, että kestäviä henkilöstökäytäntöjä, tulisi niiden olla suunniteltu ja luotu ylemmän johdon tavoitteiden täyttämisen lisäksi myös työntekijöitä ajatellen, ja tukea heidän hyvinvointiaan. Yksilöllinen hyvinvointi voidaan mieltää monitahoiseksi kokonaisuudeksi, joka koostuu onnellisuudesta, hyvinvoinnista suhteissa, sekä terveyteen liittyvästä hyvinvoinnista. Tutkimuksissa on havaittu ristikkäisvaikutuksia henkilöstökäytäntöjen ja hyvinvoinnin osa-alueiden välillä. Mikäli käytännöt rakennetaan vain tulosajattelu edellä, voi sillä olla negatiivisia seurauksia erityisesti terveyteen liittyvään hyvinvointiin, josta työssä uupuminen on tunnettu ja paljon tutkittu indikaattori. Jotta näihin vaikutuksiin voidaan reagoida, vaaditaan ymmärrystä henkilöstön kokemuksista henkilöstökäytäntöjä kohtaan. (Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012; Wang, Zhang & Wan, 2021.)

Tutkijat ovat tunnistaneeet henkilöstön tulkintojen tärkeyden suhteessa henkilöstökäytäntöihin, ja samalla huomanneet eroavaisuuksia sen välillä, miten johto on ne tarkoittanut, esimiehet toteuttaneet käytännössä, ja työntekijät tulkinneet (Liao ja muut, 2009). Tutkimus vahvistaa, että vaikka henkilöstö altistuu samoille henkilöstökäytännöille, voi niiden tulkinnassa ja reaktioissa niitä kohtaan olla suurta vaihtelua, mistä johtuen vaikutukset yksilötasolla ovat vaihtelevia (Boon ja muut, 2011; Garg, Liang & Lepak, 2021, s. 515; Nishii, Lepak, Schenider, 2008).

Aiemmin esitetty porrasmalli henkilöstöjohtamisen prosessista (kuvio 3) havainnollistaa hyvin henkilöstöjohtamisen syy-seuraussuhteita. Henkilöstökäytäntöjen seurauksena muodostuvat henkilöstövoimavarat omaavat kuitenkin monimutkaista keskinäistä dynamiikkaa, jota on havainnollistettu kuviossa 5. Tämä dynamiikka vaikuttaa organisaation toimintakykyyn, ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Henkilöstövoimavarat voidaan siis nähdä henkilöstöjohtamisen tuloksina, joiden perusteella henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytäntöjä voidaan arvioida. (Viitala, 2021.)



Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen ristikkäisvaikutukset (mukaillen Viitala, 2021)

Garg ja muut (2021) kertovat löydöksissään, että henkilöstökäytännön ja työntekijätason tulosten välinen suhde vaihtelee riippuen käytäntöjen näkyvyydestä. Käytännöt, joiden näkyvyys on korkeampi vaikuttavat myös enemmän henkilöstöön (2021, s. 535). Henkilöstökäytännöllä voidaan ilmaista työntekijöille erilaisia asioita, ja subjektiiviset tulkinnat näistä käytännöistä vaikuttavat ilmapiiriin. Ilmapiirillä puolestaan on välillinen vaikutus mm. suoriutumiseen. Teoria nojaa siis ajatukseen siitä, että mitä yhtenäisempiä henkilöstön käsitykset henkilöstökäytännöistä ovat, sen vahvempi ja toimivampi on henkilöstöjohtamisen järjestelmä. (Bowen & Ostroff, 2004 & 2016.)

Bowen ja Ostroff (2004) esittävät HRSS- teorian, eli HR system strength theoryn, joka sisältää oletuksen siitä, että vahvalla henkilöstökäytännöllä on positiivinen vaikutus henkilöstövoimavaroihin, ja sitä kautta suoriutumiseen. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden, kuten myös yksittäisen henkilöstökäytännön vahvuutta voidaan arvioida heidän mukaansa kolmen ominaisuuden perusteella, jotka ovat käytäntöjen selväpiirteisyys, johdonmukaisuus sekä niihin liittyvä viestintä. Näiden kolmen keskeisen ominaisuuden sisältöä on avattu tarkemmin taulukossa 4. (Bowen & Ostroff, 2004 & 2016.)

Taulukko 4. Henkilöstökäytännön vahvuuden arvioinnin kolme pääteemaa (mukaillen Bowen & Ostroff, 2004 & 2016)

| | |
|-------------------------|---|
| Selväpiirteisyys | Miten selkeänä, hyväksyttävänä ja ymmärrettävänä henkilöstökäytännöt nähdään henkilöstön keskuudessa |
| Johdonmukaisuus | Missä määrin käytäntöjä toteutetaan, ja kuinka hyvin ne ovat sopuoinnussa keskenään, sekä sen suhteen mitä henkilöstöjohtamisella koetaan tavoiteltavan |
| Viestintä | Yhteisymmärrys johtamisen taustalla, eli millaisessa yhteisymmärryksessä henkilöstöjohtamisesta viestitään, ja miten rehelliseksi ja reiluksi viestintä koetaan |

Ostroff ja Bowen (2016, s. 14–15) esittävät, että johtajien ja HR- ammattilaisten tulee olla kykeneviä selittämään, miten ja miksi käytännöt johtavat tuloksiinsa, jotta henkilöstökäytännöistä saadaan enemmän kuin erillisiä toimintoja. Tässä auttaa teoreettinen ymmärrys henkilöstökäytännöistä (Ulrich, 1997, s.238). Nishii ja muut (2008) ryhmittelivät artikkelissaan tutkimuksia henkilöstöjohtamista koskevista käsityksistä ja niiden heijastuksista henkilöstöjohtamisen tuloksiin. Mallissa työntekijän antamat subjektiiviset selitykset, eli attribuutiot henkilöstökäytännöille liittyvät siihen, mihin ne perustuvat, miten niitä sovelletaan, sekä siihen, mihin niillä pyritään.

Henkilöstön antamat selitykset henkilöstökäytännölle ovat yhteydessä niin sitoutumiseen kuin työtyytyväisyyteen ja sitä kautta jälleen myös tuloksellisuuteen. Henkilöstökäytäntöjen tulee antaa henkilöstölle signaaleja, joiden avulla he voivat muodostaa attribuutioita ja ymmärrystä siitä, mitä arvostetaan, odotetaan ja millaisesta toiminnasta palkitaan. Henkilöstöjohtamisen prosessi koostuu käytännöistä, ja näiden käytäntöjen tulisi optimaalisessa tilanteessa tukea henkilöstöjohtamisen prosessin perimmäisiä tavoitteita ja tarkoituksia. (Ostroff & Bowen, 2016, s. 196.)

3.3 Hybridityökäytäntöjen muodostuminen ja arviointi

Hybridityön ja hybridikäytäntöjen suunnitteluvaiheessa tulee vastata mm. seuraaviin kysymyksiin; Miten ihmisillä menee ja mitä he tarvitsevat? Kuka voi tehdä etätöitä? Kenen tulee olla toimistolla, milloin ja kuinka pitkään? Missä tehdään keskittymistä vaativat työt? Entä miten tiimityö järjestetään? Johtajien tehtävänä on joustavuuden mahdollistamisen lisäksi tarjota riittävää opastusta ja tukea työntekijöille samalla, kun he itse opettelevat toimimaan uudessa ympäristössä. (Microsoft, 2021, s. 2, 25–38, Vilkmán, 2016, s. 37–39, 177–178.) Kuvioon 6 on koottu yhteen hybridityökäytännöille keskeiset teemat, sekä niihin sisältyvät määriteltävät tekijät kirjallisuuskatsauksen sisällöstä muodostetun kokonaiskuvan perusteella.



Kuvio 6. Hybridityökäytännöissä huomioitavia osa-alueita

Kun käytännöt on saatu muodostettua, on niiden arviointi vaiheena tärkeä näiden käytännön toimien analysoimiseksi ja kehittämiseksi. Tällöin tuloksia verrataan tavoitteisiin, ja ainoastaan analyysin pohjalta voidaan tietää, miten käytäntöjä tulee kehittää ja uudistaa. Henkilöstöjohtamisessa kehityksen kohteena ei siis ole pelkästään yritys tai sen henkilöstö, vaan myös itse käytännöt. (Viitala 2021, s. 12–14.)

Pelisäännöt tiimin toiminnalle voidaan luoda missä vaiheessa tiimin kehityskaarta tahansa, mutta mitä aiemmassa vaiheessa ne muodostetaan, sen parempi (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 223). Nyt lanseerattavat hybridityökäytännöt tulevat käyttöön jo hyvin vakiintuneille tiimeille, mikä tuo varmasti omat haasteensa niiden omaksumiseen. Lisähaastetta tuo jo aiemmin omaksutut täyden etätöiden mallit, joista joustaminen voi olla vaikeaa, kun tilanne jälleen muuttuu.

Moorhead ja Griffin (2004) ovat listanneet kirjassaan kehittämishankkeen onnistumisen kannalta tärkeitä asioita, joihin kuuluvat sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön

huomioiminen, ylimmän johdon tuen varmistaminen sekä kokonaiskuvan muodostaminen ja elementtien keskinäisten vuorovaikutusten tunnistaminen. Henkilöstölle asti näkyviä kehitysprosessin osia ovat osallistaminen, jolla varmistetaan mahdollisimman monen mukanaolo kehityshankkeessa. Lisäksi keskeinen henkilöstön kokemukseen vaikuttava tekijä on viestintä ja mahdollisimman avoin keskustelu käytäntöjen kehittämiseen liittyen. On tärkeää antaa henkilöstölle tietoa prosessin eri vaiheista ja etenemisestä, sekä tavoitteista, mutta myös kuunnella henkilöstön ajatuksia. Näiden määriteltyjen tavoitteiden ja käytäntöjen mukaisesta toiminnasta tulisi myös palkita.

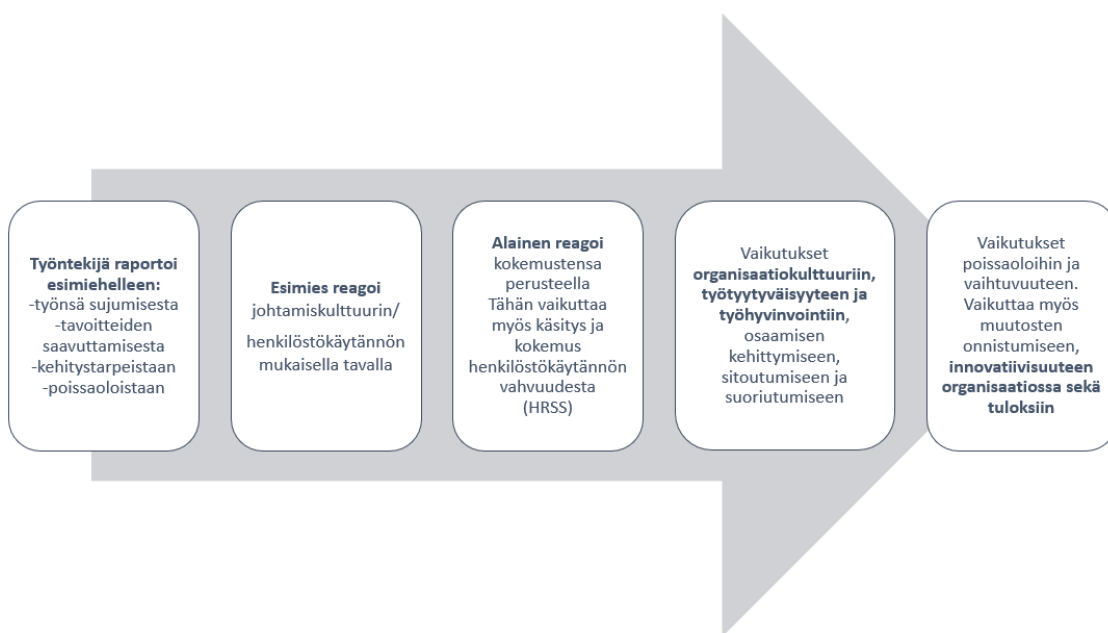
3.4 Lähijohtajan rooli uusien käytäntöjen toteuttajana

Henkilöstöjohtaminen toteutuu arjen esimiestyössä, ja esimiehellä onkin suuri rooli strategiasta johdettujen henkilöstökäytäntöjen toteuttajana (kuvio 7). Esimiehen toiminnalla on vaikutuksia yksilöiden reaktioista aina yrityskulttuuriin, ilmapiiriin sekä tuloksellisuuteen asti. Keskeisinä tehtävinä on muotoilla työkokonaisuuksia, sekä organisoida toimintaa, mitkä molemmat liittyvät tiiviisti hybridityön johtamiseen. Esimiehen vastuulla on myös arvioida, kuinka menestyksekkäästi strategiset linjaukset otetaan henkilöstön keskuudessa vastaan, ja näiden viestien ja signaalien tulee kulkea molemmin suuntaisesti aina henkilöstöltä ylempään johtoon. (Helsilä & Salojärvi, 2013, s. 78.)

Lähijohtajaksi luetaan kaikki, joilla on johdettavanaan muita työntekijöitä tietyllä tehtäväalueella. Lähijohtamisen laatu vaikuttaa inhimillisten, eli henkilöstövoimavarojen ominaisuuksiin, ja siksi sitä voidaan pitää yritykselle kriittisenä uudessa hybridiympäristössä, jossa sekoittuvat lähi- ja etätyöskentelyn tuomat edut ja haasteet. Jotta lähijohtamisessa voidaan onnistua, on keskityttävä erityisesti esimiestyön monipuoliseen tukemiseen mm. asettamalla esimiestyölle selkeät tavoitteet. Varsinkin uudessa toimintaympäristössä esimies-alaisuudet ovat aiempaa monimuotoisempia,

ja kontrolloivan johtamistyylin sijaan korostetaan valmentavaa ja tukevaa otetta. (Viitala, 2021, s. 49–50.)

Esihenkilön vastuulle kuuluvat mm. seuraavat osa-alueet henkilöstötyön saralla: tehtäväkuvien määrittely, prosessit, suoriutumisen johtaminen, tavoitteet, seuranta ja palautteenanto, osaamisen kehittäminen, hyvinvoinnista huolehtiminen, sekä henkilöstön osallistaminen. Lähijohtaminen voidaan katsoa osaksi niin johtamis- kuin organisaatiokulttuuria, ja sillä voidaan saavuttaa hienoja tuloksia, jos siinä toteutuvat arvostus, aito vuorovaikutus, selkeät tavoitteet, sekä yhteistyötä, onnistumisia ja kehittymistä tukeva ja rakentava ympäristö. (Viitala, 2021, s. 198–199.) Kuviossa 7 on esitelty tarkemmin lähijohtamisen prosessi tutkielman kontekstissa.



Kuvio 7. Lähijohtajan rooli henkilöstökäytännön toteuttajana (mukaillen Viitala, 2021)

Johtajuus vaatii herkkyyttä havaita toimintaympäristön muutoksia ja signaaleja, jotta pysytään tilanteen tasalla. Jo tapahtuneeseen reagoiminen ei riitä, vaan on kyettävä johtamaan tiimiä tulevaisuudesta käsin. Tällainen herkkyyys ja tietoisuus auttaa esimiestä perustelemaan muuttuvia tilanteita ja vaikeita päätöksiä ja ratkaisuja tiimilleen. Yhtä

tärkeänä nähdään myös työntekijöiden pitäminen tilanteen tasalla meneillään olevista ilmiöistä ja tulevaisuuden skenaarioista. (Romppanen ja Kallasvuo, 2011, s. 11–18.)

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulee tukea esimiestä eettisessä ja oikeudenmukaisessa johtamisessa, ja samalla edesauttaa arjessa eettisiä toimintaperiaatteita noudattavan työpaikkakulttuurin syntymisessä (Helsilä & Salojärvi, 2013, s. 361–367). Johtaminen voidaan nähdä luottamussuhteen rakentamisena ihmisten välille, ja tätä luottamusta voi rakentaa monin eri tavoin. Luottamusta voi syntyä ainoastaan tilanteessa, jossa esimies on ansainnut alaisten luottamuksen, ja keskeisin keino sen synnyttämiseksi on arvostaa työntekijöitä, sekä luottaa heihin. Luottamus kasvaa lumipallomaisesti positiivisen kierteen kautta. (Helsilä & Salojärvi, 2013, s. 107–114.)

4 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi hybridityökäytäntöjen rakentumiseen vaikuttavia taustatekijöitä, sekä henkilöstökäytäntöjen ja niiden vahvuuden arvioinnin teoriaa. Nämä tekijät vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin, ja sitä kautta heidän kokemukseensa henkilöstökäytännöistä sekä niiden lanseeraamisesta ja toteutuksesta. Tavoitteena on muodostaa syvällinen käsitys tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijöiden kokemuksista uusiin hybridityökäytäntöihin liittyen. Näihin kokemuksiin vaikuttavat muun muassa se, miten johdonmukaisina käytännöt ja niihin liittyvä viestintä on kyetty toteuttamaan. Myös työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet käytäntöihin, sekä mm. niihin liittyvä yhteisöllisyys ja luottamuksen rakentuminen vaikuttavat kokemukseen muodostumiseen. (ks. mm. Deci & Ryan, 2000; Nishii ja muut, 2008.)

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat, sekä käytännön toteutuksen eri vaiheet. Lisäksi esitellään tutkimuksen taustalla vaikuttavat tieteenfilosofiset näkökulmat, sekä käydään läpi laadullisen tutkimuksen peruseriaatteita. Luvussa avataan myös aineiston hankinnan prosessi aina tutkittavan organisaation tarkemmasta kuvauksesta haastateltavien valintaan, sekä haastattelumenettelyn kuvaukseen. Lopuksi avataan tutkimusaineiston analyysin keinot ja eteneminen. Taulukossa 5 esitellään tutkielman aikataulullinen toteutus.

Taulukko 5. Tutkielman toteutuksen eteneminen

| Työn vaihe | Ajankohta |
|---|----------------------|
| Aiheen työstäminen, valinta ja rajaus | Kesä-Heinäkuu 2021 |
| Teoriaan perehtyminen, kirjallisuuskatsauksen työstäminen | Elo- syyskuu 2021 |
| Haastatteluiden valmistelu ja toteutus | Loka- marraskuu 2021 |
| Aineiston litterointi, analyysin kirjoittaminen | Joulukuu 2021 |
| Työn kokoaminen | Tammikuu 2022 |
| Viimeistely ja palautus | Helmikuu 2022 |

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli tutkijan oma mielenkiinto aihetta kohtaan, ja siksi se päätettiin toteuttaa lähtökohtaisesti ilman toimeksiantajaa. Tällä tavoin tutkimusongelman valinta sekä aiheen rajaus toteutuivat ilman ulkoisia toimijoita puhtaasti perehtyneisyyden perusteella, ja kirjallisuuskatsaus on koostettu riippumattomasti aiheen ajankohtaisimman tiedon perusteella. Tutkittava organisaatio, josta käytetään myöhemmin nimitystä kohdeorganisaatio, löytyi kun tutkielman raamit oli jo määritelty. Se täytti erinomaisesti tutkimuksen kriteeristön mm. asiantuntijatyökontekstin ja hybridityökäytäntöjen lanseerauksen aikataulun suhteen, ja tarjosi siten hedelmällisen ympäristön tutkimuksen toteutukselle.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa laadulliselle tutkimukselle tyypillinen fenomenologis- hermeneuttinen taustafilosofia, jossa sekä tutkijana, että tutkittavana on henkilö, ja pyrkimyksenä on selvittää, kuinka ihmiset kokevat ne ilmiöt, joiden keskellä he elävät. Keskiössä ovat kokemuksen sekä merkityksen käsitteet, joiden kautta voidaan ymmärtää ja tulkita ilmiöitä. Fenomenologisessa tutkimusfilosofiassa kohteena on siis kokemuksen hahmottaminen, ja sitä voidaankin kutsua tulkinnalliseksi tutkimukseksi. Kokemukset muodostuvat vuorovaikutuksessa muiden kanssa yksilön ilmiöille antamien merkitysten mukaan. (Puusa & Juuti, 2020, s. 9–11, 69; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.30–32, 41.)

Tulkinta on päämenetelmä laadulliselle tutkimukselle, jossa tutkitaan ja pyritään ymmärtämään yksittäisen henkilön kokemusmaailmaa. Tämä tuo tutkimukseen hermeneuttisen aspektin. Hermeneutiikan keskiössä on ilmiöiden merkityksen oivaltaminen, ja uusien näkökulmien tuottaminen alan perinteisen ymmärryksen valossa. (Puusa & Juuti, 2020, s. 9–11, 69.) Tutkimus muotoutuu Tuomen ja Sarajärven mukaan fenomenologis- hermeneuttisesti kaksitasoiseksi, jossa perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä esiyymmärryksineen, ja toisella tasolla tapahtuu ensimmäiseen tasoon liittyvä varsinainen tutkimus. Tämän tutkimuksen perimmäinen tavoite

noudattaa teoriassakin esitettyä tarkoitusta tehdä jo tunnettu tiedetyksi, eli nostaa esiin ne asiat mitä on koettu, mutta ei välttämättä vielä tietoisesti ajateltu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.31–32.)

Laadullisen tutkimuksen perustana on havaintojen teoriapitoisuus, millä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset eivät ole irrallisia havaintomenetelmästä tai sen käyttäjästä. Yksilön muodostama käsitys ja tutkittavalle ilmiölle annetut merkitykset, sekä tutkimuksen toteutuksen välineet vaikuttavat välillisesti tutkimuksen tuloksiin. Tämä ominaisuus on laadullisen tutkimuksen kulmakivi, mutta myös kritiikin aihe, sillä laadullisella tutkimuksella ei ole mahdollista tuottaa puhtaasti objektiivista tietoa, vaan tutkijan päätös tutkimusasetelmasta syntyy hänen oman ymmärryksensä varassa. (Puusa & Juuti, 2020, s. 59, 74–81; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.20.) Puhtaan ja objektiivisen tiedon tuottaminen tämän tutkielman aiheen ympärillä ei ole tarpeen, sillä kokemusta tutkittaessa ilmiöihin vaikuttaa tutkijan valintojen lisäksi myös moni muu asia, kuten organisaation kulttuuri ja ilmapiiri. Tieto on siis subjektiivista myös ympäristön suhteen, mikä palvelee tutkimuksen tavoitteita ymmärtää ilmiötä juuri valitussa kontekstissa (Puusa & Juuti, 2020, s. 59).

Tämä tutkimus noudattaa induktiivista otetta, millä tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen pyrkimystä tehdä johtopäätöksiä aineistolähtöisesti. Siinä käytetään paljon aineistossa esiintyneitä käsitteitä ymmärryksen muodostamisen tukena. Keskiössä on vuoropuhelu aineiston ja tutkimuskirjallisuuden välillä. Ihmistutkimuksen ilmiöt ovat aikaan ja paikkaan sidottuja, ne muuttuvat vuorovaikutuksessa ja niistä on löydettävissä alati uusia puolia ja tulkintoja. Voidaankin nähdä, että tutkimus sisältää tapaustutkimuksen piirteitä, sillä tavoitteena on tuoda teoria kosketuksiin empiirisen maailman kanssa tutkimalla ilmiötä sen luonnollisessa kontekstissa useiden tietolähteiden avulla. (Puusa & Juuti, 2020, s. 11, 201.)

4.2 Aineiston hankinta ja tutkimusprosessi

Tutkimusaineiston hankintatavaksi valikoitui teemahaastattelu, joka rakentuu ennalta määritettyjen keskeisten teemojen, ja niiden pohjalta valikoitujen kysymysten ympärille. Menetelmänä teemahaastattelu on puolistrukturoitu, eli kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää tarvittaessa haastateltavan vastausten perusteella, jotta saadaan keskeinen sanoma esille. Tällainen haastattelun muokkaamisen mahdollisuus tuo teemahaastatteluun syvähaastattelun piirteitä, ja haastatteluiden keskinäinen identtisyys onkin makukysymys lisäkysymysten osalta. Kysymysrunko tuo kuitenkin rakennetta haastatteluun, ja auttaa varmistamaan, että kaikki halutut teemat tulevat käsitellyksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 48; Tuomi & Sarajärvi, s. 65–66.) Teemahaastattelu soveltuu tähän tutkimukseen, sillä se huomioi tulkintojen rakentumisen vuorovaikutuksessa, sekä haastateltavien asioille antamien merkityksien sekä tulkintojen keskeisyyden (Hirsjärvi & Hurme, s. 48).

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen kohdeorganisaatio, sekä tutkimuksen toteutuksen konteksti. Luvussa käsitellään myös haastateltavien hankintaan ja valintaan liittyvät yksityiskohdat, sekä kuvaillaan haastatteluprosessin konkreettinen toteutus ja eteneminen. Lopuksi esitellään aineiston analysoinnin välineeksi valitut keinot ja menetelmät, sekä avataan analyysiprosessin vaiheet.

4.2.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Haastatteluiden kohdeorganisaation kanssa tehtiin sopimus anonymiteetista, eli yrityksen tiedoista puhutaan yleisellä tasolla siten, ettei sitä voida tunnistaa kerrotuista faktoista. Haastattelut toteutettiin kotimaisessa, vuonna 2014 perustetussa yrityksessä, joka on osa kansainvälistä konsernia. Viime vuosina voimakkaasti kasvaneessa yrityksessä keskitytään ohjelmistojen kehitykseen, ja siellä työskentelee noin 250 työntekijää. Yhteyshenkilönä graduyhteistyössä toimi yrityksen HR- osaston edustaja.

Kohdeorganisaatiossa ei ole ennen pandemiaa ollut vakiintuneita käytäntöjä etätyöhön, ja etätyötä on tehty melko vähäisesti. Etätyötä en tehty lähinnä sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijä on tarvinnut esimerkiksi oman henkilökohtaisen menon vuoksi joustoa päivään, mutta muuten ei ole ollut erotettavissa selkeitä sääntöjä tai toimintatapoja etätyötä koskien. Organisaatiossa on tiimitasolla lanseerattu syksyllä 2021 uudet hybridityökäytännöt, ja haastatteluiden aikatauluksi sovittiin marraskuun loppu, jolloin lanseeratut käytännöt ovat ehtineet olla käytössä jo hetken aikaa. Uudet hybridityökäytännöt on otettu käyttöön samassa yhteydessä, kun laaja valtakunnallinen etätyösuositus on poistunut.

Organisaation toiminnassa korostuu tiimirakenne, sillä toiminta perustuu pitkälti erilaisiin projektimuotoisiin työtehtäviin. Hybridityökäytäntöjen muotoilussa on päätetty antaa paljon vapautta ja vastuuta tiimeille itselleen, mikä perustuu projektien eriaikaiseen etenemiseen, sekä siihen että tiimi itse tietää parhaiten työtä ja toimintaa tukevat käytännöt. Yrityksessä koetaan, että koko organisaation kattavat raamit eivät toimi tehokkaasti kaikissa tilanteissa. Sen vuoksi jokainen tiimi voi keskustella heille sopivista periaatteista, ja noudattaa niitä. Ainoana ohjenuorana organisaatiotasolta on toivottu yhdestä kahteen niin kutsuttua ”ankkuripäivää” toimistotiloissa, jotka käytettäisiin esimerkiksi suunnitteluun. Nämä eivät kuitenkaan ole velvoittavia, vain pelkästään suositus.

Nyt toteutettava tutkimus tuottaa organisaatiolle syvällisempää tietoa hybridityön käyttöönoton ilmiöstä, ja erityisesti tunteista sekä kokemuksista hybridityöhön liittyen. Tämä tieto tukee osaltaan hybridityökäytäntöjen jatkokehitystä, ja auttaa tunnistamaan ne osa-alueet, joihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota, ja ne, joista halutaan mahdollisesti tietää enemmän.

4.2.2 Haastateltavien hankinta ja valinta

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistysten sijaan ymmärtämään ja tulkitsemaan tiettyä paikallista tapahtumaa syvällisemmin. Tällöin haastateltavien joukon, eli näytteen valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Näytteessä nousee kuuluviin myös vähemmistöjen ääni, mikä on tutkimuksen aiheen kannalta tärkeää. Jokainen yksilöön kohdistuva tiedonkeruu voi tuottaa paljon merkittävää tietoa, jolloin pienenkin joukon haastattelu voi tuottaa kvalitatiivisesti runsaan aineiston. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 59; Puusa & Juuti, 2020, s. 59; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.74.)

Tutkimuksessa käytettiin mm. Eskolan ja Suorannan (1998, s. 50) esittelemää harkinnanvaraista otantaa haastateltavien valinnassa. Tässä tutkimuksessa, kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä, keskitytään pieneen määrään perusteellisesti analysoitavia tapauksia laadukkaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Kirjallisuuskatsaus ja siinä esiteltävät teoriat eivät tuoneet haastateltaville muita vaatimuksia, kuin sen, että he tekevät asiantuntijatyötä ja ovat vastikään lanseerattujen hybridityökäytäntöjen vaikutuspiirissä, eli näyte voitiin valita näillä perusteilla.

Haastateltavien hankinta toteutettiin yhteistyössä kohdeorganisaation edustajan kanssa. Projekti aloitettiin aloituspalaverilla, jossa nähtiin riskinä, että osallistujia ei välttämättä ilmoittau riittävästi. Tämä osoittautui kuitenkin turhaksi peloksi, sillä projekti herätti runsaasti kiinnostusta henkilöstön keskuudessa, ja riittävä määrä haastateltavia ilmoittau muutamassa päivässä. Aluksi kohdeyritykseen toimitettiin sähköpostimuotoinen haastattelukutsu (Liite 1), jonka yhteyshenkilö välitti koko organisaatiolle.

Valittavilla haastateltavilla tulee olla käytännön kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, ja sen tulee edustaa tutkimuksen kannalta relevanttia ryhmää (Puusa & Juuti, 2020, s. 83; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.74). Tarkoituksenmukaisuuden periaatteen täyttämiseksi haastateltavat päädyttiin valitsemaan yhden organisaation sisältä ja sen sisäisistä eri positioista sen sijaan, että heidät olisi poimittu useista eri organisaatioista, tai että he

olisivat kaikki edustaneet samaa roolia. Sama organisaatio takasi tutkimusasetelmalle suotuisamman ympäristön, sillä mm. kulttuuriset tekijät ja toimintamallit ovat mahdollisimman samankaltaiset, mikä mahdollistaa syvällisemmän analyysin kokemusten vaihtelusta työntekijöiden välillä. Haastateltavien joukkoon mahtui tasaisesti niin pääsääntöisen etä- kuin läsnätyön tekijöitä, mikä tarjosi mielenkiintoisen ympäristön tutkia hybridityökäytäntöihin liittyviä kokemuksia.

Näytteen monipuolisuuden, kuten esimerkiksi sukupuoli- sekä ikäjakauman varmistamiseksi kohdeyrityksen edustaja oli apuna haastateltavien hankinnassa, ja ilmoittautumiset tulivat hänen kauttaan. Edustaja toimitti lopulta listan osallistujista, jotka kontaktoitiin tämän jälkeen henkilökohtaisesti tutkimuksen toteuttajan toimesta. Tutkittavien ryhmä sisälsi sekä suunnittelutehtävissä toimivia toimihenkilöitä, että projektiesimiehiä. Tulosten analyysissä keskitytään toimihenkilöihin ja projektiesimiehiin yhtenä kokonaisuutena – työntekijöinä. Tuloksissa myös vertaillaan näiden kahden ryhmän välisiä eroja kokemuksissa, mikäli niitä ilmeni.

Haastatteluiden ajankohdat sovittiin kaikkien haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti. Työsuhteen kestolla, tai muilla haastateltavan koulutus- tai työhistoriaan liittyvillä yksityiskohdilla ei ole tässä tutkimuksessa merkitystä, sillä tutkimusta ei ole näiltä osin kohdennettu tietylle ryhmälle. Näiden aspektien monimuotoisuus kuitenkin toteutui haastateltavien joukossa. Kaikki haastateltavat olivat myös työskennelleet kohdeyrityksessä sekä ennen hybridityökäytäntöjen lanseeraamista, että sen jälkeen. Kohdeorganisaatiossa työskentelee myös työntekijöitä, jotka kommunikoiivat englanniksi. Tutkimuksessa on kuitenkin tehty valinta toteuttaa haastattelut suomeksi toteutusteknisistä syistä. Päätös tehtiin yhdessä kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa.

4.2.3 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin tutkijan toimesta neljänä peräkkäisenä päivänä marraskuun 2021 kahden viimeisen viikon aikana kohdeorganisaation toimipisteellä. Pyrkimys toteuttaa haastattelut kasvokkain onnistui, ja toteutustapa parantaa osaltaan aineiston luotettavuutta ilmeiden ja eleiden havainnoinnin mahdollisuuden myötä. Haastatteluiden toteuttaminen työajalla motivoi osaltaan työntekijöitä osallistumaan tutkimukseen, ja panostamaan siihen tarvittava aika. Ryhmähaastattelun sijaan päädyttiin tekemään haastattelut henkilökohtaisesti, sillä ryhmähaastatteluun liittyviä riskejä ovat mm. heikko osallistuminen, joidenkin henkilöiden dominoiminen keskustelussa, sekä valta- ja hierarkiasuhteiden vaikutus vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 63).

Teemahaastattelussa keskeistä on haastatteluiden tallentaminen, mikä mahdollistaa luontevan ja vapautuneen keskustelun ilman katkoja, sillä haastateltava voi keskittyä tilanteeseen ilman muistiinpanojen tekemistä haastatteluhetkellä. Haastattelut tallennettiin Tascam- sanelukoneella, ja tällä tavalla saatiin säilytettyä myös olennaisia keskustelun vivahteita ja seikkoja, kuten äänenpainoja ja johdatteluita analyysia varten (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 92). Taulukossa 6 on listattuna jokaisen haastattelun toteutuspäivämäärä, sekä siihen käytetty aika. Haastatteluiden kestoissa oli vaihtelua riippuen haastateltavasta, mutta sisällöllisesti käytetty aika ei vaikuttanut merkittävästi. Tämä voitiin havaita nauhoitteiden litterointi- sekä analyysivaiheissa.

Taulukko 6. Haastatteluiden toteutus

| Haastattelu | Päivämäärä | Kesto |
|---------------|------------|-------------|
| Haastattelu 1 | 22.11.2021 | 26 min 7 s |
| Haastattelu 2 | 22.11.2021 | 47 min 7 s |
| Haastattelu 3 | 23.11.2021 | 35 min 20 s |
| Haastattelu 4 | 23.11.2021 | 17 min 14 s |
| Haastattelu 5 | 23.11.2021 | 39 min 57 s |
| Haastattelu 6 | 24.11.2021 | 39 min 47 s |
| Haastattelu 7 | 24.11.2021 | 41 min 47 s |
| Haastattelu 8 | 25.11.2021 | 52 min 21 s |

Hirsjärvi ja Hurme esittelevät kirjassaan (2018, s. 20) periaatteen, jonka mukaan haastateltavan tulee antaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta asianmukaisen informaation perusteella. Tutkimuksen luonnetta ja tarkoitusta koskevan tiedon antamisen jälkeen tutkittavalla pitää olla mahdollisuus hyväksyä tutkimus, tai kieltäytyä osallistumasta siihen (Homan, 1991, s. 69). Haastatteluiden aluksi haastateltavan kanssa käytiin läpi tutkittavalle laadittu tiedote (Liite 2). Tiedotteessa on käyty läpi tutkimuksen keskeiset perustiedot, ja se toimi samalla sopimuksena tutkimukseen osallistumisesta. Sopimus annettiin tutkittavalle mukaan haastattelun jälkeen.

Varsinaiset haastattelukysymykset jakautuivat tutkimuskysymysten mukaisesti kolmen pääteeman alle. Niiden määrä pidettiin maltillisena, jotta tunnin mittainen haastattelu-aika riitti kaikkien perusteelliselle läpikäymiselle. Kaikille haastateltaville esitetyt pääkysymykset on esitelty liitteessä 3. Varsinaisten haastattelukysymysten lisäksi valmisteltiin tukikysymyksiä sekä lisäkysymyksiä. Tukikysymyksillä tuettiin vastaajaa, mikäli hän tarvitsi johdatusta aiheen äärelle ja tukea pääkysymykseen vastaamisessa. Ennakkoon suunniteltuja lisäkysymyksiä esitettiin haastatteluissa, mikäli niille jäi aikaa. Myös spontaaneja, vastausten perusteella nousseita syventäviä lisäkysymyksiä esitettiin, mikäli näiden voitiin nähdä tuovan analyysin kannalta merkittävää lisätietoa.

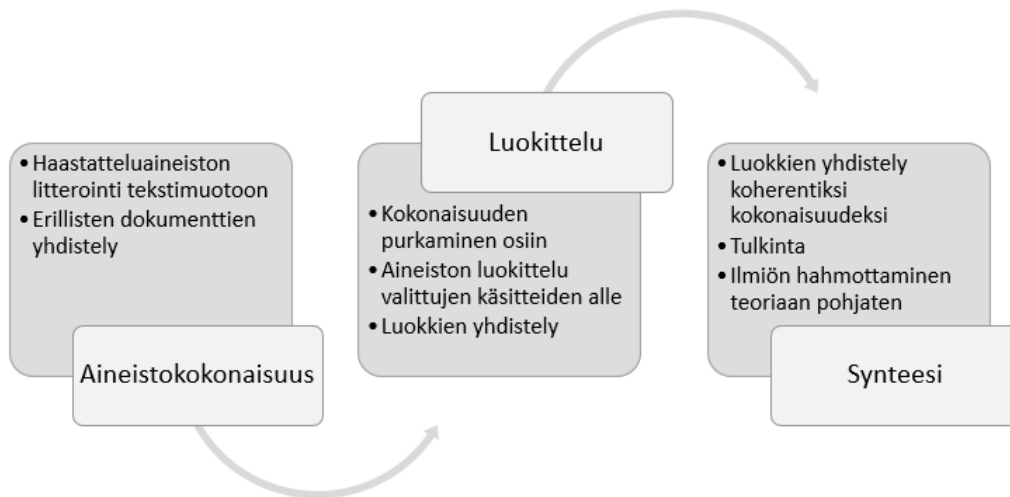
4.2.4 Aineiston analyysi

Aineiston hankinnan jälkeen aineisto voidaan purkaa joko puhtaaksikirjoittamalla eli litteroimalla, tai tekemällä päätelmiä suoraan tallennetusta aineistosta. Litteroinnin voi tehdä joko valikoiden, tai koko haastatteludialogista (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 138). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi alkoi haastattelumateriaalin litteroinnilla tekstimuotoon. Litteroinnista jätettiin ulkopuolelle haastattelijan puheen muuttaminen tekstimuotoon, sillä se toistui teemoiltaan samana jokaisessa haastattelussa kysymysten esittämisvaiheessa, eikä siten ollut tutkimuksen kannalta merkittävää.

Suorien lainausten käytön osalta täytyy punnita, mitä lisäarvoa se tuo tutkimukselle. Empiirisessä tutkimuksessa tutkijan tulee huomioida eettinen näkökulma, ja pitää huoli siitä, että yksittäistä henkilöä, eli tiedonantajaa ei tunnisteta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.22). Tutkimuksen perustana oleva vahva anonymiteetti haastateltavien osalta ohjasi siihen, että kommentteja ei käytetä suoraan lainattuna varsinkin, kun haastateltavat on valittu yhteistyössä organisaation sisäisen henkilön kanssa. Tämän vuoksi aineistossa päädyttiin havainnollistamaan analyysivaiheen tuloksia tekstimuodossa, jossa vastauksista on koostettu asiasisällön tiivistävä teksti. Tämä valinta perustuu Hirsjärven ja Hurmeen (2018) kirjassaan esille tuomiin periaatteisiin eettisistä kysymyksistä tutkimuksen eri vaiheissa. Haastatteluiden raportoinnissa tulee näiden periaatteiden mukaan ottaa huomioon luottamuksellisuus, ja julkaistun raportin mahdolliset seuraukset haastateltaville (Kvale, 1996, s. 111). Lisäksi aineiston sisältöä avataan kuvien ja taulukoiden avulla. Tämän vuoksi suorien lainausten käytön lisäarvoa analyysissa ei nähty merkitseväksi, sillä keskeinen sisältö pystyttiin koostamaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa.

Tutkimuksen analyysi toteutettiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi voidaan nähdä väljänä mutta tarkoituksenmukaisena metodisena viitekehyksenä, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun useiden eri menetelmien avulla. Valittu analyysimenetelmä sisältää niin aineisto-, kuin teorialähtöisiä piirteitä, joissa tulkinnan ja päättelyn avulla empiirisestä aineistosta pyritään kohti käsitteellisempää ymmärrystä

ilmiöstä. Tavoitteena on pelkistää aineistoa säilyttäen sen tuottama keskeinen tieto, ja luoda selkeä ja informatiivinen kokonaisuus, joka mahdollistaa ilmiöstä tehtävät johtopäätökset. (Puusa & Juuti, 2020, s. 144–145; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.78.) Laadullisen aineiston käsittelyyn sisältyvät vaiheet on avattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Haastatteluaineiston analyysin eteneminen

Aineiston käsittelyn keskiössä tulee olla analyysi ja synteesi, eli kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusaineiston yhdistäminen tulkinnassa, joka johtaa kokonaiskuvaan tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 143). Aineiston luokittelu tarjoaa pohjan sen myöhemmälle tulkinnalle, ja on sen vuoksi olennainen osa prosessia. Luokittelussa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa, ja sitä seuraa aineiston uudelleenjärjestely luokittelun mukaisesti. Luokitteluvaiheessa on tärkeää pohtia mm. luokkien olennaisuutta ja päällekkäisyyttä, luokkien sisältämää aineiston määrää sekä niiden keskinäisiä suhteita. (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 147–148.) Aineiston tulkinnassa on hyödynnetty useita teoreettisia näkökulmia, jolloin voidaan puhua teoriatriangulaatiosta (Puusa & Juuti, 2020, s. 177).

Tutkimuksen haastattelurunko oli jaettu kolmeen, tutkimuskysymyksiä tukevaan pääteemaan, joista jokaiseen sisältyi useampia alakysymyksiä syventämään keskustelua. Jokaisesta haastattelusta tehtiin ensin erillinen dokumentti, jossa litteroitu aineisto kirjoitettiin kysymyslomakkeeseen kunkin teeman ja kysymyksen alle haastattelun etenemisen mukaisesti. Tämän jälkeen nämä erilliset dokumentit yhdeksi dokumentiksi, jossa käsiteltävää raakatekstiä oli 41 sivua.

Tämän tutkimuksen aineistoa luettiin analyysivaiheessa läpi useita kertoja, tehden samalla muistiinpanoja sekä vastausten teemoittaista lajittelua. Monet vastauksista sisälsivät aineistoa useisiin eri teemoihin liittyen, mistä johtuen vastauksia joutui pilkkomaan osiin, kategorisoimaan ja luokittelemaan sekä teemoittelemaan uudelleen myös mm. sen vuoksi, että esiin nousi havaintoja, joita ei kysymyksenasettelussa osattu odottaa. Lopuksi näitä teemoja ja luokkia yhdisteltiin selkeän kokonaiskuvan muodostamiseksi, ja tutkimustulokset esitellään seuraavassa luvussa tämän jaottelun mukaisesti.

Tutkimuksen tuloksista koostettiin kohdeyritykselle yhteenveto Power Point- muodossa. Tämä yhteenveto esitettiin kohdeyrityksen HR- osaston jäsenille keskiviikkona 12.1.2022 heidän toimitiloissaan. Esityksessä käytiin läpi haastattelumateriaalista nousseita tärkeimpiä teemoja ja havaintoja, ja syvällisemmän, tutkimuskirjallisuutta peilaavan analyysin he saavat kirjallisessa muodossa tutkielman valmistuttua. Haastatteluiden löydöksiin perustuva esitys toivottiin toteutettavaksi nopealla aikataululla, jotta tuloksia voidaan hyödyntää hybridityökäytäntöjen kehittämisessä mahdollisimman tehokkaasti. Esityksessä käytetty materiaali toimitettiin tilaisuuden jälkeen kohdeyritykselle käyttöön, eikä sitä julkaista anonymiteettisopimukseen perustuen.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka pohjautuvat asiantuntijaorganisaation työntekijöille toteutettujen teemahaastatteluiden sisällönanalyysiin. Tulokset käsitellään tutkimuskysymyksiin perustuvien kolmen pääteeman, käytäntöjen, hyvinvoinnin sekä johtamisen ja tuen kautta. Näiden teemojen alle on aineiston luokitteluvaiheessa koottu keskeiset haastattelukysymyksistä esiin nousseet näkökulmat.

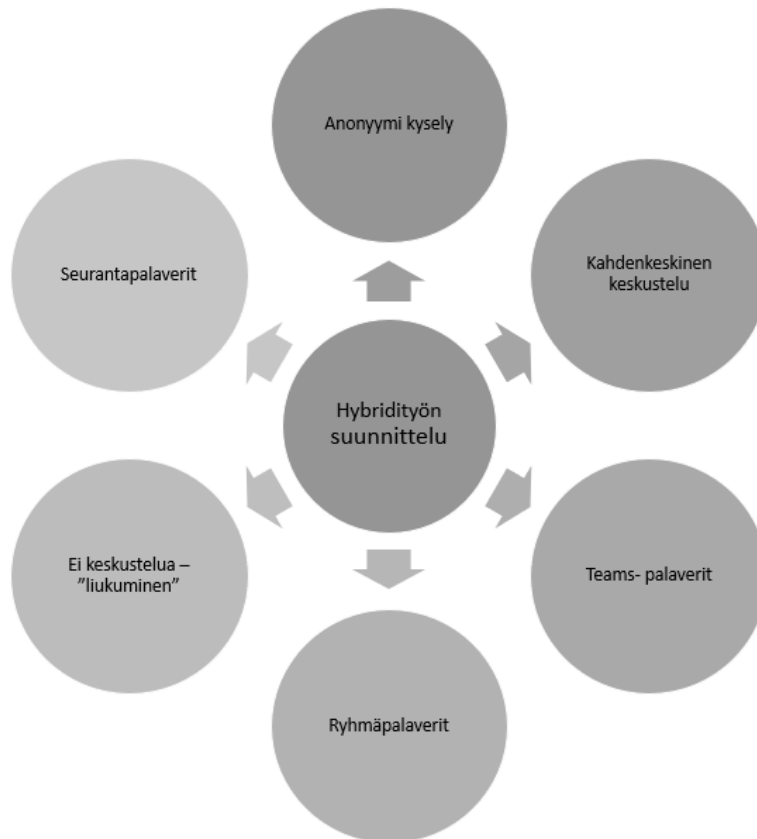
5.1 Hybridityökäytäntöjen muotoutuminen

Henkilöstökäytäntöjen yleiseen vahvuuteen vaikuttavat niiden selväpiirteisyys, johdonmukaisuus sekä viestintä käytännöistä (Ostroff & Bowen, 2004 & 2016; taulukko 4). Lisäksi käytäntöjen menestykseen vaikuttaa henkilöstön niille antamat selitykset, ja ymmärrys miksi toimitaan kuten toimitaan (Nishii ja muut, 2008). Käytäntöjen muodostumiseen liittyen on syytä tarkastella myös vaikutusmahdollisuuksia sekä luottamusta ja tasapuolisuutta, mitkä vaikuttavat välillisesti myös hyvinvoinnin kokemukseen (mm. Deci & Ryan, 2000). Tässä luvussa käydään läpi haastatteluiden tuloksia henkilöstökäytäntöihin liittyvään tutkimuskirjallisuuteen peilaten.

5.1.1 Vaikutusmahdollisuudet käytäntöjen suunnittelussa ja rakentumisessa

Kuten kohdeorganisaation kuvauksessa tuli ilmi, on projektimuotoisen toiminnan pohjalta muotoutuneille tiimeille annettu suuri valta suunnitella omaa toimintaansa sekä niitä tukevia hybridityökäytäntöjä. Ajatuksena toiminnan taustalla organisaation suunnalta on ollut se, että mitä lähempänä itse työtä ollaan, sen paremmin osataan valita oikeat ja tehokkaimmat käytännöt. Mitä paremmin uudet hybridityökäytännöt palvelevat tiimiä, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat, ja sitä paremmin työn sujuvuuden edellytykset toteutuvat.

Tutkimustuloksissa ilmeni suurta vaihtelua, kun tutkittiin millä tavoin työntekijät saivat vaikuttaa hybridityökäytäntöjen rakentumiseen. Kuviossa 9 on avattu esiin nousseita keinoja, joilla työntekijöitä on osallistettu käytäntöjen suunnittelu- ja muotoutumisprosessiin.



Kuvio 9. Osallistamisen keinoja kohdeorganisaation käytäntöjen suunnittelussa

Muutama tiimi oli aloittanut käytäntöjen muotoilun joko anonyymilla kyselyllä tai kahdenkeskisellä, esimiehen ja työntekijän välisellä keskustelulla. Näiden toimenpiteiden avulla kartoitettiin kokonaistilannetta ja mahdollisia haasteita tulevien käytäntöjä koskevien neuvotteluiden kannalta. Anonyymiin kyselyyn voi olla helppo vastata, mutta toisaalta voidaan pohtia, nähdäänkö tällaisen määrämuotoisen kyselyn vaikutusmahdollisuuksien voimakkuus henkilötasolla samana kuin keskusteluissa.

Toiset tiimit olivat aloittaneet suoraan tiimitasolta, ja ryhmäpalavereita oli pidetty niin Teamsin välityksellä, kuin kasvotustenkin. Kun käytäntöjä on rakennettu, on ne luonnollisesti pyritty toteuttamaan enemmistön toiveiden mukaisesti. Ristiriitatilanteissa tiimeissä on keskusteltu tilanteet läpi, ja kompromissit ovat löytyneet pääosin hyvin. Esiin tuli myös yksittäistapaus, jossa yhteisten toimistopäivien osalta tiimissä oli esiintynyt voimakasta vastustusta lähinnä yhden henkilön osalta, ja toimistopäivä olikin sovittu tälle henkilölle parhaiten sopivana päivänä. Tämä on haastava tilanne esimiehelle, sillä voi olla, ettei ryhmässä ole tullut vastustusta sovittu päivän osalta osittain siitä syystä, että ryhmässä ei uskalleta tuoda omaa kantaa esiin niin helposti. Toisaalta tällaisen mielikuvan jääminen ryhmälle voi rapauttaa yhteishenkeä ja tasapuolisuuden kokemusta.

Osa tiimeistä on lähestynyt prosessia erittäin järjestelmällisesti, ja aloituspalaverissa on keskusteltu ryhmänä avoimesti siitä mitä toivotaan. Sen jälkeen tiimeissä on sovittu seurantakeskustelu, jossa on käyty läpi käytäntöjen toteutumiseen liittyviä seikkoja, sekä suunniteltu käytäntöihin lähitulevaisuudessa tarvittavia korjauksia. Seurantakeskusteluilla on tärkeä rooli muuttuvassa toimintaympäristössä (luku 2), mutta niitä ei kaikkien tiimien osalta ollut sovittuna.

Aineistossa tuli esille myös yksittäistapaus tiimistä, missä keskusteluita tai kyselyitä hybridityökäytäntöihin liittyen ei ollut erikseen toteutettu, vaan siirtyminen uusiin käytäntöihin oli tapahtunut ikään kuin liukumalla vanhasta uuteen. Tilanteessa, missä uudet henkilöstökäytännöt tulevat niin sanotusti annettuna, voi jäädä paljon epäselviä asioita, eikä se ole hyvä tapa siirtyä työtavasta toiseen. Tässä vaiheessa olisi hyvä paneutua lisää siihen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, ettei työntekijöille ole ollut selvää millä tavalla he saavat vaikuttaa tuleviin käytäntöihin. Tapaukseen liittyen kerrottiin, että jonkinlainen kysely aiheen tiimoilta olisi ollut hyvä, ja mikäli esimerkiksi pakollinen työpäivä olisi tullut annettuna ilman keskusteluita, olisi tämä saattanut aiheuttaa hyvin negatiivisia reaktioita.

Tutkittavista kaikki suhtautuivat myönteisesti satunnaisiin tai säännölliseen toimistopäivään, mutta kokivat että osa kollegoista eivät välttämättä pitäneet niitä niin mukavina. Esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa oli havaittu, että osan mielestä sellainen on jopa turha, eikä niistä innostuttu. Tiimien yhteisissä keskusteluissa oli tullut esille, kuinka osa olisi halunnut jatkaa edelleen täydessä etätyömallissa, ja näissä tilanteissa on tullut myös voimakasta vastustusta niin sanotuille pakollisille toimistopäiville. Tämä korostaa ilmiöitä, jossa vahva autonomian tarve omaan työhön on vallalla, ja työnantajan työjohto-oikeus esimerkiksi työskentelypaikan suhteen hämärtyy. Uudessa työympäristössä koetaan, että ”pakottaminen” toimistolle ei ole enää asia, mitä työnantajalta tarvitsee hyväksyä (luvut 2.1. sekä 2.2).

Haastatteluissa tuli myös esille kommentti siitä, että jos ns. toimistopakko valittaisiin työskentelymalliksi kohdeorganisaatiossa, harkitsisi työntekijä ehdottomasti työpaikan vaihtamista. Autonomian kasvaessa nykyisessä toimintaympäristössä, ylhäältä annettuina tulevat, ja työskentelypaikkaa koskevat velvoittavat säädökset koetaan negatiivisessa valossa (mm. Microsoft, 2021; Viitala, 2021). Pandemian parhaina puolina nähtiin, että etätyön osuus kasvoi nopeasti mahdollistaen jouston työn ja muun elämän välillä. Tästä mahdollisuudesta ei haluta enää päästää irti. Vaikka etätyö on tärkeä osa uutta työskentelymallia, toimistolla käyminen koettiin silti pääosin tärkeäksi. Autonomian tarpeen tarvitse vastausten mukaan tarkoittaa sitä, että ei kiinnostaisi nähdä kollegoita, tai ei haluaisi enää ollenkaan käydä toimistolla.

Isoissa tiimeissä koettiin vastaajien mukaan haasteeksi yhteisymmärryksen löytyminen. Tähän ratkaisuna on ollut tiimien jakaminen alatiimeihin, jolloin samanlaista työtä tekevät ovat päässeet pienemmässä ryhmässä sopimaan omista käytännöistään. Tämä sujuvoitti yhteisymmärrykseen pääsemistä, sillä näkemykset olivat yhteneväisempiä pienemmissä ryhmissä. Tämä liittyy osaltaan yhteishenkeen ja ryhmien siiloutumiseen, johon palataan luvussa 5.2.2.

Haastatteluissa tuli ilmi, että kohdeorganisaatiossa ollaan kokoamassa ryhmää tulevaa hybridityön jatkokehittämistä varten. Ryhmässä tulee olemaan edustaja jokaisesta tiimistä, ja sen perustaminen koettiin vastaajien keskuudessa hyväksi asiaksi, sillä tiimien edustajat pääsevät tällä tavalla kootusti jakamaan kokemuksiaan, ja saavat ideoita toisiltaan. Myös haasteiden pohtiminen ja ratkaisujen etsiminen tällaisessa ryhmässä edistää käytäntöjen tehokasta ja nopeaa kehittämistä. Kokonaisuudessaan työntekijät, niin toimihenkilöt kuin esimiehet, ovat olleet tyytyväisiä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ja kokevat, että ovat päässeet riittävästi ilmaisemaan omia toiveitaan. Vastauksista huokui myös tyytyväisyys tiimikohtaiseen sopimiseen, sekä vapaaseen ja joustavaan tapaan käytäntöjen muodostamisessa.

5.1.2 Käytäntöjen selkeys ja johdonmukaisuus

Vastausten mukaan siirtymävaiheessa käytäntöjen toteutumisen suhteen on joissakin tiimeissä ollut epä johdonmukaisuuksia. Nämä johtuivat osittain siitä, että syysloma on ajoittunut juuri siirtymäjaksolle, ja erilaiset lomat ja muut poikkeusjärjestelyt ovat tuoneet sekavuutta mm. yhteisten toimistopäivien toteutumiseen. Tilanteessa on kuitenkin löytynyt joustoa, ja mikäli esimerkiksi esimies ei ole ollut lomasuunnitelmien vuoksi paikalla sovittuna päivänä, on hän suonut saman myös työntekijöille. Myös unohduksia sattui, kun ei välttämättä oltu ajan tasalla siitä, että käytännöt ovat voimassa jo kyseisellä hetkellä. Alun poikkeusten jälkeen käytäntöihin on sitouduttu hyvin, ja ne ovat toimineet sujuvasti.

Esimiehen rooli siirtymävaiheessa uusiin käytäntöihin on erittäin tärkeä, ja jos heti alussa ilmenee epä johdonmukaisuuksia tai unohduksia, voi se syödä uskottavuutta henkilöstökäytännöltä (luku 3.2.). Nämä unohdukset voivat myös vaikuttaa kokemukseen siitä, kuinka vakavasti näihin yhdessä sovittuihin periaatteisiin suhtaudutaan ja sitoudutaan. Siksi on tärkeää suunnitella käytäntöjen lanseerausajankohta siten, ettei siihen aiheudu turhia häiriöitä. Esimiesten ja johdon tulee myös pystyä perustelemaan käytännöt ja toimintamallit (luku 3.4.), ja henkilöstön

osallistaminen käytäntöjen suunnitteluun auttaa niiden perustelussa. Tutkimuksen toteutusvaiheessa kohdeorganisaatiossa on annettu suunnittelun ja sopimisen kanssa melko vapaat kädet, ja tähän liittyvät mahdolliset haasteet ilmenevät vasta pidemmällä ajanjaksolla. Mikäli käytäntöihin joudutaan myöhemmin puuttumaan rajoittavasti, olisi mielenkiintoista nähdä, millaisia reaktioita aiheuttaa. Liittyen autonomian sekä jouston tarpeiden vahvaan nousuun (luku 2.1.), voi olla hyvin haastavaa alkaa esimerkiksi rajoittamaan toimintaa vapaamman jakson jälkeen.

Osa tiimeistä on sopinut selkeästi tietyt viikoittaiset toimistopäivät, kun taas osassa tiimeistä tapaamiset sovittiin sen perusteella, milloin se on kaikkien kannalta tarpeen. Tällaisia päiviä ovat mm. erilliset suunnittelu- tai koulutuspäivät. Joissakin tiimeissä ei ollut yritetty sopia lainkaan yhteisiä toimistopäiviä, sillä erillistä sopimista ei nähty tarpeelliseksi, ja toimintaympäristö koettiin tällä hetkellä haastavaksi sopimukseen pääsemiseksi. Yhteisten toimistopäivien sopimisen osalta on menty enemmistön mukaan, eli jos enemmistö toivoo tiettyinä päivinä läsnäoloa, silloin se on pyritty toteuttamaan. Nämä linjaukset koettiin vastaajien keskuudessa, selkeiksi ja demokraattisiksi, ja myös kirjallisuuskatsauksessa esitetyt näkemykset tukevat tällaista toimintatapaa (luku 2.2).

Motivaation kannalta vastaajien keskuudessa koettiin paremmaksi, että ketään ei pakoteta toimistolle, vaan esitetään toivomuksia ja suositellaan. Toisaalta taas tulisi pohtia antaako pelkkä suosittelu mahdollisuuden siihen, että toimistolle ei tulla, kun siitä mitään seuraamuksia. Vastauksista nousi esiin myös ymmärrys siitä, että ketään ei voi myöskään pakottaa tai vaatia toimistolle tutkimuksen tekemisen hetkellä vallitsevassa tilanteessa, sillä osalla voi olla esimerkiksi terveydellisiä syitä, jotka estävät toimistolla olon. Koronatilanteen pelko on todellinen, mutta keskusteluissa tuli ilmi myös ajatus siitä, että sen taakse on myös helppo piiloutua välttääkseen toimistolle tulemisen.

5.1.3 Luottamus ja tasapuolisuus käytännössä

Käytäntöjen suunnittelun, sekä tekemisen vapaus koetaan haastateltavien keskuudessa suurena luottamuksen osoituksena työnantajan suunnalta. Tämä kertoo vastaajien mukaan paljon siitä, millaisessa valossa työntekijät nähdään organisaatiossa, ja vastuun antaminen tuntuu hyvältä (ks. mm. Ristikangas & Ristikangas, 2010, luku 2). Myös se, ettei hybridityön myötä ole tullut käyttöön minkäänlaista lisäraportointia esimerkiksi työn toteuttamisen suhteen, on koettu erittäin hyvänä. Ainoana lisänä on ollut työajanseurantaan lisättävä merkintä työskentelypaikasta (kotitoimisto/toimisto), eikä tätä koettu vaikeaksi.

Luvun 2.2.3 teemoihin liittyen etätyöajan alussa työn laadussa ilmeni joidenkin kohdalla vaihtelua, ja vastaajien keskuudessa nousikin epäilyksiä, että käytetäänkö kotona sama aika töihin kuin toimistolla. Tämä osoittautui kuitenkin siirtymävaiheeseen liittyväksi ilmiöksi, ja kun asia käytiin läpi asianosaisten kanssa, ovat huolet sittemmin osoittautuneet turhaksi. Tämän myötä myös luottamus on palannut ja pysynyt kokemuksen mukaan hyvällä tasolla. Tältä osin hybridityömalliin siirtyminen ei aiheuta enää yhtä radikaalia siirtymää kuin täyteen etätyöhön siirtyminen, minkä vuoksi luottamustakaan ei koetella samalla tavalla. Työn tulokset ovat kohdeorganisaatiossa hyvin konkreettisia, ja mikäli ei tee tehtäviään ajoissa, ei myöskään tule valmista. Kollegoiden välien luottamus on vastausten perusteella hyvällä tasolla, ja jokaisen uskotaan hoitavan oma osuutensa.

Hyvä henki auttaa osaltaan luottamuksen ylläpitämisessä, ja kohdeorganisaatiossa se koetaan kokonaistasolla hyväksi. Haastateltavat tiedostavat, että luottamus häviää nopeasti, mikäli tapahtuu jotakin mikä vaarantaa sen. Luottamus nähdään asiana, minkä eteen tulee tehdä aktiivisesti töitä. Mikäli luottamus pääsee katoamaan, sen uudelleen rakentaminen tulisi viemään aikaa, minkä lisäksi se olisi hybridityöskentelymallin monipaikkaisuuden vuoksi haastavaa. Hyvän ryhmädynamiikan säilyttäminen on siis keskeistä myös luottamuksen ilmenemisen kannalta, ja yhteisöllisyyden teemaan palataan tarkemmin luvussa 5.2.2. Taulukossa 2. käytiin läpi luottamuksen eri

ulottuvuuksia Reina ja Reinan (2014) löydösten pohjalta. Kohdeorganisaation voidaan katsoa täyttävän tämän kriteeristön luottamuksen ominaisuuksien suhteen, ja käytännöt sekä niiden suunnittelu tukevat hyvin luottamuksen rakentumista.

Vaikka eri tiimeissä on rakentunut erilaisia toimintamalleja, eivät tutkittavat nostaneet esille huolta tai kiinnostusta toisten tiimien malleja kohtaan. Oman työn sujuvuus oli etusijalla, eikä muiden tiimien tekemisen tavoille annettu suurta merkitystä. Esimerkiksi kateuden tunne ei ole tässä vaiheessa nostanut päätään. Keskusteluissa tuli kuitenkin esille, että mikäli käytännöt muotoutuvat jatkossa hyvin erilaisiksi, voi tämä pidemmällä tähtäimellä aiheuttaa myös konflikteja, joilla voi olla vaikutusta mm. yrityksen ilmapiiriin (luku 2.2.3).

5.1.4 Käytäntöjen viestintä

Hybridityökäytäntöihin liittyvän viestinnän rakennetta kohdeorganisaatiossa on havainnollistettu taulukossa 7. Kohdeorganisaatiossa on ollut käytössä yleinen henkilöstöhallinnon ja johdon tiedotus, jonka pohjalta esimiehet ovat toimineet koronapandemian aikana sen aiheuttamien muutosten hallitsemiseksi. Tämän niin kutsutun koronanyrkin kautta on siis mennyt tieto esimiehille sekä henkilöstölle siitä, että tiimit saavat keskenään rakentaa tulevan työskentelyn mallit ja käytänteet. Viestintä ylätasolta on tapahtunut pääosin sähköpostin välityksellä, ja se on koettu riittäväksi.

Koronanyrkin viestinnästä on huokunut toive siitä, että palataan vielä ns. normaaliin, mutta tämä siirtymä on lykkääntynyt aina vain eteenpäin. Se on omalta osaltaan luonut joillekin turhautumisen tunteita siitä, ettei päästä ns. tavoitetilaan aktiivisesta yrittämisestä huolimatta. Kukaan ei luonnollisesti ole voinut tietää mitä on edessä, mutta on ymmärrettävää, että viestintä voi herättää negatiivisia tunteita, mikäli viestittyjen skenaarioiden toteutuminen siirtyy jatkuvasti. Tämän tiimoilta olisi tärkeää miettiä millaista toiveikkuutta viestinnällä halutaan luoda, ja mikä puolestaan on realistista.

Tämä muutostila on ollut täysin poikkeuksellinen verrattuna mihinkään aiempaan, ja sen vuoksi myös viestinnän osalta on kohdattu täysin uudenlaisia haasteita.

Hybridityökäytäntöjen konkreettinen toimintamalleihin liittyvä viestintä on ollut esimiesten vastuulla, sillä jokaisen tiimin säännöt ovat omanlaiset. Käytäntöjen moninaisuudesta johtuen myös viestintä on ollut erilaista, eri tiimeissä. Osa on pitänyt enemmän yhteisiä infosessioita toiset, ja jotkut enemmän kasvotusten, kun osa on painottanut etätapaamisia. Tutkimani organisaation viestintään oltiin vastaajien keskuudessa pääosin tyytyväisiä, ja se koettiin sujuvaksi ja riittäväksi. Poikkeuksena oli jo aiemmin esiin nousseen tiimin puutteellinen viestintä käytäntöjen sisällöstä ja käyttöönottoajankohdasta, minkä vuoksi hybridityön alkamiseen on siirrytty huomaamatta.

Taulukko 7. Kohdeorganisaation viestinnän tasot hybridityökäytännöistä

| Organisaatiotason viestintä (koronanyrkki) | Tiimitason viestintä |
|---|--|
| Tiedotus epidemiatilanteesta, sekä sen vaikutuksista työhön | Konkreettinen viestintä liittyen hybridityökäytäntöjen rakentamiseen |
| Tiedotus liittyen hybridityökäytäntöjen laatimisperiaatteista sekä aikataulusta | Paljon tiimien välisiä eroja keinoissa ja kanavissa |
| Sähköposti | Pääosin tiimitapaamisia etänä ja kasvotusten |

Vastauksissa nousi esiin toiveita toimitiloja koskevaa viestintää kohtaan, sillä se on myös tutkimusten mukaan keskiössä siirryttäessä uuteen työskentelymalliin (luku 2.2.2). Haastateltavien joukossa ymmärrettiin, että aihe on haastava, sillä kaikki ei välttämättä ole vielä selvää johdollekaan. Tieto mahdollisista tulevista toimitilojen muutoksista aiheutti jonkin verran spekulatiota ja kysymyksiä henkilöstön keskuudessa koskien esimerkiksi oman työpisteen säilymistä. Spekulaatiot voivat vaikuttaa negatiivisesti ilmapiiriin esimerkiksi erilaisten pelkojen kautta, minkä vuoksi oikea-aikainen

tiedottaminen projektin eri vaiheissa on tärkeää. Toimitiloihin liittyvät toiveet viestintää kohtaan linkittyvät myös luvussa 2.2.3 esitettyyn arvojen teoriaan, sekä siihen että toimitilojen kanssa tehtävien ratkaisujen tulisi olla linjassa kaikille selkeiden, johtamisen ja päätösten taustalla vaikuttavien tekijöiden kanssa. (mm. Reina & Reina, 2014; Ristikangas & Ristikangas, 2010.)

Työskentelymallista ja paikasta riippumatta arvojen mukaisessa toiminnassa pyritään luonnollisesti mahdollisimman hyvään suoritukseen ja tulokseen. Uusien hybridityökäytäntöjen katsotaan tukevan vastaajien työtä ja sen toteutumista, mikä on kriittistä menestyksen takaamiseksi. Tavoitteisiin on tutkittavien mukaan päästy hybridimallin aikana hyvin, eikä tuottavuus ole laskenut huolimatta uusista toimintamalleista. Haastattelumateriaalista nousee esiin myös ajatus, jonka mukaan tuottavuus on voinut jopa parantua hieman hybridiin kuuluvien etätyöpäivien venyessä helposti kotitoimistolla. Tämä ei ole kuitenkaan kestävä työtapa, ja siihen tulisi kiinnittää huomiota esimerkiksi kahdenkeskisissä esimies- alais- keskusteluissa (mm. luku 2.2.1).

Valtaosa haastateltavista ei muistanut yrityksen arvoja, mutta esimiesasemassa toimivat henkilöt muistivat niitä paremmin suhteessa muihin. Arvot, joita tunnistettiin, liittyivät hyvinvointiin, toisten tukemiseen sekä vapauteen suunnitella omaa työtä. Nykyisten hybridityökäytäntöjen koettiin tukevan hyvinvointia sen kautta, että se ne mahdollistavat jouston aikatauluihin ja työskentelypaikkaan, mikä puolestaan tukee ihmisten erilaisia tilanteita ja taustoja. Osa pystyy yhdistämään joustavuuden myötä paremmin työn ja perhe-elämän. Vastauksissa esiin noussut toinen arvo toisista huolehtimiseen liittyen on vastaajien mukaan vaikea toteuttaa vallitsevassa ympäristössä, sillä vuorovaikutuksen tapahtuessa yhä enemmän etäkanavissa ilmeet ja eleet jäävät pois, eikä kuulumisten kyselemisellä saada enää samanlaista kuvaa toisen kollegan tilanteesta kuin aiemmin (luvut 2 sekä 3.2.).

Arvojen ja hybridityökäytäntöjen yhteyttä ei ole tutkittavien mukaan korostettu kohdeorganisaatiossa tai sen hybridityökäytäntöjä koskevassa viestinnässä. Tämä tulos on

tärkeä sen vuoksi, että arvojen ja käytäntöjen yhteyden selkeyttäminen voisi auttaa perustelemaan joitakin johdon tekemiä linjanvetoja, sekä näkemään käytäntöjen taustalla olevan isomman kuvan. Kun hahmotetaan mihin kaikella toiminnalla pyritään, ja miksi toimitaan tietyillä tavoilla, voi se esimerkiksi lisätä myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. (ks. mm. Ostroff & Bowen, 2016.)

5.2 Hybridityökäytäntöjen vaikutus hyvinvointiin ja jaksamiseen

Luvussa 2 käytiin läpi työelämän muutoksia, sekä niiden yhteyksiä psykologisiin perustarpeisiin ja hyvinvointiin. Hyvinvoinnin ja jaksamisen teema on moniulotteinen kokonaisuus, johon vaikuttaa suoraan ja välillisesti monet haastatteluaineistossa esiin nousseet asiat. Analyysivaiheessa vastauksista esiin nousseita teemoja luokiteltiin uudelleen, ja seuraavaksi esitellään ne teemat, jotka päädyttiin koostamaan hyvinvoinnin päätteeman alle. Suhteessa aihepiiriä koskeviin haastattelukysymyksiin teemoja nousi esille runsaasti, ja keskeiset löydökset on esitelty seuraavissa luvuissa luokittelun myötä valittujen alateemojen alla.

5.2.1 Jaksamisen ja hyvinvoinnin varmistaminen käytännössä

Henkilön hybridityökäytäntöihin liittyviin preferensseihin voi vaikuttaa esimerkiksi haastattelussa esiin tulleet työmatkan pituus, sekä kotona vallitseva tilanne. Perheelliset ihmiset arvostavat joustavuutta perheen ja työn yhteensovittamisen helpottumisen myötä. Ne, joilla perhe ja läheiset asuvat kauempana ovat vastausten perusteella lähtökohtaisesti myönteisempiä kollegoiden näkemiselle. He kuitenkin arvostavat myös hybridityön tuomaa mahdollisuutta matkustaa läheistensä luo, kun työ ei ole enää paikkaan sidottua. Elämäntilanne siis vaikuttaa siihen mitä toivoo työskentelykäytännöiltä, ja mikä tukee parhaiten yksilön hyvinvointia ja jaksamista työssä (luku 2.2.2).

Toisaalta esiin tuli näkemys siitä, että perheellisellekin toimistolle tuleminen voi olla tärkeä osa arkea, sillä kotona keskittyminen voi olla vaikeaa ja halutaan oman mielenterveyden takaamiseksi erottaa koti ja työ selkeästi. Vaikka kotona työskentely antaa joustoa päiviin, voivat tauot unohtua, työpäivät venyä pitkälle iltaan asti ja työ olla läsnä melkein koko ajan. Myöskään ergonomia kotona ei ole yhtä hyvällä tasolla kuin töissä, ja tähän palataan tarkemmin luvussa 5.2.4. Myös tutkimusten mukaan työn ja kodin erottaminen toisistaan on keskeinen jaksamiseen vaikuttava tekijä (mm. Fried & Heinemeier Hansson, 2014; Haapakoski ja muut, 2020; Tuomivaara ja muut, 2016; Vilkman, 2016).

Mukaviksi ja hyvinvointia lisääviksi kohdeyrityksen tarjoamiksi eduiksi mainittiin kulttuurisetelit, yhteiset aamupalat ja muut tapahtumat kuten pikkujoulut, sekä sopimushieronnat. Myös virtuaalipelien pelaaminen yhdessä oli hauskaa yhdessä tekemistä, jota toteutettiin niin tiimi- kuin organisaatiotasolla. Nämä hyvinvointia tukevat asiat lisäävät osaltaan myös ryhmähenkeä, johon pureudutaan syvällisemmin seuraavassa luvussa. Muita selkeitä toimia hyvinvoinnin ja jaksamisen lisäämiseksi ei tunnistettu, ja tämä olisi tärkeä osa-alue jatkopohdittavaksi (luku 2.2.3). Vastaajien mukaan myös itse toimiala ja sen säädökset sekä rajoitukset voivat vaikuttaa jaksamiseen.

Valtaosa haastateltavista ei ollut havainnut selkeää yleistä väsymystä työyhteisössä, tai kokenut sitä itse. Myös kuormituksesta ja väsymyksestä oli kuitenkin kokemusta tutkittavien joukossa. Yksinäisyys ja kiire voivat vastaajien mukaan koetella jaksamista varsinkin, mikäli työskentelee paljon etänä. Tärkeä esille noussut asia oli, että haastateltavien joukossa oli jäänyt epäselväksi mihin kääntyä, jos oman jaksamisen kanssa on haasteita. Vastaajien joukossa vallitsi ymmärrys, että oma esimies on tällöin oikea henkilö, mutta mikäli haluaisi keskustella asiasta jonkun ulkopuolisen kanssa, ei organisaatiotasolta ole selkeästi viestitty millaisia jaksamisen tukeksi tarjottavia palveluita on saatavilla.

Keskustelussa haastateltavien kanssa pohdittiin, että esimerkiksi monien työterveyspalveluiden tarjoamat, koronakriisin aikana yleistyneet chat- palvelut voisivat olla ratkaisu ulkopuolisen avun saamiseksi. Mikäli tällainen palvelu on tarjolla kohdeorganisaation työterveydessä, olisi siitä hyvä viestiä selkeästi. Ehdotuksena vastauksista tuli esiin myös työpsykologin organisaation toimitiloissa pitämä räätälöity ryhmäluento tilanteeseen liittyen. Tällaiseen tilaisuuteen olisi pienempi kynnys osallistua, kun se on kaikille yhteinen. Nämä haastateltavien kommentteista nousseet teemat ovat linjassa kirjallisuuskatsauksen havaintojen kanssa. (mm. Ryytänen ja muut, 2020; Viitala, 2021.)

Jatkuvasti muuttuva tilanne kuormittaa henkilöstöä, ja muutostilanteisiin liittyy aina erilaisia pelkoja ja jännityksen tunteita. Haastateltavien mukaan totaalinen siirtyminen kotitoimistolle jännitti muun muassa juuri päivän rytmittymisen näkökulmasta. Vaikka siirtymät erilaisiin työskentelykäytäntöihin ovat sujuneet hyvin ja käytännöt ovat toimineet, on uusia ohjeistuksia odotettu aina mielenkiinnolla. Vaikka ensin täyttää etätyötä jännitettiin, ja siihen siirtyminen oli suuri mullistus, on siitä pois siirtyminen koettu myös jännittäväksi, kun totutusta mallista siirrytään uuteen. Toisaalta työskentely koettiin vielä tässä vaiheessa hyvin samankaltaisena kuin ennen hybridimallilakin selkeään etätyöpainotteisuuden myötä. Tämän vuoksi siirtyminen etätyöstä hybridimalliin ei ollut niin kuormittava kuin aiempi siirtymä täyteen etätyöhön.

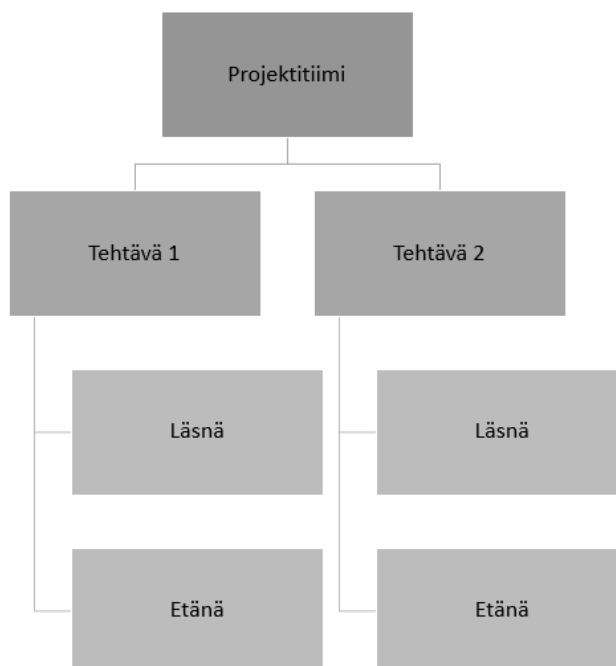
Haasteena organisaatiossa on tottua jatkuvaan vaihteluun ja nopeisiin muutoksiin, sillä hybridityökäytäntöjen keskiössä on joustavuus ja muokkautuvuus. Näiden muutosten aiheuttamien pelkojen ja haasteiden hallinnassa auttaa ajantasainen viestintä (luvut 2.2.3 ja 3.2), sekä lähijohtajan antama riittävä tuki (mm. Helsilä & Salojärvi, 2013; Romppanen & Kallasvuo, 2011). Asetelmat ja asenteet ovat muuttuneet tilanteen mukana, ja nyt hybridityön käynnistyttyä ilmaistiin huolta myös siitä, jos siirryttäisi takaisin täysipainoiseen etätyöhön. Tämä kertoo siitä, että hybridityökäytännöt nähdään kokonaisuutena positiivisessa valossa. Kaiken kaikkiaan haastateltavien vastauksista

huokui ymmärrys ja joustavuus tilanteen suhteen, sillä ilmiö koskettaa työelämää niin laajasti.

Kahdenkeskiset keskustelut esimiehen kanssa saavat kiitosta monessa vastauksessa, ja ne on koettu toimiviksi myös jaksamisen varmistamisessa. Esimiehiltä vaaditaan herkkää korvaa jaksamisen havainnoinnissa (luku 3.4), mutta koska myös esimiehet ovat uudessa tilanteessa ja paineen alla, voi vastausten perusteella olla hankala kuulla työntekijää ja antaa riittävästi tukea. Tämän vuoksi esimiesten vastauksista nousi esille myös kova kaipaus kollegoita, ja nimenomaan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta kohtaan.

5.2.2 Yhteisöllisyys ja ryhmädynamiikka

Vastausten perusteella työntekijöiden keskuudessa oli havaittavissa jakautuminen työskentelypaikan suhteen kolmeen ryhmään; pääosin läsnätyötä tekeviin, pääosin etätyötä tekeviin sekä sellaisiin, jotka vielä etsivät itselleen toimivinta mallia työmuotojen yhdistelmistä. Kohdeorganisaation rakenne on projektitiimeihin perustuva, mutta nämä projektikohtaiset tiimit ovat tutkittavien mukaan joissain tapauksissa jakautuneet vielä alatiimeihin sen mukaan, millaisia tehtäviä kyseinen ryhmä tekee. Haastateltavat mainitsevat, että on hankalaa löytää toimistolta kollegaa, joka tekisi samaa tehtävää kuin itse, kun tehtävän mukaisen jakautumisen lisäksi jakaudutaan sen mukaan, ollaanko pääosin toimistolla vai kotona. Vaikka ryhmien pirstoutuminen tuo omat haasteensa ryhmädynamiikkaan, oli siitä hyötyä hybridityökäytäntöjä suunnitellessa, jolloin käytännöt saatiin tehokkaammin tukemaan tiettyä tarkkaa tehtäväryhmää. Suuremmassa joukossa on aina enemmän mielipiteitä ja tarpeita, joita ottaa huomioon. Kohdeorganisaation tilannetta tiimien jakautumisen osalta on havainnollistettu kuviossa 10.



Kuvio 10. Tiimien jakautuminen kohdeorganisaatiossa hybridityön myötä

Pääosin toimistolla työskentelevien osalta nousi esiin kokemus, jonka mukaan toimistolla olo ei tiivistä yhteistyötä niiden kanssa, jotka istuvat esimerkiksi eri puolella tilaa tai tekevät eri työtehtäviä. Tiivistä ryhmäytymistä on tapahtunut niiden välillä, jotka ovat säännöllisesti toimistolla, eikä toimistolla satunnaisesti käyviä huomata välttämättä pyytää esimerkiksi syömään muiden mukana, koska on totuttu toimimaan tiettyjen ihmisten kanssa. Tiimihenki muodostuu ryhmässä, jonka kanssa tehdään samoja asioita, ja osaltaan tämä pienten ryhmien tiiviimpi henki kompensoi muilta osin mahdollisesti heikentynyttä ryhmähenkeä. Tämän vuoksi vastaajien joukossa ei koeta erityistä ahdistusta henkilöstön jakautumiseen liittyen. Toisaalta ryhmäytymiseen tällaisessa tilanteessa toivotaan jotain panostuksia, mutta myös tiedostetaan, että se on hyvin haastavaa.

Pääosin ulkomailla työskentelevien kollegoiden kanssa tekemisissä olevat tiimien jäsenet eivät hyödy toimistolle tulemisesta samalla tavalla kuin muut. Tämä ilmiö

on vastausten perusteella haastava ryhmäytymisen kannalta, sillä he eivät koe kuuluvansa mihinkään ryhmään, joka voisi fyysisesti kokoontua (ks. taulukko 1). Tämän vuoksi ryhmähenki koetaan osittain jakautuneeksi. Pääosin etänä tekeminen toimii, jos asiaa ajatellaan vain työtehtävien hoitamisen kannalta. Henkinen hyvinvointi ja ryhmäytyminen ovat kuitenkin vaaravyöhykkeellä tällaisessa tilanteessa. Ryhmään kuuluminen on tärkeää, ja eristäytyneisyyden tunteiden myötä jaksamisen kanssa voi ilmetä haasteita jossakin vaiheessa (ks. luku 2.2.3). Tällaisissa tiimeissä on puhuttu, että lähdetäisi tapaamaan toisessa maassa toimivat kollegat, ja tämä voisi olla hyödyllinen keino auttaa sitomaan tiimiä yhteen.

Vastaajat eivät kokeneet, että tiimien ryhmädynamiikkaa tai suhteiden luomista tuettaisiin erityisesti organisaation suunnalta. Yhteisten, joko pakollisten tai vapaaehtoisten toimistopäivien ei koeta ryhmäyttävän työyhteisöä tehokkaasti, vaikka sen arvellaan olevan yhtenä perimmäisenä tarkoituksena. Näille päiville kaivattaisiin siis esimerkiksi koko tiimin yhteistä kasvokkain tapahtuvaa tapaamista, jolloin voitaisiin keskustella myös vapaamuotoisia työn ulkopuolisia asioita. Nämä toiveet ovat linjassa teorian kanssa (luku 2.2.3). Vastaajat kertovat, että joitakin kollegoita ei ole nähnyt pian kahteen vuoteen, minkä vuoksi tapahtuu väistämätöntä erilleen kasvua. Hybridityömallin toivotaan tuovan tähän jonkinlaisia ratkaisuja. Tulisi tutkia tarkemmin, millaista tukea työntekijät tarkalleen toivovat aiheen tiimoilta, ja mitä he ovat valmiita konkreettisesti tekemään ryhmähengen säilyttämiseksi tai parantamiseksi. Nyt vastauksista välittyi vaikutelma, että valtaosa haluaa kuitenkin pitää kiinni omasta vapaudestaan suunnitella työskentelypaikan, jolloin ryhmähengen vuoksi ei olla valmiita tulemaan toimistolle kuin omilla ehdoilla.

Ryhmäytymistä varten järjestettyjen tiimipäivien osalta on ollut haasteena se, etteivät kaikki ole koronan vuoksi uskaltaneet tulla paikalle. Etänä tällaisten tapahtumien vaikutusta ei koettu vastauksissa samanlaisena, kuin kasvotusten järjestettyjen. Osassa tiimejä on yritetty ottaa käyttöön etäkahveja, joiden osallistujamäärä on ollut hyvin vaihteleva, ja osassa tiimejä ne ovat jääneet pois muutaman kuukauden kokeilun jälkeen.

Ne eivät ole kokemuksen mukaan tarjonneet samaa, kuin kahvihuoneessa käytävät keskustelutuokiot. Yhteisiä, kasvokkain järjestettyjä palavereja ei ole ollut paljoa, ja niitä toivotaankin vastaajien joukossa enemmän tiimien ohjelmaan.

Osalle työntekijöistä uusi tilanne, jossa kollegoita ei nähdä niin säännöllisesti, on tutumpi kuin toisille. Monille etätyöskentely oli vastausten perusteella tuttua esimerkiksi aiemmista työpaikoista. Erityisesti haastatteluissa nousi esiin uudet työntekijät, ja heidän sopeutumisensa uuteen työpaikkaan ja yhteisöön. Nuoret työntekijät saattavat myös hakea enemmän paikkaansa, sekä itselle sopivia työtapoja, kun kokeneemmilla tekeminen on usein jo rutinoitunutta. Uudet ja vasta esimerkiksi uusissa tehtävissä aloittaneet työntekijät kohtaavat vastausten perusteella enemmän haasteita hybridimallissa, ja tämä haaste on ollut läsnä myös silloin kun on oltu kokonaan etänä. Uuteen ympäristöön perehtyessä sosiaalisen tuen määrä on keskeistä sopeutumisen sekä oppimisen kannalta. Heidän on kokemuksen mukaan vaikea päästä osaksi ryhmää ja tutustua ihmisiin, ja myös avun kysyminen on tästä johtuen haastavampaa, koska ei tiedetä, kuka on oikea henkilö vastaamaan mihinkin asiaan (mm. Microsoft, 2021).

Esimiestasolla vastauksissa nousi esiin vahvana pelko siitä, että ryhmän ja kollegoiden tuomaa etua ei nähdä. Vastauksista välittyi myös kova yrittäminen ryhmäytymistä tukevien toimintojen suunnittelun suhteen. Tähän tueksi toivotaan mahdollisesti jopa raameja ylempää, mikäli kollegoiden innokkuus toimistopäiviä kohtaan ei nouse ajan myötä. Esimiesten kommentteista kävi ilmi myös aito kaipaus alaisia kohtaan, sekä arvostus kollegoita ja ryhmän vuorovaikutuksen tuomia etuja kohtaan. Se, että henkilöstöä on vaikea saada toimistolle, vaikeuttaa kokemuksen mukaan töiden suunnittelua ja organisointia jonkin verran, mutta ei kuitenkaan siinä määrin, että se vaikuttaisi tuloksellisuuteen. Kun kaikki ovat olleet yhtä aikaa toimistolla, on koettu tunnelma mukavaksi. Esimiesten vastauksista nousi myös ajatus siitä, että pelkällä ryhmähengen säilyttämisellä on vaikeaa motivoida työntekijöitä toimistolle, sillä se ei ole tarpeeksi konkreettinen asia ja palkinto. Sen vuoksi on tärkeää keksiä jotain tekemistä, tai spesiaalia yhteisiin päiviin, joka voisi osaltaan motivoida kollegat toimistolle.

Vastauksista tuli ilmi, että toimistolla on enemmän motivaatiota keskustella ja ideoida, vaikka suorittavan työn osalta tekemispäikällä ei koeta olevan merkitystä (mm. Haapakoski ja muut, 2020; Ryyänen ja muut, 2020; Vilkmán, 2016). Osa haastateltavista ottaa esille ajatuksen, että jos näkisi jostakin foorumista ketä on tulossa toimistolle minäkin päivänä, voisi omaa työtä suunnitella myös sen mukaan sattuaikseen kollegoiden kanssa yhtä aikaa toimistolle. Ajatuksen haasteeksi koetaan kuitenkin se, että myös vastaajien osalta tiettyjen päivien ilmoittamisen ennakkoon koettiin voivan olla vaikeaa muuttuvassa ympäristössä. Hekään eivät aina tiedä onko heidän mahdollista tulla toimistolle suunniteltuna päivänä. Tätä varten tulisi todennäköisesti olla myös jonkinlainen uusi järjestelmä, eikä niiden lisääntymistä koeta mieluisaksi ajatukseksi. Merkitseminen voisi olla vaikea muistaa, ja käyttöaste saattaisi jäädä alhaiseksi.

5.2.3 Kommunikointi

Spontaaniin ja kasvokkain tapahtuvien keskusteluiden kaipuu tuli esille valtaosassa vastauksia. Kommunikointi yleisesti onnistuu paremmin kasvotusten, sillä paljon puheen vaikutusta tehostavia vivahteita jää pois etäviestinnässä. Se, että enää ei voi kysyä kollegalta apua niin nopeasti ja helposti, voi aiheuttaa vastausten mukaan stressiä joillekin työntekijöille. Vaikka Teamsin välityksellä voi edelleen keskustella, ei se ole sama asia kuin tavallinen keskustelu, jossa on mukana myös ilmeet ja eleet, ja missä on helpompi konkreettisesti havainnollistaa asioita. Voidaan siis sanoa, että yksinäisyyden tunne on viestinnän muutosten kautta lisääntynyt. (ks. mm. Haapakoski ja muut, 2020; Ristikangas & Ristikangas, 2010.)

Teamsissa käytävät keskustelut ovat nostaneet esiin myös turhautumisen tunteita. Jos joku kollegoista on aktiivisena sovelluksessa, mutta ei vastaa heti, tai jättää jopa kokonaan vastaamatta, voi se aiheuttaa ärsytystä. Kollegoiden kontaktointiin on tullut tutkittavien mukaan uudenlaista varovaisuutta. Ennen oli helppo kävellä jonkun luo, mutta nyt ei viitsitä suoraan soittaa. Hybridityömallissa yritetään ensin ottaa kontakti keskusteluvälineiden kautta, ja vasta sen jälkeen ehdotetaan puhelua. Tämä voi

aiheuttaa viivettä viestinnässä, ja on tärkeä huomioitava asia hybridityökäytäntöjä ja niiden kommunikoinnin periaatteita kehittäessä (luku 2.2.3). Esimiehet kertoivat keskittyvänsä paljon siihen, että apua saadaan myös etätyössä nopeasti. Vaikka vastausnopeus ei ole täysin sama kuin läsnätyössä, on ero niin pieni, ettei sen koeta vaikuttavan työstä suoriutumiseen tai tehokkuuteen.

Eri viestimien ja sovellusten kautta tapahtuvan kontaktoinnin voidaan sanoa lisääntyneen, mutta vastausajat ovat silti melko samoja kuin aiemmin. Tämä osaltaan aiheuttaa kiireen tuntua, sekä työkuorman kasvamista. Joskus kaikkiin päivän aikana tulleisiin viesteihin ei vastaajien mukaan ehdi vastata, sillä myös kirjoittaminen on hitaampaa. Näissä tilanteissa on turvauduttu puhelinkeskusteluihin. Lisääntynyt yhteydenottomäärä nähdään esimiesten keskuudessa myös hyvänä asiana, ja koetaan että vaikeatkin asiat voi olla helpompi ottaa puheeksi viestin avulla. Jotkut saattaisivat toimistolla ollessa kamppailla työhön liittyvien haasteiden kanssa kauemmin yksin, jos niistä pitäisi kertoa kasvojen kautta.

Tiedon välittyminen ja säilyminen ovat keskeisiä yrityksen menestymiseksi (mm. Huotilainen, 2018). Hybridityön myötä enenevässä määrin käytettävät keskustelusovellukset tuovat tähän haastateltavien mukaan hyötyä, sillä neuvot löytyvät nyt kirjallisesta muodosta, ja ne on helppo tallentaa itselle muistiin sen lisäksi, että ne säilyvät sovelluksissa. Sovellukset tarjoavat myös hakutyökaluja, jolloin voidaan etsiä tiettyyn teemaan liittyvä viestien vaihto nopeasti, eikä tieto katoa samalla tavalla kuin kasvokkain vaihdetuissa ohjeistuksissa. Erään esimiehen vastauksessa tuli esille mielenkiintoinen näkökulma siihen, että tieto ja ohjeet ovat jalostuneemmassa muodossa, kun ne joudutaan ajattelemaan läpi useampaan kertaan samalla kuin ne kirjoitetaan. Tämä ilmiö lisää tiedonsiirron laatua, kun asiat viestitään tiiviissä ja harkitussa muodossa.

Jokaisessa tiimissä käydään päivittäin työpäivän alussa oleva palaveri Teamsin välityksellä, missä käydään läpi päivän ohjelmaa ja työtehtäviä, sekä aikatauluarvioita.

Näissä keskusteluissa saa tuoda esiin myös mahdollisesti mieltä painavat asiat. Palaveri etenee rakenteella, jossa jokainen saa vuorollaan kertoa tilanteestaan. Tällä varmistetaan ettei kenenkään ääni jää kuulumatta. Muissa palavereissa, joissa ratkotaan esimerkiksi teknisiä ongelmia tai tehdään suunnittelua, vallitsee tutkittavien mukaan samanlainen jako hiljaisempien ja äänekkäämpien välillä, kuin mikä on vallinnut myös livetapaamisissa. Tutkittavat kokevat, että ne, joilla on käsiteltävään tapaukseen liittyvä tieto, ovat sen myös jakaneet. Toimintaympäristö siis pitää pitkälti huolen siitä, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. Esimiehet kertovat vastauksissaan kysyvänsä joskus kohdennettuja kysymyksiä hiljaisemmilta tiimin jäseniltä, jotta kuulevat myös heidän haasteistaan ja onnistumisistaan. Joskus kommunikaation toimimisen takaaminen vaatii lisäsuunnittelua, mutta ajankäytöllisesti tätä ei kuitenkaan koettu merkittäväksi.

Esimiesten vastauksista nousi esille kameroiden käytön haasteet hybridipalavereissa. Työntekijöitä ei voi pakottaa pitämään kameraa päällä tapaamisissa, mutta ne toisivat paljon lisäarvoa kommunikointiin. Toisaalta erilaiset työkalut, kuten elektroniset whiteboardit ja äänestystyökalut auttavat näkemään, että kaikki osallistuvat aktiivisesti. Hybriditapaamisia pidetään yleisesti ottaen tehokkaina, ja ne helpottavat tilanteessa, joissa kaikkia ei ole mahdollista saada toimistolle yhtä aikaa. Hybriditapaamiset antavat toivottua joustoa muun muassa ulkomailla työskentelyyn.

Ongelmanratkaisun ja innovoinnin koetaan tulevan yhteisinä toimistopäivinä omalla painollaan, eikä tällä hetkellä koeta, että niitä varten tulisi järjestää erillistä aikaa tai hybriditapaamisia. Innovoinnin koetaan vastausten perusteella liittyvän vahvasti henkilöön, ei niinkään paikkaan, vaikkakin kasvotusten on helpompi havainnollistaa asioita. Myös tähän aihepiiriin liittyen on myös joissain tiimeissä erillisiä seurantalavereja, joissa keskustellaan siitä, mikä on mennyt hyvin ja missä on parannettavaa.

5.2.4 Toimitilat ja työvälineet

Suoria toimitiloihin liittyviä kysymyksiä ei ollut alun perin haastattelun pääkysymyksissä. Tutkimusta tehdessä kävi ilmi, että henkilöstölle oli tehty joitakin viikkoja aiemmin anonyymi kysely toimitiloihin liittyvistä toiveista, ja kohdeorganisaation edustajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen kaikille esitettävään kysymyslistaan lisättiin toimitiloihin liittyvä lisäkysymys. Kysymyksen pyrkimyksenä oli saada laadullista aineistoa jo tehdyn kyselyn tueksi, ja tarjota tämän myötä kohdeorganisaatiolle mahdollisuus ymmärtää paremmin henkilöstön kyselyssä antamia vastauksia, sekä auttaa kartoittamaan aiheita, jotka eivät ehkä määrämuotoisessa kyselyssä nousseet vielä esille.

Tärkeimpänä teemana vastauksista nousee tiimin oman kotipesän tärkeys. Tiimien omat huoneet nähtiin tärkeiksi innovoinnin ja ongelmanratkaisun kannalta, ja niissä säilytettävät välineet, kuten piirtotaulut ja yhteiset testausvälineet koettiin keskeisiksi. Kaikkien työvälineiden liikuttaminen ei myöskään ole mahdollista, varsinkaan jos ne ovat yhteiskäytössä. Toisaalta nousi esiin myös hieman turhautumistakin siitä, että mikäli tilanne jatkuu haastavana niin koronan kuin kollegoiden toimistolle saamisen suhteen, voidaan asiat hoitaa esimerkiksi neuvotteluhuoneessa. Mikäli kuitenkin päästäisiin palaamaan jollain tavalla enemmän toimistolle, olisi tiimin oma paikka tärkeä.

Omien paikkojen toivotaan vastausten perusteella lähtökohtaisesti säilyvän, mutta mikäli omaa paikkaa ei saa täysin pitää, tai osa paikoista vaihdettaisiin niin kutsuttuihin hot deskeihin, korostuu tiimin oman huonen tärkeys myös tässä yhteydessä valtaosassa vastauksia. Hot deskit tarkoittavat työpisteitä, jotka eivät ole kenenkään omia, vaan ne jaetaan saapumisjärjestyksessä. Niiden avulla pystytään skaalaamaan toimistotiloja, sekä saamaan kustannussäästöjä, mikäli kaikki työntekijät eivät ole toimistolla yhtä aikaa.

Hot desk- tyylisiä työpisteitä jopa toivottiin esimiesten antamissa vastauksissa. Niitä toivottiin riittävästi, jotta oman tiimin pyytäminen paikalle olisi joustavaa ja helppoa siinä tapauksessa, jos työpisteitä joudutaan hybridimallin myötä vähentämään

kustannussyistä. Vastaajat eivät olleet varmoja siitä, halutaanko tällaiset työpisteet ripoteltuna eri tiimien tiloihin, vai olisiko parempi varata niille esimerkiksi oma siipi toimitiloissa. Säännölliset tai satunnaiset toimistopäivät hankaloittavat tilojen suunnittelua hot deskien osalta, sillä se vaatisi aivan uudenlaisia järjestelmiä otettavan käyttöön, jotta saataisiin poistettua päällekkäisyydet sekä varmistettua tilojen riittävyys.

Keskeinen vastauksissa esiin noussut teema oli myös toimiston ja kodin välisten siirtymien helpottaminen. Kotiin toivotaan luonnollisesti mahdollisimman hyviä työvälineitä, sillä niiden siirtäminen paikasta toiseen koetaan työlääksi. Vastaajien keskuudessa vallitsee kuitenkin ymmärrys siitä, että työnantajan ei ole rahallisesti mahdollista kustantaa kaikille työvälineitä sekä toimistolle, että kotiin, ja he ovatkin kiitollisia siitä, että työvälineitä saa ylipäättään siirtää myös kotitoimistolle. Näyttöjen ja tuolien vieminen kotiin helpottaa työergonomian rakentamista kotitoimistoon, mutta hybridimallin vaativa liikkuvuus paikasta toiseen aiheuttaa haasteita (luku 2.2.2).

Teknisten työvälineiden osalta niiden toimivuuteen ollaan alkuhaasteiden jälkeen tyytyväisiä. VPN- yhteyden kanssa kohdatut haasteet mainittiin useasti, ja niitä harmiteltiin. Myös uusien työkalujen käyttöönottoprosessin hitaus tuli esille. Esimerkiksi joidenkin hybridipalavereita tukevien ohjelmistojen lisäosien tulee käydä hyväksynnässä IT- osastolla ennen niiden käyttöönottoa, ja tämä jono oli vastaajien kokemuksen mukaan pitkä. Yhteydet ja työvälineet toimivat kuitenkin pääosin hyvin, ja tukevat hybridityötä. Työvälineiden osalta ei koeta merkittäviä haasteita monipaikkaisessa työssä, mikä on tärkeä osa käytäntöjen onnistumista sekä henkilöstön sopeutumista uuteen ympäristöön (luku 2.2.1).

5.3 Johtaminen ja tuki hybridikäytännöissä

Esimies-alaisuuteeseen ei koeta tulleen merkittäviä muutoksia hybridityöstä johtuen, ja suhde onkin muodostunut pääosin hyväksi. Erityistä kiitosta vastauksissa saa useaan otteeseen kahdenkeskiset keskustelut, joissa voidaan puhua asioista myös työn

ulkopuolella. Tällaisia rentoja keskusteluhetkiä toivottiin vastauksissa myös enemmän tiimitasolle. Joidenkin vastaajien esimiehet olivat konsernin ulkomaan toimipisteillä, minkä vuoksi kasvokkain tapaamisia ei osattu toivoa, sillä ne eivät ole kuuluneet työskentelyyn ennen hybridimalliakaan. Esimiehet vastaavat kokemuksen mukaan hyvin viesteihin, ja ovat saatavilla samalla tavalla kuin ennenkin. Soittamisen kanssa koetaan pientä kynnystä, joten Teams koetaan mieleiseksi kanavaksi kommunikoida. Kasvokkain keskusteluita ja helppoa lähestymistä toimistolla silti kaivataan, vaikka tukea saakin muiden väylien kautta.

Vaikka tilanne on kaikille uusi, voi työuran pituudella ja kertyneellä kokemuksella olla vaikutusta siihen, miten paljon tukea työntekijä tarvitsee hybridimalliin siirryttäessä. Erityisenä ryhmänä keskusteluissa nousivat jälleen esille vasta aloittaneet, tai työtehtäviään vaihtaneet työntekijät. Muuttuvan tilanteen myötä tiheämmin pidetyt keskustelut koetaan hyväksi osaksi arkea, ja vastauksista huomattiin että ennen pandemiaa näitä keskusteluita ei kaivattu yhtä useasti. Saadun tuen määrään ollaan yleisellä tasolla tyytyväisiä. Haastatteluissa tulee lisäksi ilmi, että kohdeorganisaation henkilöstöhallinto on järjestämässä koulutusta myös esimiehille tulvaisuuden johtamista varten. On hyvä, että asiaan on kiinnitetty huomiota myös johdon tasolta, ja siihen tarjotaan tukea. Hyvä johtaminen on avainasemassa hyvinvoinnin ylläpitämisessä, ja tämä tukee osaltaan tehokasta esimiestoimintaa (ks. luku 3.4.; Viitala, 2021).

Vastaajien mukaan esimiehet eivät ole toimistolla kovin näkyvästi sovittuina päivinä. Työntekijän näkökulmasta olisikin vastausten perusteella hyvä, että toimistopäivinä olisi sovittuna jonkinlainen yhteinen pieni hetki, tai että esimies kävisi tervehtimässä kaikkia. Mielenkiintoisena erona nousi eri esimiestyyppien erilaiset toimintamallit. Kohdeorganisaatiossa oli erotettavissa kaksi esimiestyyppiä; linjaesimies sekä projektiesimies. Linjaesimiehet, joita ei sisällynyt tutkittavien ryhmään, ovat ylemmän tason esimiehiä, joiden kanssa käydään läpi työsuhteeseen ja mm. palkkaan liittyvät asiat. Projektiesimiehet taas johtavat tiimien jokapäiväistä tekemistä käytännön tasolla. Vastaajat kertoivat linjaesimiesten työskentelevän pääasiassa toimistolla, ja heidän

suunnaltaan oli tullut selkeitä toiveita henkilöstön olemisesta toimistolla useampana päivänä kuin mitä työntekijät toivoivat. Projektiesimiesten osalta oli koettu, että he ovat enemmän kotitoimistolla, ja että heillä ei myöskään sen vuoksi ollut tarvetta saada henkilöstöä toimistolle enempää. Haastateltujen projektiesimiesten näkökulmasta henkilöstöä kuitenkin toivottiin yleisesti ottaen enemmän toimistolle, jotta kollegoita näkisi kasvotusten.

Tämä ero linjaesimiesten ja projektiesimiesten välillä voi vastaajien arvion mukaan johtua siitä, että projektiesimiehet kohtaavat päivätasolla paljon ad hoc- tyyppisiä yhteydenottoja ja selvitystehtäviä. Kotona työskentely antaa mahdollisuuden vähempiin työn keskeytymisiin, jolloin näiden tehtävien ratkaiseminen on myös nopeampaa ja sujuvampaa. Tämä liittyy aiempiin havaintoihin siitä, miten yhteydenottojen kanssa on kasvanut pieni kynnyks, kun enää ei voi kävellä suoraan esimiehen tai kollegan luo toimistolla. Vaikka projektiesimiehelle tämä on edullinen tilanne, voi se kuormittaa työntekijöitä, jotka painivat haasteiden kanssa enemmän yksin, ainakin tunnetasolla.

Esimiestason kokemuksista nousee esiin kiire, mikä rajoittaa henkilöstöön käytettävää aikaa. Esimiesten vastauksissa korostuu myös kova ikävä omaa tiimiä kohtaan, sekä avuttomuus sen suhteen miten saataisiin kaikki taas koolle riittävän usein. Huolimatta näistä tekijöistä, luottamus tekemiseen ja tehokkuuteen on hyvällä tasolla, eikä työn laatu ole kärsinyt näistä tekijöistä johtuen hybridimalliin siirryttäessä. Hybridityömalli vaatii vastausten perusteella enemmän työtä esimiehiltä esimerkiksi aikatauluttamisen ja työn organisoinnin suhteen, sillä nämä vaativat enemmän kontaktointia kun työtehtävien jako kasvotusten keskustellen suuren ryhmän ei ole tällä hetkellä mahdollista.

Myös seuranta työllistää vastausten mukaan esimiehiä enemmän nyt, kun työntekijät ovat eri paikoissa eri aikoihin, eivätkä spontaanit keskustelut työtilanteesta tule luonnollisesti itsestään uudessa toimintaympäristössä. Tätä ei kuitenkaan nähty ongelmallisena, eikä sillä ole ollut vaikutusta tavoitteisiin pääsemiseen. Esimiesten

vastauksissa tulee esille, että toimistolla ollessa tietää, että kaikilla on kaikki hyvin ja tehtävät etenevät. Hybridimallissa myös työn sujuvuuden varmistamiseen tulee käyttää enemmän aikaa. Näkemisen puute korvataan enemmän puheella, ja kiitosta saaneet kahdenkeskiset keskustelut esimiehen ja alaisen välillä auttavat pysymään kartalla myös vallitsevasta työtilanteesta.

Tällä hetkellä ohjelmistoalalla vallitsee kova kilpailu koodareista, ja haastateltavien kommentteista nousee esiin, että kotipesän tulee olla kunnossa, jotta uusia työntekijöitä on mahdollista saada ekä myös pidettyä. Osien voidaan katsoa kääntyneen niin päin, että työnantajien on panostettava todella paljon työnantajakokemukseen, että saavat palkattua parhaita työntekijöitä. Työntekijät ovat uskaltaneet lähteä vaihtamaan työpaikkaa nyt herkemmin ja vaativat työnantajilta enemmän asioita. Jotkut näistä asioista eivät olleet aiemmin kriittisiä, sillä ne eivät olleet edes vaihtoehto monissa organisaatioissa. Kiitosta vastaajilta saakin se, että kohdeorganisaatio on tiedostanut hybridimallin tärkeyden ja pakollisuuden heti, ja ymmärtänyt että pelkkään toimistotyöhön palaaminen ei ole enää vaihtoehto.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään pohdintaa tutkimuksessa esiin nousseista keskeisistä tuloksista. Sen lisäksi käydään läpi tutkimuksen, ja sen prosessien luotettavuus, sekä tutkimustulosten analyysin myötä heränneet jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kokonaisvaltainen kuva työntekijöiden hybridityökäytäntöjen muodostumisvaiheen kokemuksista kohdeorganisaatiossa. Tavoitteena oli tuottaa myös asiantuntijaorganisaatioita yleisellä tasolla hyödyttävää tietoa nostaen esiin keskeisiä teemoja hybridityökäytäntöjen tulevan suunnittelun ja kehittämisen tueksi. Näissä tavoitteissa onnistuttiin hyvin, ja haastatteluista saatiin avoimen keskustelun myötä syvällistä tietoa avaamaan ilmiötä tarkemmin. Näytteen monipuolisuus positoiden suhteen oli tutkimuksen kannalta otollinen, sillä analyysissä pystyttiin vertailemaan toimihenkilöiden sekä esimiesten vastauksia keskenään, sekä löytämään niiden välisiä konflikteja sekä yhteneväisyyksiä.

Tutkimuksen keskeisimmät löydökset vastasivat tehokkaasti asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja nostivat esiin kaivattuja konkreettisia kokemuksia haastateltavilta. Tulosten keskeiset teemat mukailivat myös tutkielman kirjallisuuskatsauksen sisältöä, mikä auttoi ymmärtämään syvemmin kokemusten taustalla vaikuttavia tekijöitä. Seuraavissa luvuissa on pohdittu tarkemmin tutkimuksen tärkeimpien löydösten sisältöä, sekä merkitystä. Nämä löydökset painottuvat lisääntyneeseen autonomian tarpeeseen, ryhmähengen sekä hyvinvoinnin varmistamiseen sekä esimiehen moninaiseen rooliin hybridityökäytäntöjen toteuttajana.

6.1.1 Autonomian tarve ohjaa uusia käytäntöjä

Haastatteluiden vastauksista muodostui kokonaiskuva, minkä perusteella omista työn vapautteen liittyvistä eduista ja rytmistä ei olla valmiita luopumaan esimerkiksi ryhmähengen ylläpitämiseksi. Tämä huokui esimerkiksi keskusteltaessa haastateltavien kanssa yhteisistä toimistopäivistä. Kaikki organisaation työntekijät eivät vastaajien mukaan kokeneet näitä yhtä tärkeiksi. Vaikka tämä on haastateltavien subjektiivinen kokemus ja tulkinta kollegoiden ajatuksista, on autonomian määrä ja tarve selkeästi kasvanut viime aikoina niin, että koetaan ettei ketään voida enää vaatia ihmisiä toimistolle. Läsnätyö, mikä oli aiemmin perusoletus, koetaan vastausten perusteella nykyään enemmänkin valinnaiseksi asiaksi.

Hybridityöhön siirtyminen suuri murros kohti uutta normaalia, mikä vauhdittui pandemian myötä radikaalisti. Siksi on erittäin tärkeää panostaa näiden käytäntöjen suunnitteluun ja hiomiseen heti alkuvaiheessa, ja henkilökohtainen (esimerkiksi esimiesalaiskeskustelut) taso voidaan nähdä tärkeänä pohjana käytäntöjen suunnitteluprosessille. Tällä tavalla on pystytty luomaan turvallinen ja luottamusta rakentava ympäristö (ks. mm. Helsilä, 2013, s. 107–114), missä on voinut ilmaista asioita, joita ei välttämättä ryhmäpalavereissa ole halunnut tuoda esille.

Tutkimuksen perusteella myös hybridityökäytäntöjen seurantakeskusteluiden määrään ja sisältöön tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä se auttaa myös tulevaa suunnittelua ja kehitystä, sekä luo lisää vaikutusmahdollisuuksia henkilöstölle (luku 2). Tuloksista nousi esiin yleinen tyytyväisyys käytäntöjen suunnitteluun ja toteutukseen, mihin keskeisenä vaikuttavana tekijänä oli työntekijöille annettu vaikutusvalta. Tiimikohtainen suunnitteluvapaus sekä joustavuus käytännöissä tukevat uuden maailmantilanteen myötä korostunutta autonomian tarpeen täyttymistä.

Käytäntöjen ja organisaation arvojen välinen yhteys oli jäänyt työntekijöille epäselväksi, vaikka käytäntöjen viestintä muilta osin on onnistunutta. Tämän näkökulman huomioiminen jatkossa on tärkeää, sillä arvojen ja toiminnan välisen yhteyden

korostaminen voisi tukea johtoa ja esimiehiä käytäntöjen ja linjanvetojen perusteluissa autonomiapainotteisessa toimintaympäristössä. Käytännöissä oli tutkimushetkellä pysytty johdonmukaisesti, ja ne olivat selkeitä tiimeille muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Näiden epäselvyyksien suhteen organisaation tarjoama esimiesten valmennus ja tukeminen auttavat heitä viestimään tiimien suuntaan selkeämmin ja tehokkaammin. Kaikkiaan käytännöt on onnistuttu toteuttamaan tilanteeseen nähden hyvin, ja ne täyttävät Ostroffin ja Bowenin (2004 & 2016) esittämät kriteerit toimivan ja vahvan henkilöstökäytännön ominaisuuksien puitteissa.

Kasvanut autonomian tarve aiheuttaa ristiriitoja myös johtamiseen, missä työnantajan määräysvallan esimerkiksi työskentelypaikan suhteen koetaan heikentyneen. Yksi hybridityökäytäntöihin siirtymisen perimmäisistä motivaatioista kohdeorganisaatiossa on suojata yhteisöllisyyden tuomia etuja liiketoiminnalle, sekä pitää yllä vahvaa yhteisöä ja kulttuuria, joista ollaan ylpeitä. Sen osalta toimintaympäristö on tutkimustulosten perusteella haastava, sillä uudet käytännöt ovat suunnitteluvapaudesta johtuen hyvin moninaisia.

Tuloksissa esimiesten ja työntekijöiden toiveissa hybridityökäytännöissä määriteltävien yhteisten toimistopäivien suhteen oli löydettävissä eroja. Esimiesten vastauksissa korostui ryhmän tuomat edut, sekä kaipaus kollegoita kohtaan. Esimiesten inhimillisten huolten viestiminen työntekijöille voisi olla tehokas tapa motivoida heitä enemmän toimistolle tilanteessa, missä työntekijät kokonaisuutena eivät kokeneet toimistolla oloa aivan yhtä tärkeäksi. Vastauksista voidaan päätellä, että työn ja ihmisten johtaminen kasvokkain koetaan luontevammaksi ympäristöksi. Esimiesten tuen koettiin olevan riittävää, ja siihen panostettiin kahdenkeskisen keskustelun ja luottamuksen rakentamisen kautta, mikä tukee luvun 3.4 mukaisesti lähijohtajan roolia käytäntöjen toteuttajana.

Joissakin tiimeissä yhteisten toimistopäivien osalta oli esitetty ainoastaan suosituksia, eikä niitä ollut määritelty tarkemmin. Tämän tiimoilta tulisi pohtia, miten nämä

suositukset saadaan viestittyä rakentavasti ja kannustavasti, jotta osallistujamäärä noina päivinä olisi mahdollisimman suuri. Tässä voitaisiin hyödyntää haastatteluissa toimistopäiviin liittyviä teemoja, kuten ryhmän tuki, sekä yhdessä vietetty aika. On mielenkiintoista nähdä, miten suositukset toimivat pidemmällä tähtäimellä, ja kuinka motivoitunutta henkilöstö on tulemaan toimistolle, kun siihen ei ole velvoitettu. Voidaan myös pohtia, miten työskentelysyklejä voisi saada tiimitasolla yhtenäiseksi, jolloin toimistolle haluttaisiin tulla samoihin aikoihin. Voisiko jatkossa esimerkiksi niputtamalla suunnitteluviikot jo etukäteen saada vakiinnutettua toimistoviikot helpommin kuin satunnaiset päivät.

6.1.2 Ryhmähenki ja hyvinvoinnin tukeminen vaativat panostuksia

Jatkuva muutos niin toimintaympäristössä kuin työskentelykäytännöissä kuormittaa työntekijöitä, vaikka muutoksen pakollisuus kuitenkin ymmärrettiin hyvin. Käytäntöjen nähtiin tukevan hyvinvointia joustavuuden kautta, mutta selkeitä erityisiä tukitoimia tämän tiimoilta muuten ei tunnistettu. Käytäntöjen kehityksessä tulisikin jatkossa ottaa tämä aspekti huomioon, ja harkita esimerkiksi tukevien työterveyspalvelujen tarjoamista ja niiden selkeää viestimistä. Nämä tulokset ovat linjassa luvussa 2 esitetyn teoreettisen viitekehyksen kanssa.

Hyvinvointia tukevaa ryhmäytymistä sekä ryhmähenkeä kaivattiin, mutta toisaalta oman työn joustavuudesta sekä kodin ja työn yhteensovittamisesta ei oltu halukkaita luopumaan ryhmähengen edistämiseksi. Tätä löydöstä tulisi tutkia syvemmällä tasolla, ja hahmottaa millä keinoilla ryhmän tuomat edut saataisiin viestittyä organisaatiossa motivaatiota rakentavasti. Tukea löydetään tilanteessa pienemmistä ryhmistä, esimerkiksi kollegoista, jotka käyvät säännöllisesti toimistolla. Tämä auttaa ehkäisemään eristäytyneisyyden tunteiden tuomia negatiivisia vaikutuksia, minkä vuoksi haastateltavien keskuudessa ei osattu olla huolissaan koko organisaation kattavan ryhmähengen mahdollisesta heikkenemisestä.

Kokonaisuutena vastauksista nousi yllättävän vähän huolta ryhmähengen puolesta työntekijöiden keskuudessa, ja tämä voi liittyä osittain siihen, ettei vielä ymmärretä kaikkia ryhmädynamiikan rapistumisen mahdollisia seurauksia. Toisaalta myös jakautuminen pienempiin ryhmiin on sujuvoittanut käytäntöjen muodostamista sekä tiimien työtä, ja siksi ei osata olla huolissaan kokonaiskuvasta. Hybridimallissa toimiminen tuo nämä haasteet näkyväksi uudella tavalla pitkän etätyöjakson jälkeen, ja aihealue vaatisi nyt intensiivistä työtä tulevaisuuden toimintakyvyn takaamiseksi.

Tulosten pohjalta heräsi ajatus siitä, voiko jossakin vaiheessa olla edessä tilanne, jossa suurissa yrityksissä joudutaan toimintaympäristön ja työelämän muutosten myötä siirtämään keskittymistä yhä enemmän yksittäisten tiimien sisäiseen yhteishenkeen. Kehittyvätkö tiimit ikään kuin omiksi pieniksi yrityksikseen, joita brändätään jo rekrytointivaiheessa? Entä millä tasolla on mielekästä ponnistella kollektiivisen ryhmähengen saavuttamiseksi? Koko yrityksen tasoinen vahva yhteishenki, sekä yhteinen merkityksen tunne on vaikea saavuttaa ja luoda nykyisessä tilanteessa. Silti yhteisen identiteetin omaaminen koko yritykselle tärkeää, sillä kaiken toiminnan taustalla on tärkeää tietää, keitä ollaan, ja miksi tehdään sitä mitä tehdään (luku 2.2.3).

Haastatteluissa nousi esiin ajatus siitä, voisiko kohdeorganisaatio lisätä houkuttelevuuttaan työnhakijamarkkinoilla tarjoamalla enemmän rahallista tukea toimivan kotitoimiston rakentamiseksi. Myös erilaisia vaihtoehtoja työvälineiden ja ergonomian osalta kannattaa pohtia. Voisiko jokaisella työntekijällä olla esimerkiksi mahdollisuus valita yhtä työntekijää varten kohdennetun budjetin painottamista joko kotitoimistoon tai toimitiloihin haluamallaan tavalla. Toisaalta joustavien ja yksilöllisten ratkaisujen tarjoaminen, ja erilaisten järjestelmien rakentaminen työvälineiden ympärille kuormittaa henkilöstöhallintoa, jonka resurssit ovat muuttuvan työympäristön ja siihen liittyvien muutosten vuoksi jo valmiiksi kuormitettuja. Työnantajan tarjoamiin työvälineisiin ja joustoon niiden kanssa ollaan kokonaisuutena tyytyväisiä.

Voidaan myös pohtia, millainen vaikutus hybridityökäytännöillä ja niissä tapahtuvalla kommunikoinnilla on tiimien sisäisiin suhteisiin. Mikäli tiimin sisällä on esimerkiksi konflikteja, ei niitä tarvitse kohdata niin usein, mikä voi osaltaan sujuvoittaa työntekoa henkisen kuormituksen vähentyessä. Toisaalta taas etäkommunikointi tuo omat haasteet lisäämällä esimerkiksi väärinkäsityksien mahdollisuutta, mikä puolestaan voi lisätä näitä konflikteja. Mielenkiintoista oli aineistosta välittyvät viestit siitä, ettei keskitytty pelkästään etätyön hyvien puolien korostamiseen. Etätyötä ei ole ennen sallittu samalla tasolla kuin nyt, ja sitä on haluttu ajaa käytäntönä eteenpäin. Nyt kun etätyö nähdään jo pysyvänä osana työntekoa, uskalletaan henkilöstön keskuudessa kertoa jo enemmän siihen liittyvistä peloista ja epäilyksistä.

6.1.3 Esimiehen moniulotteinen rooli hybridityökäytännöissä

Esimiehelle tärkeitä tehtäviä on ylläpitää luottamusta ja avoimuutta, sekä kiinnittää huomiota yhteenkuuluvuuden tunteeseen (mm. Helsilä & Salojärvi, 2013). Lähi- ja etäjohtamisessa eivät päde samat olosuhteet liittyen mm. tiimin dynamiikkaan sekä työntekijöiden piirteisiin tuen ja omaehtoisuuden suhteessa. Yksilöiden tarpeet ja toiveet muuttuvat työympäristön muuttuessa, samoin kuin työskentelytyylitkin voivat muuttua. Säännöllinen, aiempaa tiheämmin toteutettava kahdenkeskinen palaveri alaisten kanssa voi niin kirjallisuuskatsauksen (ks. mm. Haapakoski ja muut, 2020, s. 111.), kuin tutkimuksen perusteella olla yksi hyvä keino vaalia yhteyttä ja vuorovaikutusta, jota yhteistyö ja tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Palaverin ei tarvitse olla pitkä, vaan kevyt kuulumisten vaihto riittäisi, ja mikäli esiin nousee jotain isompaa, varattaisiin aika syvemmälle keskustelulle. Toisaalta haasteena voi olla joidenkin tiimien suuri koko ja sen myötä ajallisen resurssin riittämättömyys alaisten riittävän henkilökohtaiseen huomioimiseen.

Romppasen ja Kallasvuon (2011, s. 11–18) mukaan esimiehet kuvaavat usein olevansa puun ja kuoren välissä kaksijakoisen roolinsa vuoksi. He ovat lähellä työntekijöitä nähdessään heidän haasteensa, mutta toisaalta heidän tulee raportoida johdon

suuntaan. Lähijohtaja tasapainottelee siis työnantajan edustamisen ja omien alaistensa toiveiden välimaastossa. Johtamiseen vaikuttavat niin ulkoinen, kuin sisäinen toimintaympäristö, ja esimiehen tärkein tehtävä onkin asemoida työyhteisö suhteessa toimintaympäristöön. Tämä asemointi rakentuu niin jatkuvasta yhteisön olemassaolon perusteiden sekä toiminnassa menestymisen arvioinnista ja turvaamisesta, kuin toimivien verkostojen ja yhteistyösuhteiden luomista ja ylläpitämisestä. Esimiehen on mahdollistettava arkisen työn sujuvuus vaihtelevissa tilanteissa, ja kyettävä sovittamaan yhteen erilaiset odotukset, tarpeet ja paineet. Näissä tavoitteissa kohdeorganisaatio on onnistunut tutkimuksen tulosten perusteella hyvin.

Aiheen tiimoilta olisi hyvä pohtia, ovatko esimiehet saaneet riittävästi tukea, ja voisiko selkeämpi raamitus johdolta esimiesten suuntaan tuoda lisäarvoa käytäntöjen suunnittelu- ja lanseerausprosessiin jatkokehityksen kannalta. (ks. mm. Ryytänen ja muut, 2020; Tuomivaara ja muut, 2016; Viitala, 2021). Huolimatta tiimien erilaisista käytäntöjen muodostusprosesseista, ei käytännöissä koettu olevan epäselvyyksiä. Myös yhteisten toimistopäivien osalta tiimeissä vallitsee selkeys ja ymmärrys, ja käytännön tasolla tiimien päätäntävalta koettiin hyväksi asiaksi.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin sekä reliabiliteetin käsitteiden kautta, jotka yleensä liittyvät vahvasti kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin. Ne ovat kuitenkin sovellettavissa myös kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen ympäristöön. Validiteetti koskee sitä, kuinka onnistuneesti tutkitaan juuri sitä ilmiötä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Myös tutkimuksen tarkkuus ja se, mitä harhoja tutkimukseen voi liittyä kuuluvat validiteetin arvioinnin piiriin. Validiteettia on sekä sisäistä, että ulkoista. Sisäinen validiteetti liittyy aineistosta tehtyjen päätelmien todenmukaisuuteen ja luotettavuuteen, kun taas ulkoisessa validiteetissa pohditaan tulkintojen yleistämistä ja sitä, missä määrin sitä voidaan soveltaa laajemmin esimerkiksi eri organisaatioissa. Reliabiliteetti taas käsittelee itse tutkimusprosessia, tutkimusmenetelmien ja

mittaustilanteen luotettavuutta sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 171.)

Tutkimuksen voidaan nähdä täyttävän niin validiteetin, kuin reliabiliteetin kriteerit. Tutkimus ei ole toistettavissa täysin samanlaisena toisessa organisaatiossa, sillä mm. kulttuuriset tekijät ja hybridityökäytäntöjen toteutuksen tavat vaikuttavat vastauksiin ja kokemuksiin, jolloin tulokset voivat vaihdella eri ympäristöissä. Tämä ei ole kuitenkaan laadullisen, tapaustutkimuksen ominaisuuksia omaavan tutkimuksen tavoitteena. Teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan olettaa, että samanlaisia teemoja nousisi esiin myös tutkittaessa muita organisaatioita, sillä ilmiöt koskettavat kaikkia asiantuntijaorganisaatioita vallitsevan tilanteen vuoksi.

Tutkimuksen vahvuutta tukee näytteen monipuolisuuden varmistaminen, johon kiinnitettiin runsaasti huomiota tutkimusprosessin alussa. Haastattelut on litteroitu nopeasti haastatteluiden jälkeen, mikä parantaa kirjallisen aineiston laatua. Luotettavuutta lisää myös tallenteiden hyvä laatu, sekä litteroinnin ja luokittelun johdonmukainen toteutus tutkimusprosessin aikana. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 185.) Eettiset näkökulmat on huomioitu läpi tutkielman, ja anonymiteetti on säilytetty niin kohdeorganisaation, kuin tutkittavien osalta. Dokumentointi on ollut huolellista ja riittävää, ja aineiston hallintaan on kiinnitetty erityistä huomiota juuri anonymiteetin ja tietoturvan takaamiseksi.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä nähdään tehokkaana, kun halutaan tietää ihmisen ajatuksia ja kokemuksia heidän toimintansa taustalla. Toisaalta sitä on kuitenkin kritisoitu sitä, ettei yksilö välttämättä ole totuuden keskiössä, eikä absoluuttisten totuuksien selvittäminen ole mahdollista millään haastattelumenetelmällä, joihin vaikuttaa ympäristön lisäksi myös tutkijan tulkinta näistä kokemuksista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.63.) Tutkimus ei tuota välttämättä samoja tuloksia toistettaessa samalle henkilölle eri ajassa, sillä se on tilannesidonnainen ja sen on tässä yhteydessä tarkoituskin olla ajankuva. Toinen tutkija tai toinen tutkimustapa voi päätyä erilaisiin havaintoihin, sillä

prosessi perustuu luottamukseen, keskusteluun sekä joustavaan haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 186). Haastattelut olivat onnistuneita, ja tutkittavat kertoivat avoimesti kokemuksistaan. Nämä havainnot on esitetty tarkasti luvussa 5, ja niiden pohjalta esitetyt tulkinnat sekä pohdinta aiheen ympärillä luvussa 6.1 ja sen alaluvuissa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin henkilöstön kokemuksia hybridityökäytäntöjen muodostumisesta ja käyttöönottovaiheesta asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Tämä tutkimus kartoitti henkilöstön kokemuksia yleisellä tasolla, ja tutkittavien joukko sisälsi niin työntekijöitä, kuin esimiehiä. Tutkimus nosti esiin niin molemmille ryhmille yhteisiä kokemuksia, kuin eroavaisuuksia kokemusten välillä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin johdon, esimiesten sekä työntekijöiden kokemusten välisiä eroja keskittyen tässä tutkimuksessa esille nousseisiin teemoihin, kuten esimerkiksi toiveisiin yhteisten toimistopäivien määrästä.

Yksi mielenkiintoinen tarkempi jatkotutkimuksen aihe on se, millaisia eroja on työntekijöiden ja esimiesten käsitysten välillä viestinnällisten keinojen tehokkuudesta yhteishengen luojana. Onko esimiehillä esimerkiksi positiivisempi kuva virtuaalikalveista kuin työntekijöillä? Uskovatko esimiehet yleisesti ottaen omaan kykyynsä ryhmähengen ylläpitäjinä? Entä kun he tiedostavat, ettei joku käytäntö toimi? Voiko pelkoa aiheuttaa se, ettei tiedetä mitä uusia keinoja voidaan keksiä vanhojen tilalle?

Hybridityökäytäntöjen suunnittelussa annettiin kohdeorganisaatiossa paljon vapauksia, ja toimistopäivien osalta joissakin tiimeissä annettiin vain suosituksia. Kun toimistolle tuleminen on vapaaehtoista, ryhmäytymistä ajatellen olisi keskeistä tietää, kuinka usein tällaisten tiimien jäsenet tulevat työpaikalle hybridityökäytäntöjen vakiinnuttua. Lisäksi olisi hyödyllistä selvittää, mikä on ajava motivaatio toimistolla käymiseen (esim. henkinen tuki, ryhmässä toimimisen edut), jotta näihin asioihin voitaisiin panostaa yhä enemmän ryhmäytymisen kehittämiseksi. Myös hybridityön vaikutukset sitoutumiseen

ovat kiinnostavia. Tämän aspektin, kuten myös eri työmuotojen ja niiden yhdistelmien tehokkuuden tutkiminen, vaatii ajan kulumista ja käytäntöjen vakiintumista. Aiheiden tutkiminen voi olla ajankohtaista hybridityöhön siirtymisen seuraavissa kehitysvaiheissa, jolloin voidaan tehokkaammin muodostaa käsitys toteutettujen mallien vaikutuksista eri organisaatioissa.

Kiinnostava näkökulma jatkotutkimukselle olisi se, kehittykö työ ylipäättään siihen suuntaan, että sitä räätälöidään yhä enemmän sopivaksi henkilökohtaisella tasolla. Vaikka tutkimuskirjallisuudessa korostetaan ryhmän ja yhteistyön tuomia etuja, nousi vastauksista esiin individualismin korostuminen. Trendin keskiössä ovat mm. työn sujuvuutta ja joustavuutta tukevat piirteet, sekä työn vaikutukset henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Tämä rapauttaa yhteisöllisyyttä ja siitä saatavia etuja. Sen vuoksi olisi hyödyllistä syventää tutkimusta myös siihen, mitä henkilöstö tarkalleen ottaen toivoo ryhmäytymisen suhteen, ja miten näitä asioita voidaan toteuttaa. Tulisi selvittää, mitä työntekijät ovat valmiita tekemään ryhmähengen eteen, ja kuinka tärkeäksi ryhmä lopulta koetaan. Vaikka tämän tutkimuksen vastauksissa ryhmäytymistä toivottiin enemmän, jäi kuitenkin epäselväksi se, mitkä ovat tähän henkilöstön mielestä parhaat keinot.

Lopuksi tämän tutkimuksen pohjalta nousi pohdintaa siitä, miten huolehditaan yhteisöllisyydestä työyhteisöissä, joissa osa työskentelee hybridinä ja osa ei. Entä miten työn kehittämiseen panostetaan silloin, kun osalle henkilöstöstä hybridityö ei ole mahdollisuus? Esimerkki tällaisesta organisaatiosta voi olla teknologialan asiantuntijaorganisaatio, jossa on myös omaa tuotantoa ja sen myötä työntekijöitä, joiden paikallaolo on pakollista. Mitä nämä työntekijät toivovat? Ovatko he saaneet tarpeeksi tukea? Entä miten heitä voi motivoida työssään, kun suuressa mittakaavassa työyhteisön rakenne ja työn tekemisen paikat muuttuvat?

Lähteet

- Anttila, A-H., Anttila, T., Liikkanen, M. & Pääkkönen H. (toim.) (2015). Ajassa kiinni ja irrallaan. Yhteisölliset rytmit 2000- luvun suomessa. Tilastokeskus. Noudettu 8.10.2022 osoitteesta https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_aki_201500_2015_16146_net.pdf
- Boon, C., Den Hartog, D., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Bowen, D., Ostroff, C. (2004) Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. (2017) Self- determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4 (1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-org-psych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Noudettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>

- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. (2014). *Etänä. Toimistoa ei tarvita*. Suomentanut Heiskanen, M. Kauppakamari.
- Garg, S., Jiang, K. & Lepak, D. (2021). HR Practice Salience: Explaining Variance in Employee Reactions to HR Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 512–542. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1792533>
- Gelade, G. A. & Ivery, M. (2003). The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P. & Colombat, P. (2011) The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations with Well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437–450. DOI: 10.1007/s10869-011-9253-2
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the Psychological Contract: An Employer Perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.
- Helsilä, M. (2009). *Henkilöstöasioita esimiehille*. Otava.
- Helsilä, M. (2002). *Käytännön henkilöstötyö*. Tammi.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (Toim.) (2013). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum Media Oy.

- Hirsch, P. (2021). Sustaining Corporate Culture in a World of Hybrid Work. *Journal of Business Strategy*, 42(5), 358–361. DOI:10. https://doi.org/10.1108/JBS-06-2021-0100
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015.) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Gaudeamus. (1. painos 2008). Noudettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789524958868>
- Homan, R. 1991. *The Ethics of Social research*. Longman.
- Huotilainen, M. (2018, 13. tammikuuta). *Aivotutkija: Nämä viisi asiaa kaipaavat kipeimmin muutosta suomalaisessa työelämässä*. Yle. Noudettu 25.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/01/13/aivotutkija-nama-viisi-asiaa-kaipaavat-kipeimmin-muutosta-suomalaisessa>
- Juuti, P., Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Noudettu 4.7.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789523456167>
- Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. & Mäntynen, A. (2017). *Tiede ja teksti Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen*. 3. uudistettu painos. Gaudeamus. Noudettu 17.7.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789523455115>
- Kvale, S. (1996). *InterViews. An Introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
- Leskinen, T. (2021, 29. maaliskuuta). *Etätö yleisty eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten*. Tilastokeskus verkkosivut. Noudettu 23.1.2022 osoitteesta (<https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>)

- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *The Journal of Applied Psychology, 94*(2), 371–391. <https://doi.org/10.1037/a0013504>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017) *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Microsoft. (2021). *2021 Work Trend Index. The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are we ready?* Noudettu 30.6.2022 osoitteesta: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2004). *Organizational Behavior. Managing People and Organizations.* Houghton Mifflin.
- Nishii, L., Lepak, D., Schenider, B. (2008) Employee attributions of the “why” of hr practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology, 61*, 503–545
- Noonan, J. (2015) Thought-Time, Money-Time, and the Temporal Conditions of Academic Freedom. *Time & Society, 24*(1), 109–128.
- Ostroff, C., Bowen, D. (2016). Reflections on the 2014 Decade Award. Is There Strength in the Construct of HR System Strength. *Academy of Management Review, 41*(2), 196–214. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Peltonen, T. 2007. *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita.* Otavan Kirjapaino Oy.

- Pentikäinen, M. (2021). *Työelämägallup. Tutkimus monipaikkatyöstä työllisille Suomesta*. Noudettu 13.8.2021 osoitteesta: https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/02/tyoelamagallup_tammikuu_2021_etatyo_.pdf
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. & Campion, M. A. (2013). A High-Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220. <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/0149206313478184>
- Reina D & Reina M. (2014). *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization*. 3. uudistettu painos. Luettu 15.1.2022 osoitteessa <https://ereader.perlego.com/1/book/116244/8>.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. WS Bookwell Oy.
- Rolls, J. (2021). Self Management: A 21st Century Panacea? *Organizational Development Journal*, 39(3), 67–80. Noudettu 15.12.2021 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/self-management-21st-century-panacea/docview/2562937850/se-2?accountid=14797>
- Romppanen, B & Kallasvuo, A. (2011). *Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen*. Otavan Kirjapaino Oy.
- Roos, G., Fernström, L., Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 28–37. <https://doi.org/10.1108/13683040410524711>.

- Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä-
autonomian edistämiseksi kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*, 18(3), 246–260.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>
- SHRM Survey Findings: Virtual Teams. (2012). *Society for Human Resource Management*.
Noudettu 20.1.2022 osoitteesta <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/virtualteams.aspx>
- Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut. 15.11. 2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Stenius, M., & Vanhala, S. (2013). Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus
Teoksessa S. Vanhala (toim.) *Hyöty - Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä
henkilöstöjohtamisella*. (s. 25–60). Aalto Yliopiston julkaisusarja. Kauppa + Talous.
5/2013. Unigrafia Oy. Noudettu 15.12.2021 osoitteesta
http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2013_005.pdf
- Toivanen, M, Viljanen, O. & Turpeinen, M. (2016). Aikamatriiseja asiantuntijatyössä.
Työelämän tutkimus, 14(1), 77–94. Julkaistu 5.11.2019. Noudettu 16.11.2021
osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87024>.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos.
Alkuperäinen teos ilmestynyt 2002. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Luettu
osoitteessa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Tuomivaara, S. & Leppänen, A. (2005) Luova asiantuntijatyö ja työssä jaksaminen.
Teoksessa S. Tuomivaara, K. Hynninen, A. Leppänen, S. Lundell & E. Tuominen.
Asiantuntijan luovuus koetuksella. (s. 15–76). Työterveyslaitos.

- Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. (2016). *Jousto-opas. Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla*. Noudettu 18.11.2021 osoitteesta [https://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-683-8%20\(pdf\)](https://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-683-8%20(pdf))
- Työterveyslaitos. (2021) *Työ2030. Hybridiunelmii- webinaari*. Youtube. Noudettu 9.9.2021 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=B9raHblyOvs>.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value to HR Practices*. Harvard Business School Press.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldoven, M. (2012). Employee Well-Being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvin-voinnin kytkenät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 69–82. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87641/46830>.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. 1. painos. Edita.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.
- Wang, H., Zhang, Y. & Wan, M. (2021). Linking High Performance Work Systems and Employee Well Being: A Multilevel Examination of the Roles of Organisation Based Self Esteem and Departmental Formalisation. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 92–116. DOI: 10.1111/1748-8583.12391

Wiio, O. A. (1978). *Wiion lait - ja vähän muidenkin*. Weilin + Göös.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
<https://doi.org/10.1177%2F014920639201800205>

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. DOI: 10.1080/09585199400000020

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Opiskelen Vaasan Yliopistossa kauppatieteiden maisteriksi Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelmassa. Pro gradu- tutkielmani käsittelee pandemian jälkeisten hybridityökäytäntöjen muotoutumista työntekijän kokemuksen näkökulmasta, keskittyen erityisesti työhyvinvointiin liittyvien teemojen ympärille. Tutkielman tarkoituksena on kartoittaa mm. sitä, kuinka selkeinä ja johdonmukaisina uudet käytännöt ja niihin liittyvä viestintä koetaan, ja kuinka työntekijät kokevat yhteisöllisyyden, luottamuksen rakentumisen sekä omat vaikutusmahdollisuudet näissä käytännöissä.

Tavoitteeni on löytää tutkielmaani varten haastateltavaksi noin 8 asiantuntijatyötä tekevää henkilöä organisaatiostanne. Haastattelut voidaan toteuttaa joko kasvotusten tai Teamsin/Skypen välityksellä, ja ne toteutetaan työajalla. Kyseessä on noin puolesta tunnista tuntiin kestävä kahdenkeskinen, kysymyksiin perustuva keskustelutuokio opiskelijan ja haastateltavan välillä. Keskustelu on luottamuksellinen, ja vastauksia käsitellään täysin anonymisti tutkielman kaikissa vaiheissa. Haastattelumateriaali hävitetään kokonaisuudessaan tutkimuksen valmistuttua. Haastateltavan, tai hänen edustamansa organisaation nimi ei tule julki missään vaiheessa tutkielman toteutusta, eikä vastauksia voida yhdistää vastaajaan.

Arvostaisin näkemyksiäsi kovasti, ja olisin kiitollinen, jos haluaisit auttaa osaltasi saattamaan tutkielmani loppuun. Mikäli sinulla herää kysymyksiä tutkimukseen osallistumiseen liittyen, otathan rohkeasti yhteyttä! Haastattelut toteutetaan viikon 47 aikana, ja tarkempi aikataulu selviää osallistujien ilmoittauduttua.

Ystävällisin terveisin

Suvi Niska

Puhelin, sähköposti

Liite 2. Tiedote tutkittavalle

Koulutusohjelma:

Vaasan Yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Tutkimuksen nimi:

Hybridityökäytäntöjen muotoutuminen asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön kokemuksen näkökulmasta

Tutkimuksen toteuttajan yhteystiedot:

Suvi Niska

Puhelin, sähköposti

Tutkimuksen ohjaajan yhteystiedot:

Anne Söderman, KTT, OTM, varatuomari

Vaasan Yliopisto

Puhelin, sähköposti

Tutkittavasta kerättävät tiedot:

Tutkimushaastattelu nauhoitetaan, eikä haastatteluun lisätä tunnistetta. Nauhoitus kytketään päälle vasta, kun alkutiedot on käyty läpi.

Henkilötietoja ei kerätä.

Tietojen käsittely:

Kaikki aineisto käsitellään anonyymisti, eikä materiaaleihin lisätä myöskään epäsuoria tunnisteita, joista tutkittava voidaan tunnistaa. Tämä menettely pätee tutkielman jokaiseen osaan ja vaiheeseen.

Haastattelunauhoitteet ja muu materiaali tuhotaan tutkimuksen valmistuttua. Saat tästä erillisen ilmoituksen. Tutkimuksen on määrä valmistua helmikuun 2022 loppuun mennessä.

Tutkimuksen tuloksista toimitetaan raportti kohdeorganisaatiolle. Tuloksista yhdistellään raportti, jossa yhdenkään vastaajan vastaukset eivät ole erotettavissa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa esimerkiksi jättämällä kyselyn kesken. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu tutkittavalle minkäänlaisia kielteisiä seuraamuksia.

Liite 3. Haastattelukysymykset

Hybridityökäytännöt ja niiden muotoutuminen

- Millä tavoilla olet saanut vaikuttaa hybridityökäytäntöjen suunnittelussa/rakentumisessa?
- Millaista viestintä hybridityökäytännöistä on ollut kokemuksesi mukaan?
- Miten selkeiksi ja johdonmukaisiksi koet uudet käytännöt?
- Miten käytännöt mielestäsi peilaavat/tukevat yrityksen tavoitteiden ja arvojen toteutumista?

Hybridityökäytäntöjen vaikutus hyvinvointiin ja sen kokemiseen

- Millaisia tunteita/kokemuksia uusiin käytäntöihin siirtyminen on nostanut esiin sinussa henkilökohtaisesti? Entä työyhteisön tasolla?
- Miten koet työntekijänä, että jaksamisesi ja hyvinvointisi on varmistettu hybridityökäytännöissä?
- Miten koet erot eri tiimien välillä? Eli esimerkiksi sen, jos toisen tiimin jäsenet voivat olla enemmän etänä kuin oma tiimi?
- Miten luottamus kokemuksesi mukaan ilmenee hybridityökäytännöissä?

Hybridityökäytäntöjen johtaminen uudessa toimintaympäristössä

- Miten olet kokenut esimies-alaisuuden muuttuneen hybridimalliin siirtyessä?
- Koetko, että esimiesten ja työntekijöiden toiveissa on eroja työskentelypaikan suhteen, eli sen milloin ja kuinka paljon ollaan etänä/läsnä?
- Mitä toivoisit esimieheltäsi uudessa toimintaympäristössä?