

Miksi tulla toimistolle?

Itseohjautuvan hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita



Tuomo Alasoini
Annu Haapakangas
Suvi Hirvonen
Hilpi Kangas
Marja Käsälä
Eveliina Saari
Kirsikka Selander
Laura Seppänen

Miksi tulla toimistolle?

Itseohjautuvan hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita

Tuomo Alasoini

Annu Haapakangas

Suvi Hirvonen

Hilpi Kangas

Marja Känsälä

Eveliina Saari

Kirsikka Selander

Laura Seppänen

Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

www.ttl.fi

Toimitus: Tuomo Alasoini, Annu Haapakangas, Suvi Hirvonen, Hilpi Kangas, Marja Käsälä,
Eveliina Saari, Kirsikka Selander, Laura Seppänen

© 2024 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-193-2 (PDF)

Tiivistelmä

Lähi- ja etätöitä yhdistelevä hybridityö on yleistynyt koronapandemian jälkeen. Hybridityön yleistymisessä ei ole kyse vain työteon tapojen muutoksesta. Hybridityön yleistyminen haastaa tapoja, joilla työtä ja organisaatioita johdetaan. Hybridityöllä on myös laajempia koko yhteiskuntaan ulottuvia vaikutuksia koskien esimerkiksi ihmisten liikkumista, toimitiloja sekä työn ja muun elämän välistä rajaa.

Työsuojelurahaston rahoittaman *Miksi tulla toimistolle?* -tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa itseohjautuvan hybridityön hyvistä käytännöistä, mahdollisuuksista sekä riskeistä ja keinoista torjua niitä. Tutkimuksessa analysoitiin kansallisessa MEADOW-kyselyssä organisaatioiden johdolta ja henkilöstöltä kerättyä aineistoa sekä työorganisaatioista kerättyä haastatteluaineistoa, kyselyaineistoa ja työtiloja koskevaa aineistoa. Tutkimukseen osallistui kolme yritystä ja kaksi kaupunkiorganisaatiota.

Tutkimuksen keskeiset havainnot ja opit voidaan tiivistää kuuden kokonaisuuden alle. Nämä koskivat hybridityön lisääntynyttä suosiota ja sen syitä, hybridityön jännitteitä ja niihin vastaamista, etäkohtaamisten kommunikaatiohaasteita ja niihin vastaamista, hybridityön johtamisen strategisia vaihtoehtoja, työtilojen suunnittelua hybridityöhön sekä hyvää työntekeytyä hybridityössä. Keskeinen tutkimuksen esiin nostama jatkotutkimusten aihe on, millaisin johtamisen käytännöin sekä teknologisin ja tilaratkaisuin voidaan itseohjautuvassa hybridimäisessä työssä parhaiten edistää organisaation uudistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä kuten yhteisöllisyyttä, oppimista ja innovatiivisuutta.

Abstract

Hybrid work, where employees spend some of their time working remotely and some working on the employer's premises, has become more common following the COVID-19 pandemic. Hybrid working has not only become mainstream practice in a large proportion of organisations, it has also brought about changes in the ways work and organisations are led and managed. Hybrid work has broader impacts on society as well, concerning the movement of people, the design of office space, and the boundary between work and other spheres of life.

The purpose of the *Why Come to the Office?* study, funded by the Finnish Work Environment Fund, was to produce new information on the good practices, opportunities and risks of self-directed hybrid work, and how to meet the risks. The study analysed data collected from the management and personnel of companies and public bodies in the national MEADOW survey, as well as from five participating work organisations through interviews, surveys and workspace analyses. Three companies and two city organisations participated in the study.

The key findings and lessons learned from the study can be summarized under six headings. These were reasons for the increased popularity of hybrid work; tensions of hybrid work and how to meet them; communication challenges of online encounters and how to meet them; strategic alternatives for managing hybrid work; designing workspaces for hybrid work; and organisational citizenship behaviour in hybrid work. The key topic for further research highlighted by the study is what kind of management practices and technological and workspace solutions can best promote factors crucial for organisational renewal, such as community, learning and innovation, in self-directed hybrid work, which is largely based on online encounters between organisation members.

Sisällys

Tiivistelmä	3
Abstract	4
Sisällys/Table of contents	5
Alkusanat ja kiitokset	7
1 Työn aihe ja tarkoitus	8
1.1 Taustaa	8
1.2 Uutuusarvo	9
1.3 Tutkimustavoitteet ja -kysymykset	10
1.4 Raportin rakenne	13
2 Aineisto ja metodit	14
2.1 Tilastollinen analyysi	14
2.1.1 MEADOW-työnantajakysely	14
2.1.2 MEADOW-työntekijäkysely	15
2.2 Työpaikkatasoinen analyysi	16
2.2.1 Haastattelut	17
2.2.2 Työtilakatselmukset	18
2.2.3 Kyselyt	20
2.3 Synteesi	21
2.3.1 Kehittämistyöpaja 1	21
2.3.2 Kehittämistyöpaja 2	21
2.4 Yhteenveto	22
3 Keskeiset tulokset	23
3.1 Työntekijöiden korona-ajan etätyökokemukset ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus organisatorisen resilienssin heijastumana	23
3.2 Organisatorinen tuki ja työn imu lähityössä, hybridityössä ja etätyössä koronapandemian aikana	25
3.3 Itseohjautuvan hybridityön luottamus- ja kontrollirakenteet tietotyöntekijöillä	26

3.4	Klaanikontrollin mekanismien uusintaminen hybridityössä	28
3.5	Yhteisöllisyys ja yhteinen kehittäminen vaarassa? Käsityksiä kahden kaupunkihallinnon hybridityöstä	30
3.6	Työntekijöiden resurssit joustavassa hybridityössä	33
3.7	Etä- ja lähityön vetovoimatekijät.....	36
4	Johtopäätökset.....	39
4.1	Keskeiset havainnot ja opit.....	39
4.1.1	Hybridityön lisääntynyt suosio ja sen syyt.....	40
4.1.2	Hybridityön jännitteet ja niihin vastaaminen	40
4.1.3	Etäkohtaamisten kommunikaatiohaasteet ja niihin vastaaminen	42
4.1.4	Hybridityön johtamisen strategiset vaihtoehdot	43
4.1.5	Työtilojen suunnittelu hybridityöhön	45
4.1.6	Hyvä työntekijyys hybridityössä.....	48
4.2	Tutkimuksen rajoituksia	49
4.3	Tutkimuksen keskeinen viesti	50
	Lähteet	52

Alkusanat ja kiitokset

Tämä julkaisu on loppuraportti Työterveyslaitoksen toteuttamasta projektista *Miksi tulla toimistolle? Itseohjautuvan hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita*. Projektin rahoituksesta ovat vastanneet Työsuojelurahasto ja Työterveyslaitos. Osoitamme molemmille parhaat kiitoksemme.

Projektin toteuttamista on merkittäväällä tavalla tukenut sen ohjausryhmä, jossa ovat olleet edustettuina osallistuneiden työorganisaatioiden, työmarkkinajärjestöjen, Aalto-yliopiston, Työsuojelurahaston ja Työterveyslaitoksen edustajat. Ohjausryhmän jäsenet ovat myös projektin eri vaiheissa kommentoineet tutkijoiden tekemiä havaintoja ja arvokkaalla tavalla vaikuttaneet projektin lopputuloksiin. Kiitämme kaikkia ohjausryhmän jäseniä lämpimästi. Matti Vartiaista ja Niilo Hakosta kiitämme vielä erityisesti loppuraportin käsikirjoitukseen tehdyistä monista parannusehdotuksista.

Loppuraportin on taittanut Kirsikka Selander

Vastuu raportin lopullisesta sisällöstä on yhtäläisesti kaikilla kirjoittajilla.

Helsingissä marraskuussa 2024

Tutkijat

1 Työn aihe ja tarkoitus

Työsuojelurahaston rahoittaman *Miksi tulla toimistolle?* -tutkimuksen (1.1.2023–30.11.2024) tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa työorganisaatioille ja tieteelliseen keskusteluun itseohjautuvaa lähi- ja etättyötä yhdistävän hybridityön hyvistä käytännöistä, mahdollisuuksista sekä riskeistä ja keinoista torjua niitä. Itseohjautuvalla hybridityöllä tarkoitettiin mallia, jossa työntekijät ja tiimit voivat pitkälti itse päättää etättyön tekemisestään. Uutta tietoa tuottamalla voitaisiin lisätä työorganisaatioiden osaamista itseohjautuvuuden johtamisesta hybridityössä ja siitä, millaiset toimitilaratkaisut tukevat hybridimäistä työskentelyä. Tutkimuksellisenä tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä hybridityöstä keinona vahvistaa työntekijöiden toimijuutta ja organisaatioiden resilienssiä.

1.1 Taustaa

Etättyön yleistymistä koronapandemian aikana voi pitää vastaavanlaisena työelämän digimurroksena kuin mikrotietokoneiden (1980-luku), sähköpostin ja internetin (1990-luku) tai mobiilin internetin ja sosiaalisen median (2000-luku) aiempia läpilyöntejä. Noin puolet Suomen palkansaajista siirtyi pandemian puhjettua pääosin kotoa käsin tehtävään etättyöhön. Niistä, jotka eivät aiemmin olleet tehneet etättyötä, siihen siirtyi joka neljäs. Niistä, jotka olivat sitä jo tehneet, lähes 90 prosenttia ryhtyi tekemään sitä useammin (Keyriläinen 2021). Suomessa siirtyminen etättyöhön oli kansainvälisestikin nopeaa (Sostero ym. 2020). Tähän myötävaikuttivat suomalaisten hyvät digitaidot, maan kehittyneet tietoliikenneyhteydet sekä Anne Kovalaisen ja hänen kollegoidensa (2022) mukaan työnantajien ja työntekijöiden välinen vahva institutionaalinen luottamus.

Alettiin puhua digiloikasta, koska digitaalisten välineiden käyttö lisääntyi voimakkaasti pandemian aikaisen eristyneisyyden takia. Monet työntekijät kokivat myös etättyön mahdollistaman autonomialoikan työssään. Tämä ja työmatkoihin käytetystä ajasta aiheutunut säästö paransivat monien mahdollisuuksia hallita ajankäyttöä ja sovittaa yhteen työtä ja muuta elämää (Malhotra 2021; Sutela & Pärnänen 2021). Myöskään työnantajien huolet työmoraalin murenemisesta ja tuottavuuden laskusta eivät toteutuneet. Joustavat tavat tehdä työtä, vähentyneestä liikkumisesta aiheutuneet säästöt ja vähentyneet keskeytykset työssä johtivat ainakin alkuvaiheessa monesti ennemminkin tuottavuuden kasvuun (Barrero ym. 2021; Van Loo ym. 2021).

Myönteisistä lyhyen aikavälin vaikutuksista ei kuitenkaan ollut mahdollista tehdä laajempia ja pidemmän aikavälin johtopäätöksiä etättyön tuottavuusvaikutuksista

ylipäättään. Koronapandemian aika oli monella lailla poikkeuksellinen ajanjakso. Siinä siirtymistä etätööhön helpottivat monella tutut työtoverit, kumppanit ja asiakkaat. Vastaavaa luottamusta, jota tarvitaan vaativassa vuorovaikutuksessa uusien ihmisten kanssa, on vaikeampi luoda ilman aiempaa fyysistä kohtaamista. Myönteiset kokemukset koskivat myös tilannetta, jossa etätöitä tehtiin yleensä kokoaikaisesti ja kotona. Tästä ei kuitenkaan näyttänyt olevan muodostumassa ”uutta normaalia” monellekaan organisaatiolle pandemian päättyessä, vaan pandemian jälkeisille malleille näytti olevan ominaista lähi- ja etätöön yhdistäminen entistä itseohjautuvammalla tavalla (Selander ym. 2022). Lisäksi etätöön myönteiset ja kielteiset vaikutukset näyttivät jakautuvat jo pandemian aikana työntekijöittäin epätasaisesti (Mäkinen ym. 2022; Sutela & Pärnänen 2021).

1.2 Uutuusarvo

Etätöitä oli tutkittu jo paljon ennen koronapandemiaa (esim. Athanasiadou & Theriou 2021; Gohoungodji ym. 2023). Pandemian puhjettua erilaisten tutkimusten, selvitysten, populaarikirjoitusten ja julkisen keskustelun määrä etä- ja hybridityön erilaisista vaikutuksista lisääntyi nopeasti (esim. Vartiainen 2024; Vartiainen & Vanharanta 2024). Miksi tulla toimistolle? -tutkimusprojektin tarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa olemassa olevaan tutkimustietoon erityisesti kolmella tavalla.

Näistä ensimmäinen oli, että tutkimus hyödyntäisi tilastollisesti edustavaa vähintään kymmenen hengen kokoista yrityksistä ja julkisyhteisöistä kerättyä kattavaa MEADOW-kyselyaineistoa. MEADOW-aineisto koottiin vuosina 2021 ja 2022 pääministeri Marinin hallituksen ohjelmaan kuuluneen TYÖ2030-ohjelman rahoituksella työnantajayksiköiden johdolta ja työntekijöiltä. Suurin osa suomalaisista korona-ajan etätöytutkimuksista oli perustunut yksin työntekijäaineistoihin (esim. Keyriläinen 2021; Kovalainen ym. 2022; Kurronen 2021; Lyly-Yrjänäinen 2022; Mäkinen ym. 2022; Sutela & Pärnänen 2021). Monet tutkimuksista eivät olleet myöskään tilastollisesti edustavia ajatellen suomalaista työelämää. Johdolta ja työntekijöiltä saatua tietoa yhdistämällä oli tarkoituksena muodostaa monipuolisempi kuva etä- ja hybridityön mahdollisuuksista ja haasteista kuin analysoimalla vain johdolta tai työntekijöiltä saatua aineistoa.

Toiseksi suurin osa suomalaisista tutkimuksista oli kohdistunut työntekijöiden kokemuksiin etätöystä, kuten vaikutuksista työn sujuvuuteen, tiedonkulkuun, työyhteisön toimivuuteen, työhyvinvointiin tai työyksinäisyyteen. Tällaisen perinteisen toteavan asetelman rinnalla tarkoituksena oli tutkia, miten itseohjautuva etä- ja hybridityö voi edistää työntekijöiden digitoimijuutta. Tämä oli uudenlainen näkökulma, jossa ajatuksena oli pyrkiä ymmärtämään paremmin työntekijöiden kykyä toimia

digitaalisessa ympäristössä ja käyttää hyväkseen sen erilaisia mahdollisuuksia (Aagaard & Lund 2020; Passey ym. 2018).

Suurin osa korona-ajan etätööhön siirtymistä käsittelevistä tutkimuksista oli edelleen kohdistunut vain lyhyen aikavälin tai kertaluonteisiin muutoksiin työntekijöiden työssä tai organisaatioiden tuloksellisuudessa. Organisaation kykyä teettää työtä ja pitää toimintojaan käynnissä etänä voi pitää myös yhtenä organisatorisen resilienssin eli muutosjoustavuuden ilmenemismuotona, joka auttaa organisaatiota sopeutumaan, selviytymään ja/tai uudistumaan merkittävien muutosten tai kriisien yhteydessä. Tällaista näkökulmaa ei ollut aiemmin sisällytetty systemaattisesti sen enempää organisatorista resilienssiä käsittelevään (Hillman & Guenther 2021; Limnios ym. 2014; Linnenluecke 2017; Williams ym. 2017) kuin korona-ajan etätöitä käsittelevään tutkimukseen, jossa resilienssiä oli tutkittu lähes yksinomaan yksilötasoisena ilmiönä (Coulombe ym. 2020; Fischer ym. 2023; Mäkinen ym. 2021; Ojo ym. 2021; Van Der Feltz-Cornelis ym. 2020).

1.3 Tutkimustavoitteet ja -kysymykset

Tutkimus oli jatkoa Työsuojelurahaston aiemmin rahoittamalle Digikaveri-tutkimusprojektille (1.1.2020–28.2.2022), joka kohdistui työelämän digikuiluihin. Digikaveri-projektin uusina näkökulmina olivat kansalaisiin kohdistuneen digikuilututkimuksen soveltaminen työelämään ja käyttötaparyhmän käsitteen luominen kuvaamaan työntekijöiden digivälineiden käyttöä (Alasoini 2024; Alasoini & Tuomivaara 2022; Tuomivaara & Alasoini 2020). Digikaveri-projekti osoitti samalla, että työntekijöiden menestymisen syvällisempi ymmärtäminen digitaalisessa ympäristössä edellyttää lähestymistapaa, joka huomioi paremmin myös työntekijöiden digitoimijuuden (Alasoini ym. 2022). Digitoimijuuden elementtejä olivat kirjallisuuden perusteella digiosaaminen, digiluottamus (kyky hyödyntää digiosaamista käytännössä) ja digivastuullisuus (kyky hyödyntää digiosaamista vastuullisesti ja eettisesti) (Passey ym. 2018). Koronapandemian myötä yleistynyt etä- ja hybridityö loivat uusia mahdollisuuksia ja haasteita digitoimijuudelle. Oletuksena *Miksi tulla toimistolle?* -tutkimuksessa oli, että *digitoimijuuttaan* kehittämällä työntekijät voivat menestyksellisemmin kohdata teknologisia ja muita muutoksia, osallistua ja vaikuttaa muutoksissa, ylittää digikuiluja ja parantaa työmarkkinavalmiuksiaan.

Toinen avainkäsite tutkimuksessa oli *resilienssi*. Se kuvaa esineen, yksilön, organisaation tai laajemman järjestelmän kestävyyttä tai muutosjoustavuutta.

Organisaatiotutkimuksessa kiinnostus resilienssiä kohtaan on lisääntynyt toimintaympäristön nopeutuneen muutoksen ja kasvaneen ennakoimattomuuden,

monimutkaisuuden ja hallitsemattomuuden myötä. Resilienssi ilmenee organisaation kykynä sopeutua, selviytyä ja/tai uudistua jonkin muutoksen tai kriisin yhteydessä (Hillman & Guenther 2021). Tarkoituksena oli tarkastella organisaatioiden kykyä teettää työtä etänä niiden resilienssitekijänä, jossa lähityön korvaaminen etätyöllä kertoo organisaatioiden kyvystä sopeutua ja toimintojen yllä pitäminen myös etätyötä tehden kyvystä selviytyä. Niiden organisaatioiden osalta, joissa ei ole aiemmin tehty etätyötä samassa määrin tai lainkaan, laajentunut etätyö kertoo myös kyvystä uudistua. Tutkimuksessa oletettiin kirjallisuuden pohjalta, että organisatorista resilienssiä vahvistaa erityisesti ensiksikin hybridityön itseohjautuvuus, jossa tiimit tai työntekijät itse pitkälti päättävät työn tekemisen paikastaan (Richtnér & Löfsten 2014; Sutcliffe & Vogus 2003; Williams ym. 2021) ja voivat näin vahvistaa digitoimijuuttaan (Passey ym. 2018), ja toiseksi organisaation kyky yhdistää etä- ja lähityötä joustavasti toisiinsa (ei kyky laajaan etätyöhön sinänsä) (Hillman & Guenther 2021).

Kolmantena pääasiallisena teoreettisena viitekehyksenä oli *näkemys korona-ajasta murroksena* työorganisaatioiden ja työntekijöiden työskentelytiloja koskevissa tarpeissa ja käsityksissä (Barrero ym. 2021; Malhotra 2021; Melin ym. 2021; Selander ym. 2022; Van Loo ym. 2021). Työnantajan toimitilat muuttuvat tietovaltaisessa työssä yhä enemmän strategisiksi investoinneiksi, joissa tehtävän lähityön tulee tuoda lisäarvoa työn sujuvuuteen, työhyvinvointiin ja asiakaskokemukseen. Yhdistämällä tuloksia aiempaan tutkimustietoon ihmisten työskentelytilapreferensseistä ja työtilasuunnittelusta (Appel-Meulenbroek ym. 2022; Haapakangas 2020; Marzban ym. 2022) tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa hybridityötä laajasti soveltaville organisaatioille tulevaisuuden toimitilojen lisäarvoa tuovista piirteistä.

Kaikkia näkökulmia yhdisti pyrkimys lisätä ymmärrystä ja osaamista itseohjautuvuuden johtamisesta hybridityössä.

Taulukossa 1 on kuvattu tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.

Taulukko 1. Tutkimustavoitteet ja tutkimuskysymykset.

Tutkimustavoitteet	Tutkimuskysymykset
Tuottaa tilastollisesti edustavaa tietoa suomalaisten työorganisaatioiden ja työntekijöiden etätöytä koskevista kokemuksista sekä johdon että työntekijöiden näkökulmasta (tilastoanalyysi).	1: Kuinka työntekijöiden korona-ajan kokemukset etätöystä ovat yhteydessä heidän digiosaamiseensa ja digivälineiden käyttöönsä sekä organisaation digitalisaatiostrategiaan ja kulttuuriin? 2: Kuinka työntekijöiden kokemukset korona-ajan etätöystä heijastuvat heidän työhyvinvointiinsa?
Auttaa työorganisaatioita tunnistamaan itseohjautuvan hybridityön hyviä käytäntöjä sekä mahdollisia riskejä ja keinoja torjua niitä (laadullinen analyysi).	3: Kuinka työn sujuvuutta, yhdessä tekemistä ja yhteisöllisyyden kokemista on rakennettu itseohjautuvan hybridityön organisaatioissa sekä millaisia kokemuksia työntekijöillä ja heidän esihenkilöillään on tässä onnistumisesta?
Tuottaa tietoa itseohjautuvasta etä- ja hybridityöstä keinona kehittää työntekijöiden digitoimijuutta (laadullinen analyysi).	4: Kuinka itseohjautuvan etä- ja hybridityön tekeminen on tukenut työntekijöiden digitoimijuutta tai toiminut joiltain osin esteenä tälle?
Auttaa työorganisaatioita kehittämään toimitilojaan tavalla, joka tuo parhaiten lisäarvoa toimitiloissa työskentelemiselle (laadullinen analyysi).	5: Millaisia ominaisuuksia tulevaisuuden toimistoilla tulee olla, jotta ne pystyvät tarjoamaan työn tekemisen paikkoina lisäarvoa työnantajille ja työntekijöille?
Tukea työorganisaatioita tutkimustiedolla ja itseohjautuvaa hybridityötä toteuttaneiden organisaatioiden kokemuksilla siinä, kuinka etä- ja lähityötä kannattaa yhdistää toisiinsa (synteesi).	6: Kuinka lähi- ja etätöytä kannattaa koronan jälkeisessä työelämässä yhdistää toisiinsa työn sujuvuuden, yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden kokemisen sekä organisatorisen resilienssin edistämiseksi?

1.4 Raportin rakenne

Luvussa 2 kuvataan tutkimuksen aineisto ja metodit. Aluksi käydään yleisesti läpi tutkimuksen vaiheet, jonka jälkeen niistä kutakin tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen vaiheina erotetaan tilastollinen analyysi, työpaikkatasoinen analyysi ja synteesi.

Luku 3 sisältää kuvauksen keskeisistä tuloksista. Luku jakautuu tiiviisiin kuvauksiin kunkin projektin aineistoon pohjautuvan tieteellisen käsikirjoituksen keskeisestä sisällöstä ja tuloksista. Kunkin kuvauksen yhteydessä on mainittu niiden tutkimusryhmän jäsenten nimet, jotka ovat kirjoittaneet kyseisen kuvauksen.

Luvussa 4 ovat johtopäätökset. Luvussa käsitellään projektin keskeisiä oppeja kuuden otsakkeen alla, tuodaan esiin tutkimuksen keskeisiä rajoituksia ja esitetään tiivistetysti tutkimuksen keskeinen viesti.

2 Aineisto ja metodit

Miksi tulla toimistolle? -projekti jakautui kolmeen vaiheeseen, jotka limittyivät ajallisesti osittain toisiinsa. *Tilastollinen analyysi* käsitti kahden jo kerätyn laajan kyselyaineiston analyysin. *Työpaikkatasoinen analyysi* käsitti viidessä työorganisaatioissa toteutettujen haastattelujen, työtilakatselmusten ja kyselyjen analyysin. *Projektin synteesivaihe* sisälsi kaksi kehittämistyöpajaa, joissa keskusteltiin projektin ohjausryhmän, osallistuvien työorganisaatioiden ja työmarkkinajärjestöjen edustajien kanssa projektin tuloksista ja kehittämisesityksistä sekä tarkennettiin ja jalostettiin niitä (kuvio 1).



Kuvio 1. Projektin kolme vaihetta.

2.1 Tilastollinen analyysi

2.1.1 MEADOW-työnantajakysely

MEADOW-työnantajakysely toteutettiin osana pääministeri Marinin hallituksen ohjelmaan kuulunutta TYÖ2030-hanketta lokakuun 2021 ja tammikuun 2022 välisenä aikana. Kyselyn toteutti TYÖ2030-ohjelman toimeksiannosta ja Työterveyslaitoksen johdolla Tilastokeskus ositettuna satunnaisotantana yritys- ja toimipaikkarekisteriin kuuluvissa organisaatioissa, jotka työllistivät vähintään 10 henkilöä. Kysely suunnattiin yrityksille ja julkisyhteisöille. Vastaajaksi tavoiteltiin johtohenkilöä, kuten omistajaa, toimitus-, talous-, henkilöstö- tai muuta johtajaa, joka kykenisi vastaamaan kysymyksiin organisaation puolesta. Kyselyn toteutustapa oli verkkokyselyn ja puhelinhaastattelujen yhdistelmä.

Kyselyyn vastasi yhteensä 1478 organisaation johtoon kuuluvaa henkilöä (vastausprosentti 34). Vastanneista kolme neljästä oli yksityiseltä sektorilta ja neljäsosa julkiselta sektorilta. Vastausaktiivisuus vaihteli toimialoittain 17 ja 44 prosentin välillä. Matalin vastausaktiivisuus oli valtio- ja korkein kuntasektorilla. Yksityisellä sektorilla aktiivisinta vastaaminen oli koulutus-, terveys-, sosiaalipalveluissa sekä rahoitus-, vakuutus- ja kiinteistöalalla, kun taas rakentamisessa vastausprosentti oli matalin. Vastaavasti pienissä, alle 50 hengen organisaatioissa vastausaktiivisuus oli vähäisempää kuin suuremmissa organisaatioissa. Kadon aiheuttaman harhan korjaamiseksi ja aineiston vinouman vuoksi vastausaineistoa korjattiin käyttämällä painokertoimia, jotka pohjautuvat suomalaisten vähintään 10 hengen organisaatioiden koko- ja toimialarakenteeseen. Siten tulokset ovat yleistettävissä suomalaisiin vähintään 10 henkilöä työllistäviin organisaatioihin.

MEADOW-työntajakysely käsitteli monia teemoja, jotka kohdistuivat eri näkökulmista yrityksen johtamiseen, työn organisointiin, osaamisen kehittämiseen, teknologiseen kehittyneisyyteen sekä kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Tutkimuksessa oli kaksi erityisesti etätyön tekemiseen kohdistuvaa kysymystä. Näistä ensimmäinen koski sitä, kuinka suuri osa henkilöstöstä teki vastaajan arvion mukaan etätyötä kyselyhetkellä vähintään viikoittain. Toisen kysymyksen kohteena oli se, kuinka organisaatiossa tuli jatkossa tehdä etätyötä sen henkilöstön osalta, jolle se on työn luonteen puolesta mahdollista.

2.1.2 MEADOW-työntekijäkysely

MEADOW-työntekijäkysely toteutettiin maalisi- ja kesäkuun 2022 välisenä aikana niissä organisaatioissa, jotka olivat vastanneet työntajakyselyyn. Näistä organisaatioista otettiin neljästä kahdeksaan henkilön otos, joille lähetettiin verkkokysely. Kyselyyn saatiin yhteensä 1816 vastausta (vastausprosentti 26). Aktiivisinta vastaaminen oli naisten, korkeakoulutettujen ja vanhempien työntekijöiden keskuudessa. Toimialoista vastausaktiivisuus oli korkeinta ja matalinta samoilla toimialoilla kuin työntajakyselyssä, mikä aiheutti aineistoon kaksinkertaista vinoumaa. Myös työntekijäaineiston katoa korjattiin painokertoimien avulla, jolloin tulokset olivat yleistettävissä työntajakyselyyn osallistuneissa organisaatioissa työskenteleviin työntekijöihin – ei kaikkiin suomalaisiin palkansaajiin.

MEADOW-työntekijäkyselyssä oli neljä etätyöhön kohdistunutta pääkysymystä. Lomakkeella kysyttiin ensin, onko etätyön tekeminen ylipäättään mahdollista vastaajalle nykyisessä työssä. Tämän jälkeen myönteisesti vastanneilta kysyttiin, kuinka monena päivänä vastaaja oli tehnyt etätyötä edellisellä viikolla. Tämän jälkeen kysyttiin vastaajan

tyytyväisyyden astetta kahteen etätyötä koskevaan asiaan työpaikalla: työyhteisön etätyötä koskeviin käytäntöihin ja tapoihin, joilla etätyön käytännöistä käydään keskustelua ja sovitaan työyhteisössä. Viimeisessä kysymyksessä vastaaja arvioi siitä, miten etätyö oli muuttanut työyhteisössä kolmea asiaa: oman työn sujuvuutta, yhdessä tekemistä ja yhteisöllisyyden kokemista.

Miksi tulla toimistolle? -tutkimuksen tilastollisissa analyyseissa vastemuuttajat olivat työntekijäkyselystä. Työnantaja- ja työntekijäkyselyn muuttujia käytettiin yhdessä selittävinä muuttujina tilastollisissa malleissa.

2.2 Työpaikkatasoinen analyysi

Tutkimuksen keskeisenä aineistona olivat työorganisaatioissa tehty haastattelut, työtilakatselmukset ja kyselyt. Lähestymistapana oli case-tutkimusstrategia, joka sopii tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää paremmin monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä, kuten tässä tapauksessa hybridityötä ja sen vaikutuksia. Yksityiskohtaisemmat perustelut case-tutkimusten tekoon voivat olla erilaisia. *Miksi tulla toimistolle?* -tutkimuksessa sovellettiin ”kehittyneen muodon” case-strategiaa, jossa tiedonkeruu suunnattiin yksiköihin, joissa tutkittavan ilmiön – itseohjautuvan hybridityön – otaksuttiin esiintyvän kypsimmillään (Yin 2014). Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman uutta ja myös muita organisaatioita jatkossa palvelevaa tietoa. Kerättävän tiedon ulkoista validiteettia eli sitä, missä määrin tutkimustulokset ovat yleistettävissä muihin itseohjautuvan hybridityön mahdollistamiin työorganisaatioihin, pyrittiin lisäämään keräämällä aineistoa useammasta työorganisaatiosta.

Tutkimukseen osallistui viisi organisaatiota, joista kolme oli yrityksiä ja kaksi kaupunkiorganisaatiota. Kaksi yrityksistä (peitenimillä A ja B) olivat keskikokoisia tai suuria IT-ohjelmointi- ja konsultointipalveluja tarjoavia tietotekniikka-alan yrityksiä. Yritys C oli suuri tietoliikennepalveluyritys. Kaupunkiorganisaatiot D ja E edustivat asukasluvultaan keskikokoisia kaupunkeja. Neljässä organisaatiossa etätyön tekemisen määrälle ei ollut rajoituksia. Toisessa kaupunkiorganisaatiosta (E) etätyötä oli mahdollista tehdä enimmillään 12 päivää kuukaudessa.

Aineistonkeruun kaikki vaiheet sovittiin osallistuvien organisaatioiden yhteyshenkilöiden kanssa, jotka myös osallistuivat tutkimuksen ohjausryhmän työskentelyyn. Kaikki organisaatiot saivat palautteen omista tutkimustuloksistaan palautetilaisuuksissa, joihin osallistui laajasti henkilöstöä. Palautetilaisuuksia järjestettiin yhteensä kahdeksan. Kolmessa organisaatiossa palautetilaisuus järjestettiin ensin

johdolle ja sen jälkeen henkilöstölle laajemmin. Kahdessa organisaatiossa järjestettiin suoraan yhteiset palautetilaisuudet.

2.2.1 Haastattelut

Haastatteluaineisto koottiin kahdessa vaiheessa. Työntekijöiden ja heidän esihenkilöidensä haastattelut toteutettiin viidessä työorganisaatiossa vuonna 2023 huhti- ja syyskuun välisenä aikana. Tämän jälkeen haastateltiin kussakin työorganisaatiossa vielä erikseen valitut johdon edustajat. Tämä tapahtui marraskuun 2023 ja tammikuun 2024 välisenä aikana. Työntekijöiden ja heidän esihenkilöidensä haastatteluja tehtiin yhteensä 86 työorganisaatiokohtaisen vaihteluvälin ollessa 14:sta 20:een. Haastateltujen johdon edustajien lukumäärä oli seitsemän.

Työorganisaatioille esitettiin toiveena haastatella työntekijöitä, jotka tekevät hybridityötä (tästä noin 30–90 % etätyönä) ja voivat päättää työntekemisen paikastaan itsenäisesti. Lisäksi toiveena oli saada haastateltaviksi tästä joukosta miehiä ja naisia, eri-ikäisiä ja myös esihenkilöitä. Tutkijat toimittivat haastattelukutsun organisaatioiden kautta sovitulle kohdejoukolle, josta halukkaat ottivat suoraan yhteyttä tutkijoihin verkon välityksellä sopien haastatteluajankohdan. Ilmoittautumislinkki pidettiin auki niin kauan, että toivottu haastateltavien määrä kustakin organisaatiosta täyttyi.

Puolistrukturoitujen haastattelujen (Ruusuvuori & Tiittula 2015) keskimääräinen kesto oli 61 minuuttia. Haastatteluissa noudatettiin yhteistä protokollaa, joka alkoi haastateltavan perustietojen kartoituksella. Tämän jälkeen haastattelut etenivät pääteemoittain. Näitä olivat omat ja työyhteisön etätyökäytännöt, etätyön johtaminen ja seuranta, työnantajan ja asiakkaan tilat ja omat etätyötilat, kokemukset etätyön vaikutuksista omalta ja oman työyhteisön kohdalta, digivälineet ja digituki, näkemykset etätyön laajemmista vaikutuksista sekä omat toiveet ja hyvät käytännöt. Pääteemat jakautuivat alateemoihin ja ohjaaviin kysymyksiin. Esihenkilöille oli joitain räätälöityjä erilliskysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastateltujen informoidulla suostumuksella Työterveyslaitoksen eettisen tutkimuskäytännön mukaisesti.

Työntekijöiden ja esihenkilöidensä haastatteluista 75 ja kaikki johdon edustajien haastattelut tehtiin Teamsilla ja 11 haastattelua kasvokkain. Kuusi haastattelua tehtiin englanniksi ja kaikki muut suomeksi. Toiveiden mukaiset kriteerit haastateltavista toteutuivat varsin hyvin niin heidän tekemänsä etätyön määrän kuin taustamuuttujien osalta.

Vain yksi haastatteluista ilmoitti, ettei ollut tehnyt lainkaan etätyötä viimeksi kuluneen kuukauden aikana. Noin joka viides (N=17) oli tehnyt etätyötä, mutta korkeintaan

keskimäärin yhden päivän viikossa. Runsas neljännes (N=22) oli työskennellyt etänä tätä useammin, mutta korkeintaan keskimäärin kaksi päivää viikossa. Etätyötä enemmän kuin kaksi päivää mutta korkeintaan kolme päivää tehneitä oli heitäkin noin viidennes (N=17). Tätä useammin tehneitä oli yhteensä noin kolmannes kaikista haastatelluista. Runsas kymmenesosa (N=10) ilmoitti tehneenä etätyötä viimeksi kuluneen kuukauden aikana useammin kuin kolmena päivänä mutta korkeintaan neljänä päivänä viikossa ja runsas viidennes (N=19) tätä vieläkin useammin eli keskimäärin enemmän kuin neljänä päivänä viikossa.

Etätyön määrän erot työntekijöittäin olivat suuria niin organisaatioiden välillä kuin niiden sisällä. Selvästi eniten etätyötä runsaasti tehneitä oli yrityksen C haastateltavien joukossa. Toista ääripäätä edusti kaupunkiorganisaatio E, jossa myös ainoana organisaationa etätyön tekemisen osuudelle työajasta oli asetettu enimmäismäärä.

Haastateltavista 42 oli miehiä ja 44 naisia, mikä edusti varsin hyvin organisaatioista tarkemmin valittujen kohteiden sukupuolirakennetta. Kaikissa yrityksissä haastateltujen enemmistö oli miehiä, kaupunkiorganisaatioissa taas naisia. Esihenkilöitä oli haastateltavista 22. Lisäksi joidenkin muidenkin tehtäviin saattoi sisältyä esihenkilötyön kaltaisia tehtäviä ilman muodollista esihenkilöasemaa.

Haastateltavien ammattinimikkeiden kirjo oli kaikissa organisaatioissa suuri. Yrityksissä A ja B haastateltavat olivat tietotyöntekijöiksi yrityksissä katsottuja henkilöitä, joiden eräitä tyypillisimpiä nimikkeitä olivat ohjelmistokehittäjä, ohjelmistoarkkitehti, datatieteilijä ja konsultti. Yrityksessä C haastateltavat valittiin tietotyöntekijöiksi yrityksen luokittelusta henkilöistä yrityksen ohjelmistokehityksestä ja kuluttajaliiketoiminnasta vastaavista yksiköistä. Kaupunkiorganisaatiossa D haastattelut kohdistettiin kaupunkikehityksen palveluyksikköön ja vesiliikelaitokseen. Kaupunkikehitykseen kuuluivat yritys- ja elinkeinopalvelut, yhdyskuntasuunnittelu, ympäristön ja asumisen kehittäminen, kaupunkitekniikka sekä rakennusvalvonta. Kaupunkiorganisaatiossa E edustettuina oli kolme toimialaa, jotka olivat hallintopalvelut, sivistyspalvelujen hallinto ja teknisten palvelujen hallinto. Kaupunkiorganisaatioiden haastateltavista monet olivat erilaisia päälliköitä, suunnittelijoita tai sihteereitä.

2.2.2 Työtilakatselmukset

Tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden työtiloista koottiin tietoa tilojen systemaattisen katselmoinnin ja tiloja kuvaavien dokumenttien kuten pohjapiirustusten avulla. Näin saatiin kattava käsitys osallistuvien organisaatioiden työtiloista haastattelujen ja kyselyn havaintojen tueksi. Katselmoinnit tehtiin kesä-syyskuussa

2023. Katselmuksen kesto kussakin kohteessa vaihteli tilojen laajuuden mukaan noin tunnista kahteen tuntiin. Katselmuksen suunnitteli ja teki hankkeen työryhmän tila-asiantuntija. Tiloja esitteli kunkin kohdeorganisaation edustaja, kuten toimistomanageri tai henkilöstöpalvelujen edustaja.

Tilakatselmuksat kohdistuivat ensisijaisesti tutkimukseen osallistuvien henkilöstöryhmien työtiloihin tai otantaan niistä. Kaikilla osallistuvilla organisaatioilla on useita toimipisteitä. Yrityksen A tiloista katselmoitiin kaksi toimipistettä, joista toinen oli pääkaupunkiseudulla ja toinen sen ulkopuolella, ja yrityksen B tiloista pääkaupunkiseudun toimipiste. Yrityksen C tiloista katselmoitiin esimerkkikerrosten avulla pääkaupunkiseudun toimipiste. Kaupunkiorganisaation D toimitiloista katselmoitiin toimistotyön päätoimipiste ja kaupunkiorganisaation E toimistotyön päätoimipisteen tiloista ne kaksi kerrosta, joissa tutkimukseen osallistuva henkilöstö työskenteli.

Tilakiertoa varten organisaatioilta koottiin lähtötiedoksi pohjapiirustukset tiloista ja tilojen laajuus (m²). Osa organisaatioista toimitti lähtötiedoksi myös työympäristöratkaisua ja organisaation työnteon tapoja kuvaavia dokumentteja sekä tiloihin ja työnteon tapoihin liittyvien henkilöstökyselyjensä tuloksia.

Katselmuksessa koottiin tietoa seuraavista aiheista perustuen tilojen havainnointiin ja keskusteluun organisaation edustajan kanssa:

- Yleistietoa tiloista: viimeaikaiset muutokset tiloihin ja niiden suunnitteluperusteet
- Henkilöstön sijoittuminen tiloihin (yhteiskäyttöiset / nimetyt tilat)
- Tilojen käyttötavat, pelisäännöt ja varauskäytännöt
- Käyttäjien osallistaminen tilojen suunnitteluun
- Tilojen toimintalähtöiset erityispiirteet (esimerkiksi asiakaspalvelutilat ja toimistotyöstä poikkeavat erikoistilat)
- Akustiikka, valaistus, orientoituminen, työpisteiden varustelu, säilytysratkaisut, ergonomia ja ICT-ratkaisut
- Käyttäjien palaute ja kokemukset tiloista
- Suunnitellut tulevat muutokset tiloihin tai niiden käyttöön

Katselmuksiin sisältyi tilojen dokumentointi valokuvaamalla. Yrityksen C kohteessa valokuvaaminen työtiloissa ei ollut mahdollista tietoturvasyistä.

Katselmoidut työtilat olivat pääosin tietotyöhön tarkoitettuja monitilatoimistoja, joissa työntekijän on tarkoitus käyttää eri työnteon tarpeisiin sopivia tiloja tilanteen mukaan. Kaupunkiorganisaation E tilat olivat perinteinen yhdistelmä nimettyjä avotoimistotyöpisteitä ja yksilö- ja tiimityöhuoneita. Toimistotiloissa oli myös asiakaspalvelupisteitä. Yrityksen C tiloihin puolestaan sisältyi myös muita kuin puhtaasti toimistotiloja, kuten muun muassa tuotantotiloja ja laitetoja. Osa katselmoiduista kohteista oli hyvin uusia ja otettu käyttöön vuosien 2022 ja 2023 vaihteessa, ja pääosassa kohteista tiloihin oli tehty teknisiä, toiminnallisia tai viihtyisyyttä parantavia muutoksia parin viime vuoden aikana.

2.2.3 Kyselyt

Kolmantena työpaikkatasoisena aineiston keruuna tehtiin verkkokysely. Kyselyn tarkoituksena oli tuottaa tutkijoiden ja työorganisaatioiden käyttöön haastatteluja yleistettävämpää tietoa työntekijöiden etätöitä koskevista kokemuksista. Kysely tarjottiin työorganisaatioille mahdollisuutena, jota hyödynsivät kaikki muut paitsi yritys A, jossa oli oma säännöllinen tapansa kerätä vastaavanlaista tietoa henkilöstöltä.

Kyselyt toteutettiin marraskuun 2023 ja helmikuun 2024 välisenä aikana haastattelujen ja työtilakatselmusten jälkeen. Kyselyn kohdejoukko sovittiin kussakin työorganisaatiossa erikseen, mutta kuitenkin siten, että kysely kohdistui pääsääntöisesti samalle joukolle, josta myös haastateltavat olivat. Yrityksessä B kohteena olivat kaikki liiketoimintayksiköt. Yrityksessä C kohdejoukkona olivat yritysasiakasyksikkö, henkilöasiakasyksikkö, tuotantoyksikkö ja tukitoimintoja. Kaupunkiorganisaatiossa D kysely kohdistui kaupungin uusissa toimitiloissa työskenteleviin työntekijöihin kaupunkikehityksen, hyvinvoinnin sekä opetuksen ja kasvatuksen palveluyksiköissä, konsernipalveluissa ja vesiliikelaitoksessa. Kaupunkiorganisaatiossa E kyselyn kohdejoukko oli sama kuin haastatteluissa eli hallintopalvelut, sivistyspalvelujen hallinto ja teknisten palvelujen hallinto.

Kyselylomake koostui pitkälti samoista pääteemoista kuin haastattelut. Pääteemoja olivat etätöiden tekemisen käytännöt ja tyytyväisyys niihin, etätöiden ja vastaavasti toimistolla työskentelyn vetovoimatekijät, kokemukset etätöiden ja lähityötiloista sekä etätöiden itsearvioidut vaikutukset omassa työyhteisössä ja työorganisaatiossa laajemmin. Lomakkeen kysymykset ja sanamuodot käytiin läpi kunkin työorganisaation yhteyshenkilön kanssa, ja lomakkeet saattoivat poiketa hieman toisistaan joidenkin yksittäisten kysymysten osalta. Kaikkien yritysten vastaajille lomakkeesta oli tarjolla myös englanninkielinen versio.

Kyselyihin vastasi neljässä työorganisaatiossa yhteensä 533 henkilöä. Vastausprosentit vaihtelivat organisaatioittain 42:sta 89 prosenttiin. Työorganisaatiokohtaiset palautetilaisuudet rakentuivat kyselyn toteuttaneissa organisaatioissa pitkälti kyselyn tulosten ympärille täydennettynä työtilakatselmusten ja haastattelujen keskeisillä havainnoilla.

2.3 Synteesi

2.3.1 Kehittämistyöpaja 1

Kesäkuussa 2024 fyysisenä tilaisuutena järjestetyn ensimmäisen puolen päivän mittaisen kehittämistyöpajan tarkoituksena oli käydä keskustelua tutkijoiden esittämistä tutkimustuloksista, tarkentaa näitä ja lähteä kehittämään ratkaisuja hybridityön haasteisiin. Tutkimustuloksia esiteltiin seuraavien teemojen kautta: miten ja miksi etätyötä tehdään, työhyvinvointi, kohtaamiset ja kokoukset, yhteinen kehittäminen ja yhteisöllisyys sekä työtilat.

Tulosten esittelyä seurasi ryhmätyö. Osallistujat jaettiin neljään ryhmään, joilla oli omat teemansa. Sen pohjana olivat seuraavat kolme kysymystä: Mitä ajatuksia tutkimustulokset herättävät? Mitä haasteita ennakoitte tulevaisuudessa syntyvän oman teeman näkökulmasta? Millaisia ratkaisuja ja uusia toimintatapoja keksitte tunnistettuihin ongelmakohtiin? Ryhmien teemoja olivat esihenkilötyö, hybridityön käytännöt, etäkohtaamisten käytännöt sekä työtilojen suunnittelu ja käyttö. Työpajan lopuksi ryhmien tuotokset purettiin ja osallistujat ja työpajaan kutsutut saivat työpajan jälkeen käyttöönsä koosteen tuotoksista. Työpajan tuotokset toimivat parhaimmillaan kokemusten jakamisessa ja hyvien käytäntöjen oppimisessa organisaatioiden välillä.

Työpajaan oli kutsuttu projektin ohjausryhmä ja kolme henkilöä kustakin tutkimukseen osallistuvasta työorganisaatiosta. Tutkijat osallistuivat ryhmien työskentelyyn ensisijaisesti keskustelujen kirjaajina. Työpajaan osallistui tutkijat mukaan lukien noin 20 henkeä.

2.3.2 Kehittämistyöpaja 2

Toinen työpaja toteutettiin fyysisenä tilaisuutena syyskuussa 2024 pitkälti vastaavaan tapaan kuin ensimmäinen. Keskustelujen painopisteenä olivat toisessa työpajassa aiempaa enemmän ratkaisut hybridityön haasteisiin. Tutkijat olivat laatineet etukäteen joukon suositusaihioita, jotka muodostivat rungon ryhmätöille. Suositusaihioiden teemoja oli viisi: 1) vuorovaikutus hybridityössä etänä, kasvokkain ja tiimien välillä, 2)

hyvä työntekijäisyys hybridityössä, 3) työtilat tulevaisuuden hybridityössä, 4) hybridityön johtaminen – uudistumisen ja yhteisöllisyyden haaste sekä 5) uudistuminen, osaaminen, innovointi.

Työskentely tapahtui neljässä ryhmässä, joista jokainen käsitteli tällä kertaa useampaa kuin yhtä edellä mainituista aihealueista. Ryhmätyöskentely oli jaettu kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kullekin ryhmälle oli annettu kolme teemaa käsiteltäväksi. Toisessa vaiheessa kukin ryhmä käsitteli nimetyn toisen ryhmän tuotoksia niitä täydentäen. Työpajan lopuksi ryhmien tuotokset jälleen purettiin ja osallistujat ja työpajaan kutsutut saivat työpajan jälkeen käyttöönsä koosteen tuotoksista. Tuotoksia käytettiin myös Hybridityö menestystekijänä -oppaan sisältöinä soveltuvin osin.

Työpajaan oli kutsuttu sama joukko kuin edelliseen lisättynä muutamalla työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen edustajalla. Tutkijoiden roolina ryhmätöissä oli tälläkin kertaa toimia keskustelujen kirjaajana. Työpajaan osallistui tutkijat mukaan lukien runsas 20 henkeä.

2.4 Yhteenveto

Taulukossa 2 on koonnos työpaikkatasoisessa analyysissä käytetystä tutkimusaineistosta aikatauluineen. Aineisto koottiin huhtikuun 2023 ja helmikuun 2024 välisenä aikana. Aineiston koontia edelsi aineiston keruussa käytettyjen menetelmien ja välineiden hyväksyttäminen Työterveyslaitoksen eettisessä ryhmässä.

Taulukko 2. Työpaikkatasoisessa analyysissä koottu aineisto.

Organisaatio	Työntekijöiden ja esihenkilöiden haastattelut	Johdon haastattelut	Työtila-katselmukset	Kyselyt
Yritys A	N=15 (24.4.–10.5.2023)	13.12.2023 (2 henkilöä)	15.6.2023 22.6.2023	Ei tehty
Yritys B	N=20 (22.5.–21.6.2023)	4.12.2023	12.6.2023	N=105, 42 % (27.11.–8.12.2023)
Yritys C	N=19 (12.5.–26.6.2023)	20.11.2023	14.9.2023	N=275, 70 % (22.1.–8.2.2024)
Kaupunki D	N=14 (12.9.–27.9.2023)	15.1.2024 24.1.2024	14.8.2023	N=102, 52 % (13.–24.11.2023)
Kaupunki E	N=18 (28.8.–15.9.2023)	14.12.2024	28.8.2023	N=51, 89 % (13.–24.11.2023)
YHTEENSÄ	N=86	N=7	N=6	N=533

3 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen keskeiset tulokset kuvataan seuraavassa kunkin projektin aineistoon pohjautuvan tieteellisen artikkelikäsikirjoituksen pohjalta. Käsikirjoitukset ovat tätä kirjoitettaessa eri vaiheissa. Osa niistä on jo julkaistu, osa hyväksytty vertaisarvioinnin perusteella mutta vielä ilmestymättä ja osa vasta tieteellisessä vertaisarvioinnissa. Tekstissä ei tästä syystä viitata lehtiin, joissa artikkelit on julkaistu tai hyväksytty tai joihin ne on lähetetty arvioitavaksi. Kunkin artikkelin kohdalla mainitaan sen otsikon ohessa tekstin kirjoittamiseen osallistuneet tutkijat. Englanninkielisten artikkelien otsikot ja sisältö on suomennettu.

3.1 Työntekijöiden korona-ajan etätyökokemukset ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus organisatorisen resilienssin heijastumana

(Kirjoittajat: Tuomo Alasoini, Kirsikka Selander)

Tutkimme MEADOW-työnantaja- ja työntekijäkyselyaineistoa analysoimalla tilastollisin menetelmin ja hyödyntämällä organisatorisesta resilienssistä tehtyjä tutkimuksia tekijöitä, jotka ovat olleet Suomessa yhteydessä työntekijöiden korona-ajan etätyökokemuksiin. Etätyökokemuksilla tarkoitetaan työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön etätyötä koskevista käytännöistä ja sopimisen tavoista sekä etätyön vaikutuksista työn sujuvuuteen, yhdessä tekemiseen ja yhteisöllisyyteen. Analyysin viitekehys muodostuu kahdesta ulottuvuudesta. Ensimmäinen koskee sitä, missä määrin työntekijöiden korona-ajan etätyökokemuksia ja näiden heijastamia näkemyksiä työyhteisön sosiaalisesta toimivuudesta selittävät yksilökohtaiset ja missä määrin organisaatiotasoiset tekijät. Toiseksi hyödyntämällä organisatorisesta resilienssistä resurssinäkökulmasta tehtyä tutkimusta selvitämme erilaisten resurssitekijöiden merkitystä korona-aikaiselle työyhteisön sosiaaliselle toimivuudelle.

Hillman ja Guenther (2021) erottavat toisistaan organisatorisen resilienssin rakenteelliset, kognitiiviset, relationaaliset ja emotionaaliset resurssitekijät. Tärkeimpänä rakenteellisena resurssitekijänä pidämme organisaation digitaalista kehittyneisyyttä (laitteistojen ja sovellusten olemassaolo) ja tärkeimpänä kognitiivisena resurssitekijänä organisaatiossa vallitsevaa digiosaamista (laitteistojen ja sovellusten hyödyntäminen). Tästä näkökulmasta laadimme kolme tutkimushypoteesia, joiden mukaan etätyöratkaisut toimivat sitä paremmin, mitä digitaalisesti kehittyneempi organisaatio on (hypoteesi 1), mitä paremmat digitaidot työntekijöillä on (hypoteesi 2) sekä mitä informaatiointensiivisempää ja näin ollen myös etätyöhön soveltuvaa työ on (hypoteesi 3). Tärkeimpinä relationaalisina ja emotionaalisina resurssitekijöinä pidämme

puolestaan työnantajan osoittamaa organisatorista luottamusta työntekijöitä kohtaan ja työntekijöiden kokemaa psykologista turvallisuutta. Tästä näkökulmasta laadimme seuraavat kaksi hypoteesia, joiden mukaan etätyöratkaisut toimivat sitä paremmin, mitä vahvempi organisatorinen luottamus (hypoteesi 4) ja psykologinen turvallisuuden tunne (hypoteesi 5) organisaatiossa on vallinnut pandemian myötä muuttuneissa oloissa.

Analyysin kohteeksi valittiin vain ne vastaajat työntekijäkyselyssä, jotka ilmoittivat etätönn tekemisen olevan mahdollista nykyisessä työssään. Heitä oli 1047 (57 % kaikista vastanneista). Työntekijöiden etätönnkokemusten luokittelussa hyödynnettiin k-keskiarvojen klusterianalyysia, jonka tulosten pohjalta vastaajat jaettiin neljään klusteriin. Klusterit nimettiin seuraavasti: "etätönnstä innostuneet" (34 % vastanneista), "käytäntöihin tyytyväiset mutta yhteisöllisyyteen pettyneet" (46 % vastanneista), "käytäntöihin pettyneet mutta yhteisöllisyyteen tyytyväiset" (12 %) ja "etätönnhön kokonaisvaltaisesti pettyneet" (8 %).

Multinomiaalisen logistisen regressioanalyysin avulla selvitettiin, missä määrin erilaiset organisatoriset ja työntekijäkohtaiset tekijät ovat yhteydessä etätönnklustereihin. "Etätönnstä innostuneet" eivät eronneet muista klustereista organisaation digitaalisen kehittyneisyyden (hypoteesi 1) tai työn informaatiointensivisyyden (hypoteesi 3) osalta, kun muut tekijät huomioitiin. Sen sijaan hypoteesi 2 työntekijän digitaitojen positiivisesta etätönnkokemuksesta parantavasta yhteydestä saa tukea. "Etätönnstä innostuneiden" keskuudessa työnantajan arvio organisatorisesta luottamuksesta ja työntekijöiden kokemus työyhteisön psykologisesta turvallisuudesta ovat korkeammalla kuin "käytäntöihin pettyneillä mutta yhteisöllisyyteen tyytyväisillä". Työntekijöiden kokemus työyhteisön psykologisesta turvallisuudesta erottelee "etätönnstä innostuneita" myös "etätönnhön kokonaisvaltaisesti pettyneistä". Löydökset antavat tukea hypoteeseille 4 ja 5. Kummankaan muuttujan osalta "etätönnstä innostuneet" eivät kuitenkaan eroa "käytäntöihin tyytyväisistä mutta yhteisöllisyyteen pettyneistä".

"Etätönnstä innostuneet" eroavat edelleen muista etätönnn määrän, organisaation koon, koulutustaustan ja iän osalta. Johdonmukaisin ero koskee työntekijän omien viikoittaisten etätönnpäivien määrää. Näitä etätönnstä innostuneilla on kaikkia muita enemmän. Suurin osa muista eroista tulee esille "etätönnstä innostuneiden" ja "käytäntöihin tyytyväisten mutta yhteisöllisyyteen pettyneiden" välillä. Jälkimmäiseen klusteriin kuuluvat ovat "etätönnstä innostuneita" useammin korkeakoulutettuja ja työskentelevät suurissa organisaatioissa. Lisäksi heidän työnantajansa arvioi etätönnä tekevän henkilöstön osuuden suuremmaksi kuin "etätönnstä innostuneiden" klusterissa. Mikään näistä taustatekijöistä ei kuitenkaan nouse esille suhteessa kahteen muuhun

klusteriin. ”Etätyöhön kokonaisvaltaisesti pettyneiden” keskuudessa on puolestaan ”etätyöstä innostuneita” enemmän alle 40-vuotiaita. Toimialalla, esihenkilöasemalla tai sukupuolella ei sen sijaan ole yhteyttä klustereihin sijoittumiseen.

Kokonaisuutena ”etätyöstä innostuneita” erottaa muista eniten työntekijän kokemus psykologisesta turvallisuudesta sekä joiltain osin hyvät digitaidot ja vahva organisaatiossa vallitseva luottamus. ”Etätyöstä kokonaisvaltaisesti pettyneissä” on ylliedustus nuorista työntekijöistä. Organisaation kyky pitää yllä toimintojaan myös etätyötä tehden on organisatorisen resilienssin yksi ulottuvuus. Niiden organisaatioiden keskuudessa, joilla edellytykset etätyöhön ovat olemassa, organisatoriseen resilienssiin ei enää kuitenkaan suuresti vaikuta organisaation digitaalinen kehittyneisyys tai työn informaatiointensivisyys. Tutkimukseen valituilla muuttujilla ei kuitenkaan päästy korkeisiin selitystasoihin. Tämä voi liittyä muuttujien rajoitteisiin, mutta myös itse tutkittavaan ilmiöön. On mahdollista, että etätyökokemus ja sitä selittävät tekijät ovat hyvin työpaikkaspesifisiä, jolloin niiden tilastollinen mallintaminen on hankalaa.

3.2 Organisatorinen tuki ja työn imu lähityössä, hybridityössä ja etätyössä koronapandemian aikana

(Kirjoittajat: Kirsikka Selander, Tuomo Alasoini)

Etätyön vaikutukset työntekijöihin ovat olleet kaksijakoisia. Yhtäältä etätyö on lisännyt työtyytyväisyyttä ja työn autonomiaa, mutta samanaikaisesti työntekijöiden kokemukset työhön liittyvistä henkisistä vaatimuksista ovat kasvaneet ja yhä useampi kokee jäävänsä työssään yksin (Costin ym. 2023; Ernst ym. 2022; Ferrera ym. 2022; Giauque ym. 2022). Myös kokemus työn imusta on heikentynyt verrattuna koronaa edeltäneeseen aikaan (Hakanen & Kaltiainen 2024). Kehitys on huolestuttava, sillä työn imu on aiemmissa tutkimuksissa yhdistetty muun muassa parempaan työn tuottavuuteen sekä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikaisiin (Halbesleben 2010).

Vastataksemme alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen, kuinka työntekijöiden kokemukset korona-ajan etätyöstä heijastuvat heidän työhyvinvointiinsa, otimme tarkasteluun työn imun käsitteen. Työn imulla tarkoitetaan työhön liittyvää energistä, innostunutta ja työhön uppoutumisen tunne- ja motivaatiotilaa (Schaufeli & Bakker 2023). Etätyön lisäämän autonomian voidaan ajatella lisäävän työn imun kokemuksia, mutta samanaikaisesti kasvaneet henkiset vaatimukset ja yksinäisyys voivat olla työn imun näkökulmasta haitallista. Tarkastelussa kiinnitimme huomion erityisesti siihen, missä määrin organisaatiolta saatavalla tuella voidaan vähentää haitallisia vaikutuksia. Aineistona käytimme MEADOW-työntekijäaineistoa (N=1478).

Hierarkkinen regressioanalyysi osoitti, että työn autonomia ja organisaatiolta saatava tuki olivat positiivisesti ja henkiset vaatimukset negatiivisesti yhteydessä työn imuun. Lisäksi organisaatiolta saatava tuki kykeni lieventämään henkisten vaatimusten negatiivista yhteyttä työn imuun. Siten tulokset korostavat organisaatiolta saatavan tuen merkitystä työn imun näkökulmasta.

Ymmärtääksemme syvemmin korona-ajan etätyötä selvitimme kovarianssianalyysin avulla, oliko etätyön määrä yhteydessä työn autonomiaan, henkisiin vaatimuksiin tai organisaatiolta saatavaan tukeen. Oletustemme mukaisesti työn autonomia oli korkeimmalla tasolla etätyötä tekevien keskuudessa ja matalimmillaan lähityötä tekeville, kun huomioitiin sukupuoli, ikä, koulutus, toimiala ja organisaation koko. Henkisten vaatimusten tai organisaatiolta saatavan tuen keskiarvoissa ei havaittu eroja etätyötä (etänä vähintään neljä päivää viikossa), hybridityötä (etänä yhdestä kolmeen päivään viikossa) tai lähityötä tekevien välillä. Etätyön määrän sijaan henkiset vaatimukset liittyivät vahvemmin ikään ja toimialaan. Organisaatiolta saatava tuki puolestaan liittyi sukupuoleen. Kokemus henkisistä vaatimuksista oli korkeammalla tasolla nuorimpien työntekijöiden keskuudessa sekä julkisella sektorilla. Lisäksi miehet kokivat saavansa organisaatiolta tukea naisia enemmän.

Tulokset osoittavat, että vaikka etätyön määrä on positiivisesti yhteydessä työn autonomiaan, joka puolestaan edistää työn imua, ei se riitä edistämään työntekijöiden työn imun kokemusta, mikäli organisaatiolta ei saa riittävästi tukea työn tekemiseen. Organisaatiolta saatava tuki paitsi edistää työn imua, myös lieventää henkisten vaatimusten negatiivista yhteyttä työn imuun. Henkiset vaatimukset korostuvat etenkin julkisella sektorilla ja nuorimmilla työntekijöillä, joiden hyvinvointiin tulisikin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

3.3 Itseohjautuvan hybridityön luottamus- ja kontrollirakenteet tietotyöntekijöillä

(Kirjoittaja: Tuomo Alasoini)

Tutkimme kolmesta yrityksestä kootulla haastatteluaineistolla tietotyöntekijöiden hybridityökäytäntöjä ja niiden luottamus- ja kontrollirakenteita. Tietotyöntekijöitä voi pitää työnsä sisällön ja organisatorisen asemansa perusteella hybridityön edelläkävijöinä. Työ mahdollistaa symbolien käsittelyyn kohdistuvan luonteensa puolesta myös etätyöskentelyn, ja tietotyöntekijät ovat korkeasti koulutettuina tyypillisesti etuoikeutetussa asemassa organisaatioissaan työn tekemisen tapoja koskeissa valinnoissaan moniin muihin ryhmiin verrattuna (Pyöriä 2006).

Tutkimuskohteenamme olevien tietovaltaisissa yrityksissä työskentelevien tietotyöntekijöiden voidaan olettaa edustavan kysimmillään artikkelissa analysoitavaa ilmiötä ”kehittyneen muodon” case-tutkimusstrategian logiikan mukaisesti (ks. edellä luku 2.2).

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on, kuinka tietotyöntekijöiden lähi- ja etätyön suhde on muuttunut pandemian myötä ja kuinka työkäytännöt ovat eriytyneet. Toinen kysymys koskee sitä, kuinka lähi- ja etätyön suhteen muutos ja työkäytäntöjen eriytyminen ovat vaikuttaneet tietotyöntekijöiden työn kontrollimuotoihin. Kolmantena kysymyksenä on, millaisia jännitteitä itseohjautuvaan hybridityöhön työntekijöiden kokemana sisältyy.

Kontrollimuotojen tarkastelussa hyödynnetään jaottelua teknokraattisiin ja sosioideologisiin muotoihin. Edellisiin lukeutuvat erilaiset suoran henkilökohtaisen, teknologisen, byrokraattisen ja markkinakontrollin muodot. Näiden ohjausvaikutus kohdistuu suoraan työntekijöiden käyttäytymiseen ja/tai työn mitattaviin tuotoksiin. Keskeisiä sosioideologisia kontrollimuotoja, jotka vaikuttavat työntekijöiden arvojen, normien ja ajattelutapojen kautta ja joiden ohjausvaikutus on välillisempää, ovat työntekijöiden itsekontrolli, työtovereiden vertaiskontrolli sekä laajemman yhteisön kuten oman työorganisaation tai ammattiryhmän arvo- ja normijärjestelmästä kumpuava klaanikontrolli. Kontrollimuodot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan täydentäviä. (Alvesson & Kärreman 2004; Pianesi ym. 2023.) Ne eivät myöskään näyttäydy työntekijöille yksipuolisesti autonomiaa tai toimijuutta rajoittavina, vaan voivat parhaimmillaan toimia tärkeinä työtä tukevin rakenteina (Adler & Borys 1996; Van Vewen-Dirks ym. 2021; Weibel ym. 2015).

Kysymme erityisesti, miten lisääntyneen etätyön myötä syntyneeseen ”kontrollivajeeseen” on yrityksissä vastattu: lisäämällä teknokraattisia kontrollimuotoja vai entistä pidemmälle ulottuvalla itseohjautuvuudella ja vastuullisella autonomialla? Lisäksi olemme kiinnostuneita siitä, voiko ja missä määrin itseohjautuvuus, paradoksaalisesti, johtaa myös työn autonomian tosiasialliseen kaventumiseen esimerkiksi voimakkaan työhön sitoutumisen aiheuttaman ja etätyön mahdollistaman työn tehostumisen, työaikojen pitenemisen, työn ja muun elämän tasapainon järkkymisen tai työn lisääntyneen kotielämän osaksi tunkeutumisen myötä.

Tutkimusaineisto koostui 54 haastattelusta. Kontrollimuodot kuvattiin yrityskohtaisesti. Hybridityön jännitteet olivat taas työntekijäkohtaisia ja ne luokiteltiin teemakategorioihin työn tehostuminen, työaikojen piteneminen, työn ja muun elämän tasapainon järkkäminen, työn tunkeutuminen osaksi kotielämää sekä mahdolliset muut jännitteet. Kontrollimuotojen ja jännitteiden kategoriat johdettiin pitkälti

teoriaperustaisesti, mutta analyysimenetelmään sisältyi myös abduktiivisia piirteitä (Paavola 2021) siten, että kategorioita oltiin tarvittaessa valmiita muokkaamaan aineiston pohjalta.

Koronapandemian seurauksena etätöön määrä oli selvästi lisääntynyt yrityksissä, vaikka etätöön tekeminen oli ollut niissä kaikissa hyvin vapaata jo ennen pandemiaa. Kaikkien yritysten kontrollimuodot nojasivat tietyistä painotuseroistaan huolimatta vahvasti sosioideologisiin muotoihin. Yksikään yritys ei ollut myöskään vastannut lisääntyneen etätöön synnyttämään ”kontrollivajeeseen” ensisijaisesti vahvistamalla teknokraattisia kontrollimuotoja, vaan nojautumalla jo aiemmin luotuihin sosioideologisiin muotoihin. Havaintomme työn valvonnan vähentymisestä etätöön yleistyessä ovat samansuuntaisia kuin Kovalaisella kirjoittajakumppaneineen (2022). Emme kuitenkaan kytke havaintoa suomalaisen työelämän vahvaan institutionaaliseen luottamukseen sinänsä, vaan niihin vuorovaikutusprosesseihin, joilla organisatorista luottamusta on eri osapuolten kesken rakennettu kussakin yrityksessä. Kaikissa yrityksissä johdon toiveena kuitenkin oli, että työntekijät tekisivät enemmän lähityötä, mutta suoranaisia etätöitä rajoittavia toimia ei yhdessäkään yrityksissä ollut haastatteluhetkellä tehty.

Haastatteluaineistosta löytyi myös hybridityöhön liittyviä jännitteitä, joita voi luonnehtia paradoksaalisiksi siinä mielessä, että ne tosiasiallisesti näyttäisivät kaventavat työntekijän autonomiaa itseohjautuvassa työssä. Jännitteet kytkeytyivät erityisesti etätöön myötä lisääntyneisiin palaveriputkiin sekä omaehtoiseen työn tehostamiseen, työpäivien pitenemiseen ja työaikojen lisääntyvään hajautumiseen vuorokauden eri aikoihin. Toisin kuin monissa kansainvälissä tutkimuksissa (Abgeller ym. 2024; Hassard & Morris 2022; Mazmanian ym. 2013) havaintoja oli kuitenkin vaikea kytkeä johdosta, lähityöyhteisöistä tai asiakkailta tuleviin paineisiin. Missään yrityksessä ei esimerkiksi pitkiä työpäiviä arvostettu organisaatiositoutumisen osoituksena. Niihin suhtauduttiin enemmänkin työhyvinvointiriskeinä, joihin tulisi puuttua.

3.4 Klaanikontrollin mekanismien uusintaminen hybridityössä

(Kirjoittaja: Tuomo Alasoini)

Tutkimme kahden yrityksen tietotyöntekijöiden haastatteluaineistolla, kuinka koronapandemian jälkeinen lisääntynyt etätö haastaa yritysten klaanimekanismiin perustuvia organisatorisen kontrollin muotoja. Teoreettisena viitekehysenä analyysissa on Ouchin (1979; 1980) jako kolmeen organisatorisen kontrollin muotoon: markkinamekanismiin, byrokraattiseen mekanismiin ja klaanimekanismiin. Ouchi kutsuu klaanikontrolliksi organisatorisen kontrollin muotoa, jossa markkinamekanismin ja

byrokraattisen mekanismin kontrollivajeita täydentävät organisaation jäsenten omaksumat yhteiset arvot, normit ja uskomukset. Arvojen, normien ja uskomusten yhteisyys vaativat myös niiden organisatorista uusintamista. Uusintamisen välineinä toimivat organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus sekä erilaiset organisaatioelämään kiinnittyvät rituaalit, tarinat ja seremoniat, jotka lujittavat tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Klaanikontrollin uusintaminen on tyypillisesti perustunut siihen, että ihmiset kohtaavat toisiaan organisaatioelämän arjessa kasvokkain.

Lisääntynyt etätyö ja työn hybridisoituminen haastavat klaanimekanismiin perustuvia organisatorisen kontrollin muotoja. Taustalla on ajatus siitä, että lisääntyneen etätyön myötä hiljaisen tiedon jakaminen organisaatioissa vaikeutuu eikä etäkohtaamisilla edes kehittyneitä teknologisia välineitä hyödyntämällä ole mahdollista saada aikaan samanlaista vuorovaikutuksen monipuolisuutta kuin kasvokkaisissa kohtaamisissa (Riedl 2021). Tämän ohella työntekijöiden lisääntyvä fyysinen irtaantuminen työyhteisöstä voi ruokkia myös lisääntyvää henkistä ja sosiaalisista irtaantumista työyhteisöstä. Henkinen ja sosiaalinen irtaantuminen ilmenevät yksilölähtöisempänä työorientaationa ja laimentuneena sitoutumisena organisaatioon (Bosch-Sijtsema ym. 2010; Espersson ym. 2023; Thatcher & Zhu 2006).

Tutkimuksessa selvitetään, kuinka kasvokkaiset ja etäkohtaamiset eroavat työntekijöiden kokemina toisistaan kommunikatiivisesti. Tämän ohella tarkastellaan, kuinka työntekijöiden osallistuminen klaanikontrollia uusintaviin tapahtumiin on muuttunut. Tutkimusaineisto koostuu 35 tietotyöntekijän ja heidän esihenkilönsä haastatteluista.

Työntekijöiden vahvasta digiosaamisesta ja yritysten digitaalisesta kehittyneisyydestä huolimatta molempien yritysten työntekijät nostivat haastatteluissa yhtäläisesti esiin useita etätyön ja etäkohtaamisten yleistymisen mukanaan tuomia haasteita keskinäiselle kommunikaatiolle. Etätyön yleistyminen oli haastatteluaineiston valossa muuttanut organisaation jäsenten välistä kommunikaatiota kolmella tavalla.

Näistä ensimmäinen on kommunikoinnin kynnyksen nousu. Etätyön myötä työntekijöiden sattumanvaraiset kohtaamiset ja kontaktit ovat vähentyneet, ja yhteydenotto vaatii aiempaa enemmän organisointia ja aktiivista suunnittelua. Eniten huomioita haastatteluissa sai kuitenkin se, kuinka etäkohtaamisissa kommunikoinnin tavat ovat sisällöllisesti monella lailla köyhempiä kuin kasvokkaisissa kohtaamisissa. Osa näistä ilmeni etäkohtaamisten sisältämään vuorovaikutukseen liittyvinä informaatiovajeina, kuten mikroeiden puutteena, kommunikaation eriaikaisuutena tai epämuodollisen jutustelun vähenemisenä. Osa haasteista taas näkyi informaatiotulvana, kuten puhe- ja chatti-informaation rinnakkaisuutena, tahattomana puhumisena

päällekkäin tai etäkohtaamisten yhteydessä tapahtuvana rinnakkaistyöskentelynä eli multitaskauksena. Monet haastatelluista kokivat edelleen, että etäkohtaamisissa on vaikeaa käsitellä tai saada nostetuksi esiin läheskään kaikkia sellaisia asioita kuin kasvokkaisissa tapaamisissa.

Etätyön lisääntyminen oli molemmissa yrityksissä myös vähentänyt työntekijöiden osallistumista keskeiseen klaanikontrollia uusintavaan toimintamuotoon: yhteisiin perjantaipalavereihin toimistolla. Haastattelujen valossa laimentunut osallistuminen koski erityisesti niitä, jotka tekevät etätyötä muutoinkin eniten. Tämä nähtiin potentiaalisesti yhteisöllisyyttä heikentävänä asiana ja sen koettiin lisänneen riskiä henkilöstön kahtiajakautumisesta.

Tutkimus toi esiin sen, että koronapandemian jälkeinen aika on molemmissa yrityksissä haastanut aiempia klaanikontrollin muotoja lisääntyneen etätyön, etäkohtaamisiin liittyvien kommunikaatiohaasteiden ja laimentuneen yhteisiin palavereihin osallistumisen myötä. Sitä, millaisia seurauksia tällä on ollut yritysten toimintaan, ei tutkimuksella kuitenkaan pyritty vastaamaan.

3.5 Yhteisöllisyys ja yhteinen kehittäminen vaarassa? Käsityksiä kahden kaupunkihallinnon hybridityöstä

(Kirjoittajat: Eveliina Saari, Laura Seppänen, Hilpi Kangas, Tuomo Alasoini)

Julkisen sektorin etätyötä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa on vasta niukasti tietoa siitä, miten pysyväluontoinen hybridityö vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja yhdessä tapahtuvaan oppimiseen. Aiempi julkisella sektorilla toteutettu tutkimus tunnistaa lisääntyneen etätyön aiheuttaneen sosiaalisten kontaktien katoamista, vaikeuksia suorittaa etäyhteyksissä monimutkaisia tehtäviä työryhmissä ja kommunikoida kollegoiden ja johtajien kanssa (Cellini ym. 2021). Laajan etätyön tekemisen sanotaan myös synnyttäneen työstä vieraantumisen ilmiön, jossa työntekijän yhteys työhön, sen kontekstiin tai omaan itseen on katkennut (Doberstein & Charbonneau 2022). Etätyökautena koettu yhteisöllisyyden puute on tutkimuksissa tunnistettu myös työyksinäisyytenä, kun kasvokkaiset kontekstit ovat vähentyneet ja verkkovälitteiset vuorovaikutustilanteet ovat tehtäviin keskittyviä eivätkä näin tarjoa vastinetta yhteenkuuluvuuden tarpeeseen (Becker ym. 2022; Wang ym. 2021). Organisaation uudistaminen vaatii yhteistyötä, vuorovaikutusta ja yhteistä oppimista, joita epäformaalit kohtaamiset ja yhteenkuuluvuuden tunteet edistävät (Lemmetty 2024). On todennäköistä, että vähentyneillä tai verkkoon siirtyvillä sosiaalisilla suhteilla on vaikutusta työyhteisön tapaan tehdä yhteistyötä ja kehittää yhdessä.

Tutkimme kaupunkihallinnon johtajien ja henkilöstön käsityksiä hybridityön yhteisöllisyydestä, yhteisestä oppimisesta ja uusien työntekijöiden sosiaalistumisesta.

Kysyimme tutkimuksessamme:

- Millaisia huolenaiheita kaupunkihallinnon työntekijät, esihenkilöt ja johto liittävät hybridityön yhteisöllisyyteen ja yhteiseen kehittämiseen?
- Miten huolenaiheet eroavat lähityösuuntautuneiden ja etätyösuuntautuneiden välillä?
- Millaisia uusia käytäntöjä yhteisöllisyyteen ja yhteiseen kehittämiseen on käsitysten mukaan syntynyt?

Aineistona olivat kahdessa kaupunkihallinnossa toteutetut 35 teemahaastattelua. Haastateltaviksi valittiin toimihenkilöitä, esihenkilöitä ja johtajia. Tutkimus suuntautui henkilöihin, joilla työnsä puolesta on mahdollisuus tehdä etätyötä. Taulukon 3 aineisto on luokiteltu haastateltavien roolin ja etätyön määrän mukaan. Kutsumme lähityösuuntautuneiksi niitä, jotka työskentelevät yli 2,5 päivää (yli 60 %) viikon työajasta toimistolla ja etätyösuuntautuneiksi yli 2,5 päivää viikosta etätöissä työskenteleviä. Lähityö- ja etätyösuuntautuneita vertaileva haastatteluanalyysi tehtiin induktiivisella sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2018) etsimällä haastatteluaineistosta sellaisia puhuntoja, jotka käsittelevät yhteisöllisyyttä tai yhteistä kehittämistä ja oppimista.

Taulukko 3. Haastateltujen kahden kaupunkihallinnon henkilöstön jakautuminen etänä ja lähityössä työskentelevien ryhmiin.

	Lähityösuuntautuneet (yli 60 % työajasta toimistolla)	Etätyösuuntautuneet (noin 50 % tai yli työajasta etänä)	Yhteensä
Esihenkilöt ja johto	9	4	13
Työntekijät	6	16	22
Yhteensä	15	20	35

Hybridityön haaste on työyhteisöjen kannalta se, että suhde etä- ja lähityön kesken ei määrydy välttämättä sen mukaan, missä työtä aina kannattaisi tehdä, vaan työntekijöiden elämäntilanteiden mukaisesti. Yksinasuvat ja uudet tulokkaat haluavat hakeutua enemmän lähityöhön sosiaalisten kontaktien luomisen vuoksi, kun taas konkarit ja perheelliset viihtyvät enemmän etätöissä. Pitkällä tähtäimellä tämä voi

johtaa näiden ryhmien eriytymiseen toisistaan. Esihenkilöt, johtajat ja asiakaspalvelua tekevä henkilöstö tekivät rooliensa vuoksi enemmän töitä toimistolla, kun taas itsenäiset asiantuntijat ja sellaiset, joiden työ vaatii suurta keskittymistä, halusivat työskennellä enemmän kotona. Haastatteluissa tuli esiin juopa lähityösuuntautuneiden ja etätyösuuntautuneiden välillä, mikä ilmeni lähityösuuntautuneiden negatiivisessa suhteessa etätyösuuntautuneisiin. Se voi kummuta kaipuusta entiseen työyhteisökulttuuriin, kateudesta tai yksilöllisyyden korostumiseen liittyvästä huolesta (Espersson ym. 2023).

Kahden kaupunkihallinnon haastateltujen kokemukset nostavat esiin kolme hybridityön teemaa: katoava yhteisöllisyys, uusien työntekijöiden sosiaalistumisen vaikeutuminen ja yhteisen oppimisen haaste. Sekä lähi- että etätyösuuntautuneet työntekijät jakoivat *huolen katoavasta yhteisöllisyydestä*. Virtuaalinen vuorovaikutus oli vähentänyt satunnaisia kontakteja, ja moni koki, etteivät tunteet välity yhtä hyvin virtuaalisesti. Havainto on yhteneväinen aiemman tutkimuksen (Becker ym. 2022; Wang ym. 2021) kanssa, jossa on todettu, että asiakeskeisyys korostuu virtuaalisesti pidettävissä kokouksissa. Satunnaisten kontaktien vähyys puolestaan voi pitkällä tähtäimellä heikentää uusien ideoiden syntymistä. Toisaalta hybridityö voi edistää paperityön siirtämistä digitaalseksi ja siten uudistaa toimintatapoja.

Uusien työntekijöiden yhteisöön liittymisen mahdollisuudet saattavat olla niukempia, jos vuorovaikutus toimii pääosin etäyhteyksien kautta. Tässä tutkimuksessa ei tullut esiin aiemmissa virtuaaliympäristöä käsittelevissä tutkimuksissa (Chue ym. 2024; Cimperman ym. 2023) esitettyjä uusia käytäntöjä, joissa pidettäisiin huolta erityisesti uusien tulokkaiden niin virtuaalisesta kuin kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta työyhteisön kanssa.

Yhteisen kehittämisen ja oppimisen kannalta haastattelut nostavat esiin huolen yhteisen ymmärryksen rapautumisesta, ellei sitä pidetä tietoisesti kehittämisen kohteena. Yhteisen ymmärryksen muodostaminen siitä, mitä olemme tekemässä ja mihin suuntaan työtä tulisi kehittää, vaikuttaa olevan haasteellista hybridimäisesti työskennellessä. Yksilöt saavat kyllä apua omiin pulmiinsa virtuaalisesti, mikäli ovat itse aloitteellisia (Mühlenbrock ym.2023), mutta pidemmälle ulottuva yhteinen horisontti vaatii yhdessä pohdiskelua kasvokkain. Moni on pettynyt sellaisiin kokouksiin, joissa osa on läsnä kasvokkain ja osa virtuaalisesti. Näin ollen kaupunkihallinnossa yhteistä kehittelyä tehdään pääosin eniten kuten ennenkin – lähitapaamisissa. Vaikuttaa siltä, että vaikka virtuaaliset kanavat ovat olemassa kollegalta tai esihenkilöltä kysymiseen tai keskusteluun osallistumiseen virtuaalista kättä nostamalla, käytännöt eivät ole yhtä luontevia kuin käytäväkeskustelut. Lisäksi jos kokouksissa on kulttuurina olla mukana

mikrofoni ja kamera suljettuina, on houkutus tehdä samanaikaisesti muita töitä. Näin voi syntyä ikään kuin *tehokkuuden harha*, joka pitkällä aikavälillä etäännyttää yksilöä työyhteisöstä ja syö yhteisen ymmärryksen syntymistä. Havainnot uudistumisen haasteellisuudesta virtuaalisesti tehtävässä työssä ovat samansuuntaisia kuin aiemmassa kirjallisuudessa (Garro-Abarca ym. 2021; Morrison-Smith & Ruiz 2020; Mühlenbrock ym. 2023).

Hybridityössä vastuu oppimisesta tuntuu olevan yksilöllä (kuten Lemmetty 2024), mutta toisaalta suunnitelmallisempi henkilöiden kokoaminen yhteisen kehittämisen äärelle oli lisääntynyt hybridityön myötä. Analyysimme toi esiin myös tyytyväisyyttä yhteisten dokumenttien jakamiseen ja yhteistyöstämiseen sekä pikaviestinten käyttämiseen nopeasti selvitettävissä ongelmissa. Uusia käytäntöjä oppimiseen on siis rakentumassa. Jatkossa käytäntölähtöinen tutkimus voisi analysoida virtuaalisilla areenoilla käytävää suullista ja kirjallista vuorovaikutusta, jotta ymmärrettäisiin millaista oppimista niissä voi tapahtua ja miten ne tukevat sosiaalisia kontakteja.

3.6 Työntekijöiden resurssit joustavassa hybridityössä

(Kirjoittajat: Hilpi Kangas, Marja Käsälä)

Vaikka etätyö ei ole ilmiönä uusi, on viime vuosina todistettu ennennäkemätön siirtymä etätöihin. Koronapandemian myötä yhä useampi työntekijä on siirtynyt työskentelemään ainakin osan työviikostaan etänä, ja etätyöaste on pysynyt korkeana, vaikka pandemia onkin jo väistynyt (Aksoy ym. 2022). Tällaista etä- ja lähityön yhdistelmää voidaan kutsua hybridityöksi, jossa työntekeksen paikkoja voi organisaation tilojen lisäksi olla useita, esimerkiksi koti tai joku kolmas työskentelytila (Hopkins & Bardoel 2023). Hybridityön erityispiirre on, että sen tekemiseen ei ole yhtä oikeaa tai yleismaailmallista muotoa, vaan sitä määrittelee voimakkaasti joustavuus. Ihminen voi itse määritellä missä ja miten hän työtään tekee. Tutkimuksessa onkin nostettu esiin ihmisten motivaatio tehdä hybridityötä. Lisää tutkimusta tarvitaan siitä, mikä motivoi ihmisiä ja millä perusteilla he tekevät työskentelyyn liittyviä valintoja (Boyraz & Gilbert 2024).

Viimeaikaisessa keskustelussa etätyön positiivisia ja negatiivisia puolia on nostettu esiin laajasti. Joustavien työskentelyratkaisujen ehdottomia positiivisia puolia ovat esimerkiksi työntekijöiden autonomian kasvu sekä esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamisen helppous (Giauque ym. 2022) ja korkeampi työn imu. Huolta ovat herättäneet erityisesti työelämän sosiaaliseen puoleen liittyvät ilmiöt kuten yhteisöllisyyden väheneminen ja työyksinäisyyden kasvu (Becker ym. 2022; Yang ym.

2022). Hybridityö on ilmiö, jota täytyy tutkia perusteellisemmin niin teoreettisesti kuin empiirisesti. Työhön liittyvää hyvinvointia voidaan tarkastella COR-teorian (conservation of resources) avulla (Hobfoll 1989). COR-teoriassa käsitellään työn resursseja ja työhön liittyvää stressiä ja motivaatiota. COR-teoriassa esitetään, että ihmisen käytössä olevat resurssit lisäävät tämän hyvinvointia, ja resurssien saaminen ja säilyttäminen johtaa työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Tilanne, jossa resurssit ovat uhattuna, tai ihminen menettää tärkeitä resursseja, johtavat stressiin ja työuupumukseen. Erityisesti tärkeiden resurssien menettäminen nähdään merkittävänä; tämä vaikuttaa henkilön kokonaishyvinvointiin jopa voimakkaammin kuin resurssien saaminen.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten joustavat työskentelytavat tukevat ihmisten resurssien saamista ja säilyttämistä sekä ihmisten motivaatioita tehdä hybridityötä.

Tutkimuksen aineistona hyödynnämme kolmen yrityksen haastatteluita eli yhteensä 57 haastattelua (Yritys A: N=15, Yritys B: N=20, Yritys C: N=19, johdon haastattelut: N=4). Analysoimme aineistoa temaattisen analyysin keinoin. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa luimme haastatteluaineistoa läpi tunnistuen, millaisia resursseja työssä ja muussa elämässä hybridityö tarjoaa sekä ihmisten motivaatiota hybridityöhön. Seuraavaksi tutkimme, millaisissa tilanteissa tapahtuu resurssien menettämistä. Analyysin toisessa vaiheessa tunnistamme, miten resurssit liittyvät toisiinsa.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tunnistimme erilaisia resursseja työssä ja muussa elämässä, joiden saamista ja säilyttämistä hybridityö tukee. Nämä resurssit liittyivät erityisesti autonomiaan ja yhteisöllisyyteen. Hybridityö ja erityisesti etätyö hybridityössä tuottaa autonomian resursseja ja lähityö hybridityössä erityisesti yhteisöllisyyden resursseja.

Yksi merkittävimmistä hybridityön resursseista oli sen mahdollistama autonomia. Hajautetun monipaikkaisen työnteon ja digitaalisten työkalujen myötä työnteko on muuttunut ja työtä pystytään tekemään sujuvasti myös etäyhteyksillä. Erilaisissa elämänvaiheissa se tarjosi joustoa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Ajallisena resurssina koettiin ajansäästö työmatkojen jäätyä pois. Etätyöskentely tarjosi myös työn ja työpäivän jaksottamiseen autonomiaa ja joustavuutta sekä mahdollisuuden harrastaa liikuntaa työpäivän aikana. Kodin nähtiin toimistoa useammin työtilana mahdollistavan rauhallisen ympäristön ja keskeytyksettömän työnteon sekä useiden peräkkäisten palaverin pitämisen. Etätyö mahdollisti myös yhteisöllisyyden resurssin ylläpitämistä. Esimerkiksi kävelypalaverit etäyhteyksillä, joissa jaettiin työasioita, olivat tällaisia. Virtuaaliset yhteisöt ja etäyhteyksien auki pitäminen työskennellessä hybridinä mainittiin myös ratkaisuna yhteisöllisyyden ylläpitoon hybridityössä. Joustava työ ja

hybridityö näyttää tukevan hyvinvointia ja jaksamista. Työtehtävät ovat erilaisia siinä suhteessa, tarvitaanko työssä esimerkiksi paljon yhteistä innovointia vai keskittymistä vaativaa yksintyöskentelyä. Toisille sosiaaliset kontaktit toivat voimaa, toisia ne kuormittivat. Hybridityössä voitiin huomioida näitä tarpeita.

Toisena tärkeänä resurssina hybridityössä haastateltavat mainitsivat yhteisöllisyyden, erityisesti ihmisten tapaamisen lähityössä. Joillekin työntekijöille, esimerkiksi nuorille, ulkomailta muuttaneille ja uusille työntekijöille, työyhteisö oli tärkeä, jopa ainoa sosiaalinen yhteisö. Sosiaalisen tuen koettiin tietyissä tilanteissa toimivan paremmin toimistolla. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi spontaani ideoiden pallottelu, avun kysyminen matalammalla kynnyksellä kuin etäyhteistyössä sekä työtoverin jaksamisen ja hyvinvoinnin haasteiden helpompi huomaaminen ja niihin puuttuminen. Lähityö mahdollistaa satunnaiset kohtaamiset, kahvipöytäkeskustelut ja lounastapaamiset työkavereiden kanssa, joita ei tapahdu niin helposti verkon välityksellä. Toimistolla törmää useampiin ihmisiin, kun etäyhteyksillä painottuu yhteydenpito oman tiimin kanssa. Lähityön nähtiin sopivan erityisesti tiettyihin työvaiheisiin, kuten projektin avainpalaveriin, yhteisiin ideointisessioihin sekä esihenkilökeskusteluihin ja uusien työntekijöiden työyhteisöön liittymiseen. Uusien työkavereiden ja kollegojen tapaamisen koettiin olevan erityisesti tärkeää tapahtua kasvokkain. Kasvokkainen näkeminen paransi haastateltavien kokemusten mukaan kommunikaatiota näissä tapauksissa. Toimisto koettiin myös tärkeänä työtilana silloin, kun kotona ei ollut ergonomista ja rauhallista työpistettä.

Tulosten valossa näyttää, että hybridityö on mahdollistanut erilaisille työntekijöille heidän tarpeitaan vastaavaa työntekoa ja siten resursseja työssä ja muussa elämässä. Työntekijät toivat haastatteluissaan esiin myös sitä, että he päättävät työnteon paikan myös työtehtävän kannalta ja halusivat pääsääntöisesti tehdä sekä lähi- että etätöitä riippuen siitä, kumpi on työnteon kannalta kulloinkin mielekästä. Yhteisöllisyyden ja innovoinnin haasteet eivät ehkä johdu niinkään hybridityöstä sinällään, vaan sopivien käytäntöjen kehittymättömyydestä. Lähityön määrän keskustelussa on hyvä pohtia, mitä lähityöllä tavoitellaan. Etätöissä näyttää olevan myös hyviä puolia, joita kannattaa vaalia. Käytännöllisenä suosituksena työntekijöiden ja työnantajien välinen dialogi hybridityön käytännöistä on suositeltavaa, sillä myös työntekijät pohtivat sitä, mikä palvelee parhaiten työyhteisön tarpeita.

3.7 Etä- ja lähityön vetovoimatekijät

(Kirjoittajat: Annu Haapakangas, Suvi Hirvonen, Kirsikka Selander)

Etätyön valinnanvapauden lisääntyminen tarkoittaa, että yksilön omat motiivit ja tarpeet vaikuttavat aiempaa enemmän siihen, missä työtä tehdään. Etä- ja lähityön työympäristöissä voi olla erilaisia resursseja, joita työntekijä optimitilanteessa pystyy itseohjautuvasti hyödyntämään sekä työtehtävien että yksityiselämän tarpeet huomioiden. Aiemmassa tutkimuksessa etätyötä ja toimistolla työskentelyä on kuitenkin tutkittu pääosin toisistaan erillään. Lisäksi toimistolle tulemisen syyt ja motiivit ovat nousseet tutkimuskohteeksi vasta pandemian myötä, kun työpaikalla työskentely ei enää ole samassa määrin organisaation säätelemää. Lisääntynyt etätyö haastaa organisaatioita pohtimaan sekä tarvittavan toimistotilan määrää että toimiston roolia ja lisäarvoa hybridityössä. Tämän päätöksenteon tueksi tarvitaan tietoa etä- ja lähityön valintojen syistä sekä yksilöllisistä eroista etä- ja lähityövalintojen profiileissa.

Tavoitteenamme oli tunnistaa erilaisia etä- ja lähityön profiileja hybridityötä tekeville luokittelemalla etätyötilojen ja toimistotilojen vetovoimatekijöitä klusterianalyysin avulla.

Aineistona hyödynsimme kahdesta yrityksestä ja kahdesta kaupunkiorganisaatiosta kerättyä kyselyaineistoa (N=462). Klusterianalyysiin sisällytettiin vastaajien arviot siitä, missä määrin he pitivät tärkeinä etätyön ja toimistolla työskentelyn eri vetovoimatekijöitä (1 = ei lainkaan tärkeä, 4 = erittäin tärkeä). Analyysiin sisällytetyt kysymykset kattoivat kymmenen etätyötä (esim. työmatka-ajan säästö, hyvinvoinnin ylläpitäminen, keskittymismahdollisuudet) ja yhdeksän toimistoa koskevaa vetovoimatekijää (esim. tapaamiset, ergonomia, ravitsemus- ja muut hyvinvointipalvelut). Lisäksi hyödynsimme täydentävänä materiaalina samoista organisaatioista koottua haastatteluaineistoa (N=71). Haastatteluaineisto rajattiin työnteon paikan valintaa ja työpaikalle useammin tulemiseen motivoivia tekijöitä käsitteleviin kysymyksiin.

Tunnistimme viisi erilaista motivaatioklusteria. Suurimman klusterin (34 % vastaajista) muodostivat ”työkeskeiset hybridityöntekijät”. Heitä motivoivat toimiston työergonomia, teknologiset välineet, mahdollisuus keskittyä ja toimistotyön tehokkuus. Toisaalta heidän vastauksissaan korostuivat myös etätyön tehokkuus sekä etätoimiston tarjoama parempi työergonomia. Klusteria kuvaa parhaiten joustavuus: työtilan valinnassa motivoi vahvimmin työn sujuminen eikä niinkään henkilökohtaiset tekijät.

Toiseksi suurimmassa klusterissa (21 %) korostui kollegoiden kanssa tapahtuvat kohtaamiset. Etätyötä arvostettiin, mutta samanaikaisesti kohtaamiset nähtiin tärkeänä motivaatiotekijänä, joka houkutteli tulemaan toimistolle.

Kolmatta klusteria kuvaa vahva etätyömotivaatio (19 %). Kaikki etätyöstä esitetyt väittämät koettiin muita tärkeämmiksi ja vastaavasti toimistoon liittyvät motivaatiotekijät muita vähemmän tärkeiksi. Heidän vastinparinsa, eli "toimistotyön motivoimat" oli klustereista kaikkein pienin (13 % vastaajista).

Viimeinen klustereista (14 %) kuvastaa sekin etätyömotiiveja, mutta toisin kuin etätyötä kaikin puolin korostavien kohdalla arjen sujuvuus ei ole tärkeä etätyöhön motivoiva tekijä. Sen sijaan etätyöhön motivoi etenkin keskittymismahdollisuudet sekä työn tehokkuus etätyössä. Klusteri nimettiin "etätyön sujuvuutta arvostaviksi".

Haastatteluissa korostuivat työyhteisön sovitut käytännöt lähityövalintoihin vaikuttavana tekijänä. Sovitut tai suositellut toimistopäivät, lähipalaverit, yhteinen tekeminen ja tapahtumat mutta myös kollegoiden vapaamuotoinen kohtaaminen ja kasvokkaisten kohtaamisten hyödyt yleisemmin saivat tulemaan toimistolle. Yleisiä syitä jäädä etätöihin olivat yksityiselämään liittyvät syyt, kuten ajan säästö ja arjen sujuminen, mutta toisaalta myös yksilötyötehtävien ja keskittymisen parempi sujuminen etänä ja runsas etäpalaverien määrä.

Tulokset vastaavat aiempaa tutkimusta siinä, että etä- ja läsnätyön valintoihin liittyy monia syitä. Yksilöiden välillä on eroja siinä, mitkä etätyöpisteen ja toimiston ominaisuudet heihin vetoavat. Vain yksi profiileista näyttäytyy etä- ja toimistotiloja monipuolisesti hyödyntävänä ja kokee molempien tukevan työn tuottavuutta. Kaksi työntekijäryhmää suosii selvästi joko etä- tai toimistotyötä, mikä voi kuvastaa puutteellisia työolosuhteita toisessa vaihtoehdossa tai muita merkittäviä rajoitteita (esim. työtehtävät, joita ei voi hoitaa etänä). Jatkotutkimuksissa olisi kiinnostavaa selvittää, eroavatko nämä työntekijäryhmät muista esimerkiksi työsuoriutumisen tai hyvinvoinnin osalta, koska etä- tai lähityön kategorinen suosiminen saattaa kertoa yksipuolisemmista työn resursseista tai työn kuormitustekijöistä. Kahdessa muussa profiilissa korostui etätyön koettu hyöty työn tehokkuudelle, mutta näistä toisella motivaatiotekijöihin yhdistyy myös työpaikalle meno sosiaalisten kohtaamisten vuoksi. Tulokset osoittavat, että useimmissa profiileissa etätyö koetaan työn tehokkuutta tukevaksi, kun taas harvemmat kokevat toimistolla työskentelyn tehokkuutta parantavaksi. Haastattelujen mukaan erityisesti työyhteisön sovitut käytännöt ohjaavat etä- ja lähityön valintoja. Tilojen suunnittelua ja kehittämistä tuleekin tehdä rinnakkain käytäntöjen muodostamisen kanssa, jotta ne tukevat toisiaan. Myös työtehtävien,

joiden vuoksi etätöihin jäädään, parempi tukeminen työtiloissa suljetumpia työtiloja lisäämällä saattaa toimia vetovoimatekijänä toimistolle.

4 Johtopäätökset

Etätyötä ja työnantajan tiloissa tehtävää lähityötä yhdistelevästä hybridityöstä on tullut koronapandemian jälkeen yleistä siellä, missä työn luonne tämän sallii. Hybridityötä voi pitää merkittävänä digitalisaation mahdollistamana työelämäinnovaationa, jonka yleistymisellä on monenlaisia suoria ja epäsuoria vaikutuksia työelämään ja koko yhteiskuntaan. *Miksi tulla toimistolle?* -tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita hybridityön hyvistä käytännöistä, mahdollisuuksista sekä riskeistä ja keinoista torjua niitä.

Tutkimuksessa analysoitiin koko maata käsittäviä jo koottuja kyselyaineistoja sekä viidestä työorganisaatiosta haastattelujen, työtilakatselmusten ja kyselyjen avulla tutkimuksen aikana kerättyä laadullista ja määrällistä aineistoa. Työpaikkatasoisesta aineistosta tehtiin yhteenvetoja, joita käsiteltiin sekä työorganisaatioiden johdolle ja henkilöstölle järjestetyissä palautetilaisuuksissa että kahdessa tutkijoiden järjestämässä työpajassa, joihin osallistui projektin ohjausryhmän, osallistuvien työorganisaatioiden ja työmarkkinajärjestöjen edustajia. Palautetilaisuuksissa ja työpajoissa käydyt keskustelut eivät olleet tutkimusaineistoa samassa mielessä kuin haastattelut, työtilakatselmukset ja kyselyt. Niistä tehtiin kuitenkin tarkat muistiinpanot, jotka auttoivat tutkijoita tarkentamaan näkemyksiään.

4.1 Keskeiset havainnot ja opit

Tutkimuksen keskeiset havainnot ja opit on koottu jo aiemmin julkaistuun hybridityömallia soveltaville tai sen käyttöä suunnitteleville työyhteisöille suunnattuun *Hybridityömalli menestystekijänä* -oppaaseen (Alasoini ym. 2024). Opasta voi pitää synteesinä tutkimuksen yhteydessä kootusta ja analysoidusta aineistosta. Keskeiset havainnot ja opit voidaan oppaan sisältöä mukaillen tiivistää seuraavan kuuden kokonaisuuden alle:

- hybridityön lisääntynyt suosio ja sen syyt
- hybridityön jännitteet ja niihin vastaaminen
- etäkohtaamisten kommunikaatiohaasteet ja niihin vastaaminen
- hybridityön johtamisen strategiset vaihtoehdot
- työtilojen suunnittelu hybridityöhön
- hyvä työntekijyys hybridityössä

4.1.1 Hybridityön lisääntynyt suosio ja sen syyt

Hybridityön tekeminen on saanut suuren suosion työntekijöiden keskuudessa siellä, missä ajoittainen etätyö on mahdollista. Tämä on johtanut erityisesti itseohjautuvan hybridityön mahdollistamissa työorganisaatioissa työntekijöiden työtapojen lisääntyvään eriytymiseen. Eriytymisestä aiheutuu monenlaisia haasteita johtamiselle ja esihenkilötyölle sekä mahdollisia jännitteitä työyhteisöihin.

Työntekijöiden motiivit tehdä etätyötä vaihtelevat. Motiivit eivät liity vain yksityiselämään vaan myös työntekijöiden näkemykseen siitä, missä työtä on kulloinkin tarkoituksenmukaisinta tehdä. Monet työntekijät kokevat, että koti tai jokin muu etätyöpiste luo työnantajan tiloja paremmat edellytykset tehokkaaseen työskentelyyn erityisesti suurta keskittymistä vaativissa tehtävissä. Tämä koskee niin vaativaa ajattelutyötä kuin rutiinimaista työtä. Toinen tärkeä työhön liittyvä etänä työskentelyyn motivoiva tekijä on, mikäli työpäivä koostuu useista peräkkäisistä palaverista. Monien työnantajien tilat eivät tänä päivänä tue kovin hyvin työskentelyä, joka edellyttää suurta työrauhaa tai tiheästi toistuvia etäkokouksia, joissa työntekijä itse osallistuu kokouksiin työpaikalta käsin. Yksityiselämään liittyvistä syistä etänä työskentelyä motivoivat erityisesti työmatkoista säästyvä aika sekä paremmat mahdollisuudet oman työpäivän tarkoituksenmukaiseen organisointiin ja jaksottamiseen.

Koronapandemian jälkeisen hybridityön suosion lisääntymiseen on myös yleisempiä yhteiskunnan sosiaalisten normien muuttumiseen liittyviä syitä. Työskentelemisestä kotona tai muussa etätyöpisteessä on tullut työorganisaatioissa ja koko yhteiskunnassa sosiaalisesti hyväksyttävämpää sen myötä, kun laajamittainen kotona tehtävään etätyöhön siirtyminen onnistui Suomessa suhteellisen vaivattomasti pandemian aikana. Myös tietotekniikan nopea kehitys on mataloittanut kynnystä hybridityöhön. Etänä työskentelevillä on nykyään käytössään entistä kehittyneempiä teknologioita kuten pikaviestintävälineitä, etätapaamissovelluksia sekä sähköisiä työtiloja ja yhteistyöalustoja, jotka ovat tehneet etänä työskentelystä joustavampaa, läpinäkyvämpää ja vuorovaikutuksellisempaa.

4.1.2 Hybridityön jännitteet ja niihin vastaaminen

Itseohjautuvaa hybridityötä tekevien yleinen näkemys on, että hybridityö tuo mahdollisuuksia lisätä oman työn tehokkuutta, tuottavuutta ja luovuutta. Samalla se voi toimia tärkeänä työn mielekkyyden, työhyvinvoinnin ja elämänhallinnan lähteenä. Tämä edellyttää työntekijältä riittävää kykyä itsensä johtamiseen ja oman työnsä organisointiin. Ilman tätä riskinä on työn tarkoituksen katoaminen, työn liiallinen

tehostuminen, työpäivien venyminen, työn ja muun elämän tasapainon järkkäminen tai työn häiritsevä tunkeutuminen osaksi koti- ja muuta yksityiselämää.

Itseohjautuvan hybridityön kauaskantoisempia vaikutuksia organisaatioiden toiminnan kannalta on kuitenkin vaikea arvioida. Esimerkiksi organisaation kokonaistuottavuutta ei voi johtaa suoraan yksittäisten työntekijöiden työn tuottavuudesta.

Työorganisaatioissa, joissa itseohjautuva hybridityö on mahdollista, on joka tapauksessa tarve luoda uudenlaisia käytäntöjä, joilla voidaan edistää yhteisöllisyyttä, oppimista ja innovatiivisuutta ja näihin perustuvaa kykyä uudistua myös lisääntyneen etätyön oloissa.

Tällaisia voivat olla esimerkiksi:

Säännölliset lähityöpalaverit, joihin voi toimistolla yhdistää yhteisöllisiä asiapitoisia ja vapaamuotoisia elementtejä. Kokouksen yhteydessä voi olla esimerkiksi ruokatarjoiluja tai muita sosiaalisia toimintoja. Tiimit voivat myös erikseen sopia, että jokin esimerkiksi yhteistä projektia tai asiantuntemusalueita käsittelevä palaveri pidetään toimistolla. Työntekijät tietävät tällöin suurella varmuudella, että toimistolla tapaa työkavereita. Näin voidaan edistää tiedon jakamista ja pitää yllä yhteisöllisyyttä.

Virtuaaliset yhteisöt, joissa sovitulla sähköisellä kanavalla käydään keskusteluja kiinteästi työhön liittyvistä asioista. Virallisten kanavien lisäksi voidaan sopia erikseen myös muista kanavista, joilla voi vaihtaa kuulumisia ja ajatuksia kevyemmistä tai työhön liittymättömistä asioista. On myös mahdollista varata aikoja virtuaalisille kahvitauoille toisten työkaverien kalentereista. Kaikilla näillä keinoilla voidaan tehostaa tiedon jakamista työyhteisöissä virtuaalisesti ja lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan ja keskustelemaan itselle tärkeistä asioista.

Hybridinä yhdessä työskentely tilanteissa, joissa tiimin jäsenet työskentelevät eri paikoista pitäen yllä videoyhteyttä. Näin työskennellään ikään kuin oltaisiin samassa fyysisessä tilassa. Välillä voidaan työskennellä hiljaa ja välillä taas keskustella. Näin saadaan aikaan samanlaista tunnelmaa kuin lähityössä.

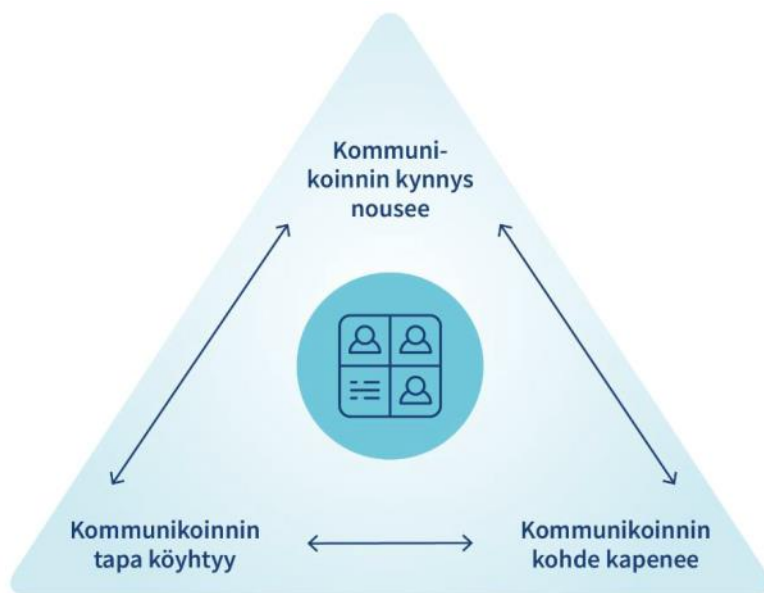
Työyhteisön työretriitit, joissa koko työyhteisö voi työskennellä yhdessä muuallakin kuin vain työnantajan tiloissa. Koko työyhteisö voi lähteä johonkin yhteiseen etäkohteeseen työskentelemään yhdessä. Etäkohde voidaan valita siten, että se on inspiroiva ja virkistävä verrattuna toimistoympäristöön, kuten luonnonläheinen ympäristö.

Kävelykokoukset, joissa yhdistyvät hybridityön mahdollisuudet sekä yksilön työhyvinvoinnin että organisaation tiedon ja osaamisen jakamisen näkökulmista. Kävelykokouksessa työntekijät lähtevät kävelylle kukin tahollaan, liittyvät kokoukseen

kännykän ja kuulokkeiden avulla ja käsittelevät yhdessä jotain työhön liittyvää asiaa, kuten asiakastapausta tai projektia. Kävellessä voi myös seurata kokousta, joka ei vaadi asiakirjojen samanaikaista katsomista tai käsittelyä, tai kuunnella jälkikäteen aiemmin nauhoitettua kokousta.

4.1.3 Etäkohtaamisten kommunikaatiohaasteet ja niihin vastaaminen

Etäkohtaamisiin sisältyy teknologisten ratkaisujen jatkuvasta kehitymisestä huolimatta työorganisaatioissa monentyyppisiä vuorovaikutuksellisia haasteita. Haasteet koskevat ennen kaikkea kommunikoinnin kynnystä, sisältöä ja kohdetta (kuvio 2).



Kuvio 2. Kommunikoinnin haasteita etätyössä ja etäkohtaamisissa.

Kommunikaation kynnys nousee: Työntekijät kohtaavat itseohjautuvassa hybridityössä toisiaan harvemmin kasvokkain. Kasvokkaat kohtaamiset vaativat hybridityötä tekeville aktiivista etukäteissuunnittelua esimerkiksi säännöllisistä yhteisistä työskentelyajoista tai yksittäisistä tapaamisista työnantajan tiloissa. Yksi keino tähän ovat säännölliset tiimipalaverit, joista vähintään osa järjestetään kasvokkain. Palaverissa tapahtuvaa spontaanista vuorovaikutusta voidaan edistää riittävän väljällä agendalla ja spontaaniin vuorovaikutukseen tarkoitetuilla erityisillä osioilla. Tiimien välisen vuorovaikutuksen edistämiseksi tiimien kannattaa pysähtyä yhdessä miettimään ja kokeilemaan erityisiä käytäntöjä. Mainituista toimenpiteistä huolimatta

itseohjautuvassa hybridityössä työntekijöiden suunnittelemattomat, sattumanvaraiset kasvokkaiset kohtaamiset ja kontaktit kuitenkin helposti vähenevät.

Kommunikoinnin tapa köyhtyy: Etänä verkon välityksellä tapahtuvaan kommunikaatioon sisältyy kasvokkaista kommunikaatiota suurempia laadullisia haasteita. Haasteet ilmenevät etäkohtaamisissa yhtäältä informaatiovajeena, toisaalta taas informaatiotulvana (ks. tarkemmin luku 3.4). Molempiin voidaan vastata etäkohtaamisten pelisääntöjä kehittämällä. Yksi tapa tähän on kameroiden ja mikrofoniin pitäminen auki, jolloin voidaan jäljitellä paremmin lähikokouksia. Hybridikokouksissa, joissa osa osallistujista on yhteisissä tiloissa ja osa etänä, voidaan käyttää puhujaan kohdentuvaa kameraa ja lisätä lähikokouksen tuntua siten, että kaikki samassa tilassa olevat pitävät omat kameransa päällä. Yksittäiset osallistujat voivat etäkokouksissa kehittää oma esitystapaansa selkeällä elekielellä ja puhumalla erityisen selvästi ja rauhallisesti.

Kommunikoinnin kohde kapenee: Etäkohtaamisten laadulliset haasteet asettavat rajoituksia sille, mitä ja kuinka asioita voi etäkohtaamisissa käsitellä. Informaation kulkuun liittyvä vaje ja tulva vaikeuttavat erityisesti monimutkaisiksi, jännitteisiksi, konfliktierkiksi tai muuten sensitiivisiksi tai hankaliksi koettujen asioiden käsittelyä etänä. Myös uusien ihmisten kohtaamisissa vaadittavan keskinäisen luottamuksen rakentaminen on vaativampaa ja hitaampaa verkon välityksellä ilman kasvokkaista kohtaamista. Hybridityön yleistymisen ei saa johtaa siihen, että tällaisten asioiden käsittely vaikeutuu entisestään. Tärkeää on sopia siitä, millaisia asioita ylipäätään on perusteltua käsitellä etänä ja millaisissa vaaditaan kasvokkaista kohtaamista.

4.1.4 Hybridityön johtamisen strategiset vaihtoehdot

Etätyöhön hypättiin monessa työorganisaatiossa pakotetusti ja kiireellä koronapandemian puhjettua. Vaikka monissa organisaatioissa teknologiset, henkilöstön osaamiseen liittyvät ja muut toiminnalliset edellytykset olivat olemassa, eivät läheskään kaikki olleet työkulttuurisesti yhtä valmistautuneita muutokseen. Pandemian jälkeisessä tilanteessa organisaatioiden johto joutuu tekemään strategisia valintoja koskien pelisääntöjä, joilla työtä tehdään jatkossa. Valinnat koskevat sitä, kuinka paljon lähityötä ja kasvokkaisia kohtaamisia johto katsoo tarvittavan sekä kuinka aktiivisen roolin johto omaksuu työnteon tapoihin vaikuttamiseksi. Kuvion 3 mukaisesti voidaan muodostaa neljä erilaista strategiaa.



Kuvio 3. Hybridityön johtamisen strateginen nelikenttä.

A. Ylhäältä päin johdettu lähityön lisääminen. Johto voi lisätä lähityötä ja kasvokkaisia kohtaamisia rajoittamalla hybridityömallin mahdollistaman etätönn määrää. Etätönn osuudelle työstä voidaan asettaa enimmäismäärä. Entistä suurempi osa yhteisistä yksikkö- tai tiimipalavereista voidaan järjestää vain lähipalavereina. Strategia on suoraviivainen, mutta sen riskinä on, että rajoitukset voidaan henkilöstön keskuudessa tulkita osoitukseksi johdon puutteellisesta luottamuksesta ja yhteistyöhalusta henkilöstöä kohtaan. Strategia asettaa suuria vaatimuksia perusteluille lähityön lisäämiseksi. Strategia toimii parhaiten silloin, kun johdon perustelut pohjautuvat tietoon ja ovat mahdollisimman läpinäkyviä ja ymmärrettäviä myös henkilöstön näkökulmasta.

B. Johdon ja henkilöstön jaettuun näkemykseen perustuva lähityön lisääminen. Johto voi asettaa strategiseksi tavoitteeksi lähityön ja kasvokkaisten kohtaamisten lisääntymisen pyrkimällä saamaan henkilöstö itse sisäistämään tarve tähän. Johto voi toimia itse esimerkkinä tekemällä pääasiallisesti tai pelkästään lähityötä. Johto ja lähiesihenkilöt voivat myös käydä henkilöstön kanssa vuoropuhelua työkäytännöistä ja työtilaratkaisista, joilla lähityöstä tulee houkuttelevampaa. Monien työnantajien tilat eivät nykyisellään sovellu kovin hyvin hybridityömallin mukaiseen työskentelyyn, kuten jo edellä todettiin. Tämä saattaa jo sinänsä mataloittaa kynnystä tehdä etätönn. Strategian onnistumista tukee johdon, lähiesihenkilöiden ja henkilöstön avoimuus sekä kyky nostaa esiin lähi- ja etätönn nykyisiä haasteita ja etsiä niihin yhdessä ratkaisuja.

C. Uudenlaisen kulttuurin rakentaminen yksilöiden eriytyneisiin työtapoihin. Johto voi hyväksyä näkemyksen, jonka mukaan etätyö ja etäkohtaamiset ovat pysyvästi yleistyneet ja tavat tehdä työtä eriytyneet. Muuttuneisiin työnteon tapoihin soveltuvaa uudenlaista kulttuuria on mahdollista lähteä rakentamaan etäkohtaamisten sisällön laadullisella kehittämisellä ja uusilla teknologisilla ratkaisuilla. Etäkohtaamisten pelisäännöissä on kehittämisen mahdollisuuksia etäkohtaamisille ominaisen informaatiovajeen ja -tulvan hallitsemiseksi, kuten edellä on jo tuotu esiin. Myös tietotekniikan kehittyminen voi auttaa jatkossa ratkaisemaan sen kaltaisia hiljaisen tiedon jakamisen ongelmia, joita sisältyy nykyisiin teknologisiin sovellutuksiin. Avainasemassa ovat erityisesti entistä monipuolisemmat videokokousratkaisut, sähköiset työtilat, yhteistyöalustat sekä lisätyn ja virtuaalisen todellisuuden sovellukset ja muut immersiiiviset teknologiat. Myös hyvinkin yksinkertaisilla ratkaisuilla kuten puhujan kohdentuvan kameran tai hybridikokousten tilojen suunnittelun ja kalustuksen avulla voidaan vaikuttaa etäkohtaamisten kokemuksellisuuteen.

D. Uudenlaisen kulttuurin rakentaminen itseohjautuvasti. Johto voi omaksua samanlaisen näkemyksen kuin strategiassa C (uudenlaisen kulttuurin rakentaminen yksilöiden eriytyneisiin työtapoihin), mutta luottaa siihen, että kommunikoinnin tavat muotoutuvat itseohjautuvasti johdon puuttumatta aktiivisesti asiaan. Strategia on organisaation uudistumiskyvyn kannalta riskialtis. Se voi toimia parhaiten organisaatioissa, joiden toiminta on hyvin standardoitua ja joissa hiljaisen tiedon karttuminen ei ole organisaatiolle kriittinen kysymys toiminnan kannalta.

Eri strategisten valintojen toimivuus riippuu tilannekohtaisista tekijöistä, kuten organisaation strategiasta, kulttuurista ja toimintaympäristöstä. Tärkeää on, että valintojen tekeminen perustuu tietoon ja että valinnan perusteista käydään keskustelua johdon ja henkilöstön kesken.

4.1.5 Työtilojen suunnittelu hybridityöhön

Valitusta johtamisen strategiasta riippumatta on tärkeää, että työnantajan tilat tukevat työn tekemisen tapoja mahdollisimman hyvin myös hybridityömallissa. Sujuvan työskentelyn ja kommunikoinnin mahdollistavat työnantajan tilat voivat olla merkittävä tuloksellisuus- ja hyvinvointitekijä sekä houkutin lähityöhön. Tilojen suunnittelu edellyttää ymmärrystä niin hybridityön luonteesta ja sen toiminnallisista tarpeista kuin työntekijöiden omista tarpeista hybridityössä. Työnantajan työtilojen kolme keskeistä funktiota ovat toiminnallisuus, sosiaalisuus ja kulttuurisuus (kuvio 4). Haasteena

hybridityömallia parhaiten tukevien tilojen suunnittelussa on, kuinka nämä funktiot saada yhdistetyksi keskenään mahdollisimman hyvin toimivaksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 4. Toimiston keskeiset funktiot.

Toimisto fyysisenä tilana. Tilan fyysiset ominaisuudet, kuten tilaratkaisu, sisäympäristö, käytettävyys ja työvälineet sekä tilojen käyttötavat vaikuttavat siihen, millaiseksi tilan toimivuus ja miellyttävyys itse työntekeksen kannalta muodostuu. Hybridityömallissa työntekijöiden kokemuksiin työnantajan tiloista ja päätöksiin työntekeksen paikoista vaikuttavat myös vertailujen tekeminen omiin etätyötiloihin. Toimiston merkitys fyysisenä tilana korostuu erityisesti heillä, joiden koti ei sovellu parhaalla mahdollisella tavalla etätyöskentelyyn, tai joiden työn sisältö vaatii paljon lähityöskentelyä.

Toimisto sosiaalisena tilana. Monelle itseohjautuvaa hybridityötä tekevälle tärkeä syy työskennellä työnantajan tiloissa on työkavereiden tapaaminen. Tapaamisen motiivit ulottuvat työhön liittyvien asioiden yhteisestä suunnittelusta, ongelmanratkaisusta, oppimisesta ja kehittämisestä yleisempään haluun pitää yllä sosiaalisia kontakteja ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Toimiston merkitys tärkeänä osana sosiaalista elämää ja sosiaalisten verkostojen rakentamisessa korostuu erityisesti monilla nuorilla ja vastatulleilla sekä yksinasuvilla ja ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä.

Toimisto kulttuurisena tilana. Kasvokkaiset kohtaamiset ovat myös hybridityömallissa keskeinen osa organisaatioiden ja yhteisöjen jäsenten välistä kommunikaatiota ja

erityisen tärkeitä yhteisessä ideoinnissa ja hiljaisen tiedon jakamisessa.

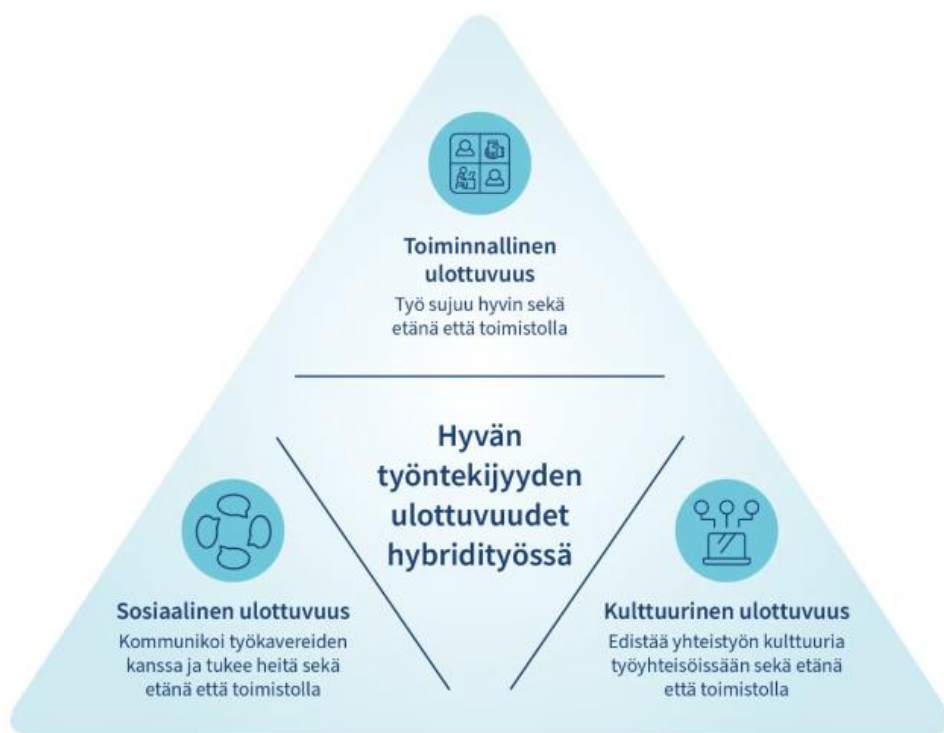
Organisaatioiden ja yhteisöjen hiljaista tietoa voidaan kutsua jopa niiden toimintaa ohjaavaksi muistiksi. Tällaisen muistin varassa organisaatiot ja yhteisöt myös uudistavat itseään. Toimiston merkitys kulttuurin rakentajana korostuu erityisesti keskijohdolla, tiimivetäjillä ja projektipäälliköillä, jotka ovat keskeisessä vastuussa tuotteiden, palvelujen ja toiminnan kehittämisestä.

Hybridityömallin työtilojen suunnittelun periaatteita, jotka tukevat samanaikaisesti toimistojen toiminnallisia, sosiaalisia ja kulttuurisia funktioita, voidaan luonnehtia seuraavasti:

- Hybridityössä toimistotilojen lisäarvo on tukea moninaisia työnteon tapoja ja tilanteita. Erilaisia tiloja tarvitaan aitoihin kohtaamisiin ja läsnäoloon työn ääressä ja tauoilla, erilaisiin yhdessä työskentelyn ja vuorovaikutuksen tarpeisiin niin etäyhteyksin, kasvokkain kuin hybridisti sekä yksin työskentelyyn vetäytymiseen.
- Toimistotiloissa on tärkeää erottaa eri toiminnot toisistaan erillisiin, äänieristettyihin tiloihin, jotta kaikki toiminnot onnistuvat toisiaan häiritsemättä.
- Hybridityössä toimistotilojen tulee tukea työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin samanaikaista lisääntymistä. Molempia voi tukea erilaisten työnteon ja kohtaamisen tilanteiden huomioinnin lisäksi työympäristön yhteensopivuudella ihmisen ominaisuuksien, tarpeiden ja toiminnan kanssa sekä laadukkaalla sisäympäristöllä, jossa ilmanlaatu, valaistus, akustiikka, ergonomia, työvälineet sekä esteettömyys ovat kunnossa ja hyvinvoinnin tukemiseen on panostettu esimerkiksi fyysiseen aktiivisuuteen kannustamalla.
- Yhteiset tilojen käytön pelisäännöt ovat tärkeä osa tilojen toimivuutta, ja ne tulee luoda yhdessä ja arvioida niiden toimivuutta säännöllisesti.
- Toimitilaratkaisujen tulee perustua organisaation arvoihin ja strategiaan ja yhdessä muodostettuun näkemykseen työnteon tulevaisuudesta.
- Muuttuvassa hybridityössä tilojen tulee olla muunnettavissa henkilöstön ja organisaation tarpeet ja budjetti huomioiden.
- Johdon ja henkilöstön yhteistyö tilojen suunnittelussa luo parhaat edellytykset sille, että työpaikalle saadaan aidosti luotua toiminnallisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeita mahdollisimman hyvin vastaavat tilat – organisaation reunaehtojen rajoissa.

4.1.6 Hyvä työntekijä hybridityössä

Vastuu hybridityömallin toimivuudesta ei ole vain johdolla, vaan jokaisella organisaation tai yhteisön jäsenellä. Työyhteisöön kuulumisesta ei ole kyse vain oman tehtävän toiminnallisesta suorittamisesta. Siihen kuuluu myös organisaatiokansalaisuus eli ajatus hyvästä työntekijyydestä, joka ilmenee erilaisina työyhteisöaitoina ja -tekoina. Vastaavalla tavalla kuin toimiston funktioita eroteltaessa voidaan erottaa kolme hybridityömallissa korostuvaa hyvän työntekijyyden ulottuvuutta: toiminnallinen, sosiaalinen ja kulttuurinen (kuvio 5).



Kuvio 5. Hyvän työntekijyyden ulottuvuudet hybridityössä.

Työntekijyyden toiminnallinen ulottuvuus. Työntekijän työ sujuu hyvin niin etänä kuin työnantajan tiloissa. Itseohjautuvaa hybridityötä tehtäessä on tärkeää, että työntekijä valitsee kulloisenkin tilan sen mukaan, mikä soveltuu parhaiten kyseessä oleviin tehtäviin. Tyypillinen näkemys monilla hybridityötä tekeillä on, että etänä työskentely on tehokkaampaa erityisesti tehtävissä, jotka vaativat suurta keskittymistä ja rauhaa ympäristöä. Kasvokkaisten kohtaamisten merkitys puolestaan korostuu tehtävissä,

joissa tarvitaan yhteistä ideointia ja ongelmanratkaisua tai joissa käsiteltävät asiat ovat monimutkaisia tai sensitiivisiä luonteeltaan.

Työntekijyyden sosiaalinen ulottuvuus. Hybridityömalli korostaa itsensä johtamisen merkityksen ohella myös hybridityötä tekevien kykyä vertaisjohtamiseen. Se tarkoittaa tosiasiallisen työyhteisöllisen vastuun ottamista toimintojen päivittäisestä sujumisesta ja muiden organisaation tai yhteisön jäsenten työhyvinvoinnista tilanteessa, jossa varsinaiset esihenkilöt kohtaavat alaisiaan fyysisesti aiempaa harvemmin. Vertaisjohtaminen helpottaa varsinaisten esihenkilöiden työtä. Se auttaa heitä suuntaamaan työpanostaan organisaation tai yhteisön toiminnan kannalta laajempiin asiakokonaisuuksiin.

Työntekijyyden kulttuurinen ulottuvuus. Hyvään työntekijyyteen sisältyy hybridityömallissa myös tärkeä kulttuurinen ulottuvuus. Tämä koskee yhteistyötä ja sen edellytysten edistämistä omassa työyhteisössä ja koko organisaatiossa. Kasvokkaisten kohtaamisen väheneminen voi hybridityömallissa johtaa niin tiimien sisäisen kuin tiimien välisen yhteistyön heikkenemiseen. Yhteistyön yllä pitämiseksi tarvitaan sovittuja käytäntöjä. Käytäntöjen noudattaminen ja esimerkkinä toimiminen viestimisellä sekä osallistumalla aktiivisesti tiimeissä sovittuihin yhteisiin lähikokouksiin ja -palaveriinhin kuuluu hybridityömallissa olennaisena osana hyvään työntekijyyteen.

4.2 Tutkimuksen rajoituksia

Tutkimuksen tilastollisissa analyysissä käytettiin jo olemassa ollutta MEADOW-työntekijä- ja -työntekijäaineistoa, joka oli kerätty samoista työnantajajaksikoista. Aineistoja yhdistelemällä oli mahdollista tehdä vain työnantajilta tai vain työntekijöiltä kerättyyn aineistoon verrattuna monipuolisempia analyysejä. Rajoitteena oli kuitenkin, että kyseessä oli poikkileikkausaineistoista, joten syy-seuraussuhteista ei voitu tehdä täysin aukottomia päätelmiä. Etätyö oli kummassakin kyselyssä myös vain yksi monista teemoista.

Kummatkin aineistot olivat isoja, mutta niiden vastausprosentteissa oli toivomisen varaa. Työnantajakyselyn vastausprosentti oli 34. Kadon aiheuttaman harhan ja aineiston vinouman vuoksi vastausaineistoa korjattiin käyttämällä painokertoimia. Painokertoimet muodostettiin otanta-asetelman perusteella. Työnantajakyselyssä oli käytössä ositettu satunnaisotanta, jolloin painot muodostettiin ositteita – työnantajajaksikon kokoa ja toimialaa – hyödyntäen.

Suurimmat rajoitteet koskivat työntekijäkyselyä, jonka vastausprosentti oli 26. Vastausaktiivisuus oli korkeinta ja matalinta samoilla toimialoilla kuin

työnantajakyselyssä, mikä aiheutti kaksinkertaista vinoumaa aineistossa. Myös työntekijäaineiston katoa korjattiin otanta-asetelmaan perustuvilla (kaksivaiheinen ositettu ryväsotanta) painokertoimilla. Vaikka painokertoimien avulla aineisto edustaakin suomalaisia vähintään 10 hengen työnantajayksiköitä ja niissä työskentelevän henkilöstön näkemyksiä, sisältyy aineistoon tiettyjä rajoitteita. Matalaksi jäänyt vastausaktiivisuus voi kertoa siitä, että kyselyyn vastanneet olivat keskimääräistä kiinnostuneempia kyselyn aihealueista, joko positiivisesta tai negatiivisesta näkökulmasta, mikä voi vinouttaa tuloksia.

Työpaikkatasoisessa analyysissä aineistoa koottiin haastatteluin, työtilakatselmuksin ja kyselyin. Valitut työorganisaatiot edustivat ”kehittyneen case-tutkimusstrategian” mukaisesti yksiköitä, jossa tutkittavan ilmiön otaksuttiin esiintyvän mahdollisimman kypsässä muodossa.

Haastatteluihin valikoituneet vastasivat hyvin tutkijoiden toiveita etätönn tekemisen määrän ja taustaominaisuuksien osalta. On silti mahdollista, että haastatteluihin vapaaehtoisesti valikoituneet edustavat henkilöitä, joilla suhtautuminen tutkimuksen kohteena olleeseen ilmiöön, hybridityöhön, on voinut ollut joko keskivertoa myönteisempää tai kielteisempää. Haastatteluja oli tekemässä usea tutkimusryhmän jäsen, mikä on voinut jossain määrin vaikuttaa haastattelujen kulkuun ja niissä esiin nousseisiin asioihin yhteisestä haastattelurungosta huolimatta. Selvä valtaosa haastatteluista tehtiin verkon välityksellä Teamsilla. Myös tällä on voinut olla vaikutusta tuloksiin. Haastattelun tekotavan merkitystä on kuitenkin vaikea arvioida.

Neljässä työorganisaatiossa tehtyjen kyselyn kohdejoukko valittiin yhdessä työorganisaatioiden edustajien kanssa. Kysely onnistuivat siinä mielessä hyvin, että vastausprosentit nousivat kaikissa tapauksissa vähintään kohtuullisen suuriksi. Kyselyjen tulokset olivat pääsääntöisesti myös varsin hyvin linjassa haastattelujen tulosten kanssa, minkä voi katsoa lisäävän tulosten luotettavuutta.

4.3 Tutkimuksen keskeinen viesti

Hybridityömalli on yhteiskunnallisesti merkittävä ja tutkimuksellisesti kiinnostava digitalisaation mahdollistama työelämäinnovaatio. Hybridityön yleistymisessä ei ole kyse vain työnteon tapojen muutoksesta. Hybridityön yleistyminen haastaa tapoja, joilla työtä ja organisaatioita johdetaan. Hybridityöllä on myös laajempia koko yhteiskuntaan ulottuvia vaikutuksia koskien esimerkiksi ihmisten liikkumista, toimitiloja sekä työn ja muun elämän välistä rajaa.

Hybridityön yleistyminen on ruokkinut kokeilukulttuuria ja johtanut työteon tapojen moninaistumiseen niin työpaikkojen välillä kuin niiden sisällä. Työnteon tapojen moninaisuus on tullut suomalaiseseen työelämään jäädäkseen. Työpaikoilla ja työntekijöillä on entistä enemmän valinnanvaraa tavoissa, joilla työtä voidaan johtaa ja organisoida tuloksellisesti ja työntekijöiden hyvinvointia tukien.

Hybridityömalliin sisältyy myös omia haasteitaan. Tämä ei ole uusia innovatiivisia ratkaisuja käyttöön otettaessa ja kokeiltaessa mitenkään poikkeuksellista, vaan pikemminkin sääntö. Kaikkiin innovaatioihin sisältyy omia lastentautejaan. Moniin näistä voidaan kokemusten karttuessa ja oppimisen myötä kuitenkin löytää toimivia ratkaisuja.

Erityisen tärkeä tutkimuksen ja kehittämisen kohde jatkossa onkin, millaisin johtamisen käytännöin sekä teknologisin ja tilaratkaisuin voidaan suurelta osin organisaation jäsenten etäkohtaamisiin perustuvassa itseohjautuvassa hybridimäisessä työssä edistää organisaatioiden uudistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä: yhteisöllisyyttä, oppimista ja innovatiivisuutta.

Lähteet

- Aagaard, T. & Lund, A. (2020) *Digital Agency in Higher Education: Transforming Teaching and Learning*. London: Routledge.
- Abgeller, N., Bachmann, R., Dobbins, T. & Anderson, D. (2024) Responsible Autonomy: The Interplay of Autonomy, Control and Trust for Knowledge Professionals Working Remotely during COVID-19. *Economic and Industrial Democracy* 45:1, 57–82. <https://doi.org/10.1177/0143831X221140156>
- Adler, P. & Borys, B. (1996) Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* 41:1, 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Aksoy, C.G., Barrero, J.M., Bloom, N., Davis, S.J., Dolls, M. & Zarate, P. (2022) Working from Home around the World. *Brookings Papers on Economic Activity* 2022:2, 281–330.
- Alasoini, T. (2024) Digital Tools User Groups as a Digital Divide among Finnish Employees. *Pro Bono Publico* 12:1, 127–144.
- Alasoini, T., Ala-Laurinaho, A., Käsälä, M., Saari, E. & Seppänen, L. (2022) Työelämän digikuilujen yli: digitalisaatio kaikkien kaveriksi. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143939>
- Alasoini, T., Hirvonen, S. & Käsälä, M. (2024) Hybridityömalli menestystekijänä: opas hybridityön mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-11/hybrityomalli-menestystekijana-opas.pdf>
- Alasoini, T. & Tuomivaara, S. (2022) Käyttötaparyhmät palkansaajien digikuilujen kuvaajina. *Yhteiskuntapolitiikka* 87:1, 5–17.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004) Interfaces of Control: Technocratic and Socio-ideological Control in a Global Management Consultancy Firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29:3–4, 423–444. <https://doi.org/10.1177/1350508404039662>
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., Van de Water, A., Weijs-Perrée, M. & Verhaegh, J. (2022) How to Attract Employees Back to the Office? A Stated Choice Study on Hybrid Working Preferences. *Journal of Environmental Psychology* 81, 101784. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>

- Athanasiadou, C. & Theriou, G. (2021) Telework: Literature Review and Future Research Agenda. *Heliyon* 7:6, e08165. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Barrero, J.M., Bloom, N. & Davis, S.J. (2021) Why Working from Home Will Stick. Centre for Economic Performance Discussion Paper No. 1790. London: London School of Economics. <https://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1790.pdf>
- Becker, W.J., Belkin, L.Y., Tuskey, S.E., & Conroy, S.A. (2022) Surviving Remotely: How Job Control and Loneliness during a Forced Shift to Remote Work Impacted Employee Work Behaviors and Well-being. *Human Resource Management* 61:4, 449–464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
- Bosch-Sijtsema, P.M., Ruohomäki, V. & Vartiainen, M. (2010) Multi-locational Knowledge Workers in the Office: Navigation, Disturbances and Effectiveness. *New Technology, Work and Employment* 25:3, 183–195. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00247.x>
- Boyraz, M. & Gilbert, R. (2024) Is the Future of Work Hybrid? Examining Motivations and Expectations Related to Working from Home in Knowledge Workers' Lived Experiences. *Employee Relations* 46:5, 1086–1111. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2023-0478>
- Cellini, M., Pisacane, L., Crescimbene, M. & Di Felice, F. (2021) Exploring Employee Perceptions towards Smart Working during the COVID-19 Pandemic: A Comparative Analysis of Two Italian Public Research Organizations. *Public Organization Review* 21:4, 815–833. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00559-9>
- Chue, S., Säljö, R., Pang, P. & Lee, Y.J. (2024) Organizational Socialization Strategies of Interns Transitioning to Telecommuting Work in Uncertain Times. *Journal of Workplace Learning* 36:5, 301–318. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-12-2023-0190>
- Cimperman, S. (2023) Informal Socialization in Virtual Work Environments: Creating a Digital Culture of Connectivity. *Global Business and Organizational Excellence* 43:1, 53–71. <https://doi.org/10.1002/joe.22197>
- Costin, A., Roman, A.F. & Balica, R.S. (2023) Remote Work Burnout, Professional Job Stress, and Employee Emotional Exhaustion during the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 1193854. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1193854>
- Coulombe, S., Pacheco, T., Cox, E., Khalil, C., Doucerain, M.M., Auger, E. & Meunier, S. (2020) Risk and Resilience Factors During the COVID-19 Pandemic: A Snapshot of

- the Experiences of Canadian Workers Early on in the Crisis. *Frontiers in Psychology* 11, 580702. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580702>
- Doberstein, C. & Charbonneau, É. (2022) Alienation in Pandemic-induced Telework in the Public Sector. *Public Personnel Management* 51:4, 491–515. <https://doi.org/10.1177/00910260221114788>
- Ernst, M., Niederer, D., Werner, A.M., Czaja, S.J., Mikton, C., Ong, A.D., Rosen, T., Brähler, E. & Beutel, M.E. (2022) Loneliness before and during the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review with Meta-analysis. *American Psychologist* 77:5, 660–677. <https://doi.org/10.1037/amp0001005>
- Espersson, M., Lidén, A. & Westrup, U. (2023) Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Implications for Workplace Relationships. *Nordic Journal of Working Life Studies* 13:S10, 77–96. <https://doi.org/10.18291/njwls.137244>
- Ferrera, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I. & Benevene, P. (2022) Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, 12373. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>
- Fischer, C., Siegel, J., Proeller, I. & Drathschmidt, N. (2023) Resilience through Digitalisation: How Individual and Organisational Resources Affect Public Employees Working from Home during the COVID-19 Pandemic. *Public Management Review* 25:4, 803–835. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014>
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. & Aguayo-Camacho, M. (2021) Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors that Influence Performance. *Frontiers in Psychology* 12, 624637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Gherardi, S. (2009) Knowing and Learning in Practice-based Studies: An Introduction. *The Learning Organization* 16:5, 352–359. <https://doi.org/10.1108/09696470910974144>
- Gherardi, S. (2010) Telemedicine: A Practice-based Approach to Technology. *Human Relations* 63:4, 501–524. <https://doi.org/10.1177/0018726709339096>
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F. & Emery, Y. (2022) Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees before and during the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management* 51:3, 263–290. <https://doi.org/10.1177/00910260211073154>

- Gohoungodji, P., Bernadine, N.A. & Matos, A.L.B. (2023) What Makes Telework Work? Evidence of Success Factors across Two Decades of Empirical Research: A Systematic and Critical Review. *International Journal of Human Resource Management* 34:3, 605–649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>
- Haapakangas, A. (2020) Mitä monitilatoimistojen terveys- ja hyvinvointivaikutuksista tiedetään? *Työpoliittinen aikakauskirja* 63:4, 82–88.
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2024) Miten Suomi voi tuloskooste 2.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>
- Halbesleben, J.R.B. (2010) A Meta-analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences. Teoksessa Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (toim.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. London: Psychology Press, 102–117.
- Hassard, J. & Morris, J. (2022) The Extensification of Managerial Work in the Digital Age: Middle Managers, Spatio-temporal Boundaries and Control. *Human Relations*, 75:9, 1647–1678. <https://doi.org/10.1177/00187267211003123>
- Hillman, J. & Guenther, E. (2021) Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews* 23:1, 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hobfoll, S.E. (1989) Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist* 44:3, 513–524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hopkins, J. & Bardoel, A. (2023) The Future is Hybrid: How Organisations are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-pandemic Australia. *Sustainability* 15:4, 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Keyriläinen, M. (2021) Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200>
- Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen, J. (2022) Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. *Työelämän tutkimus*, 20:3, 333–361.
- Kurronen, S. (2021) Konttoreilta karanneet: huoli koronaviruspandemiasta on laantunut, mutta toimistolle ei haluta palata. *EVA arvio*, 34. Helsinki. EVA. <https://www.eva.fi/blog/2021/11/16/huoli-koronavirusepidemiasta-on-laantunut-mutta-toimistolle-ei-haluta-palata/>

- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lemmetty, S. (2024) Real-Time and Long-Term Challenges of Remote Learning and Innovation: Cases from Police and Technology Organisations. *Vocations and Learning* 17, 565–587. <https://doi.org/10.1007/s12186-024-09354-1>
- Limnios, E.A.M., Mazzarol, T., Ghadouani, A. & Schilizzi, S.G.M. (2014) The Resilience Architecture Framework: Four Organizational Archetypes. *European Management Journal* 32:1, 104–116. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2012.11.007>
- Linnenluecke, M.K. (2017) Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 19:4, 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2022) *Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164237>
- Malhotra, A. (2021) The Postpandemic Future of Work. *Journal of Management* 47:5, 1091–1102. <https://doi.org/10.1177/01492063211000435>
- Marzban, S., Candido, C., Mackey, M., Engelen, L., Zhang, F. & Tjondronegoro, D. (2022) A Review of Research in Activity-Based Working over the Last Ten Years: Lessons for the Post-COVID Workplace. *Journal of Facilities* 21:3, 313–333. <http://dx.doi.org/10.1108/JFM-08-2021-0081>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. & Yates, J. (2013) The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science* 24:5, 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Melin, H., Turja, T. & Krutova, O. (2020) Työelämän uusi normaali? Työpoliittinen aikakauskirja 63:3, 28–35.
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. (2020) Challenges and Barriers in Virtual Teams: A Literature Review. *SN Applied Sciences* 2:6, 1–33. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Mühlenbrock, I., Richter, G., Ellerkamp, A. & Wöhrmann, A.M. (2023) How Does Telework Modify Informal Workplace Learning and How Can Supervisors Provide Support? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 54:3, 311–321. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00692-7>

- Mäkinie, J.-P., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022) Miten Suomi voi -tutkimus: työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/3557>
- Mäkinie, J.-P., Oksanen, A. & Mäkilangas, A. (2021) Loneliness and Well-Being during the COVID-19 Pandemic: The Moderating Roles of Personal, Social and Organizational Resources on Perceived Stress and Exhaustion among Finnish University Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18:13, 7146. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137146>
- Ojo, A.O., Fawehinmi, O. & Yusliza, M.Y. (2021) Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability* 13, 2902. <https://doi.org/10.3390/su13052902>
- Ouchi, W.G. (1979) A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25:9, 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Ouchi, W.G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25:1, 129–141. <http://doi.org/10.2307/2392231>
- Paavola, S. (2021) Practical Abduction for Research on Human Practices: Enriching rather than Testing a Hypothesis. Teoksessa Shook, J. & Paavola, S. (toim.) *Abduction in Cognition and Action: Logical Reasoning, Scientific Inquiry, and Social Practice*. Cham: Springer. 31–48.
- Passey, D., Shonfeld, M., Appleby, L., Judge, M., Saito, T. & Smits, A. (2018) Digital Agency: Empowering Equity in and through Education. *Technology, Knowledge and Learning* 23:3, 425–439. <https://doi.org/10.1007/s10758-018-9384-x>
- Pianesi, T., Errichiello, L. & Da Cunha, J.V. (2023) Organizational Control in the Context of Remote Working: A Synthesis of Empirical Findings and a Research Agenda. *European Management Review* 20:2, 326–345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Pyöriä, P. (2006) *Understanding Work in the Age of Information*. Acta Universitatis Tamperensis 1143. Tampere: University of Tampere.
- Richtnér, A. & Löfsten, H. (2014) Managing in Turbulence: How the Capacity for Resilience Influences Creativity. *R&D Management* 44:2, 137–151. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>

- Riedl, R. (2021) On the Stress Potential of Videoconferencing: Definition and Root Causes of Zoom Fatigue. *Electronic Markets* 32:1, 153–177.
<https://doi.org/10.1007/s12525-021-00501-3>
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2015) *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Saastamoinen, M. (2011) Intensiivistyvä yksilöllistyminen ja sosiaalisuuden muuttuvat muodot. Teoksessa Kangaspunta, S. (toim.) *Yksilöllinen yhteisöllisyys: avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. Tampere: Tampere University Press, 61–91.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2023) Work Engagement: A Critical Assessment of Concept and Measurement. Teoksessa Tuch, W.R., Bakker, A.B., Tay, L. & Gander, F. (toim.) *Handbook of Positive Psychology Assessment*. Newburyport, MA: Hogrefe, 273–295.
- Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. (2022) Työnantajien näkemyksiä etätyöstä: kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? MEADOW-julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos – TYÖ2030 Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma.
<https://www.julkari.fi/handle/10024/144341>
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E. & Bisello, M. (2020) Teleworkability and the COVID-19 Crisis: A New Digital Divide? JRC Working Paper Series on Labour, Education and Technology 2020/05. Seville: European Commission. <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2020-07/jrc121193.pdf>
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003) Organizing for Resilience. Teoksessa Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (toim.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler, 94–110.
- Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021) Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Työpaperi 1/2021. Helsinki: Tilastokeskus.
https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf
- Thatcher, S.M.B. & Zhu, X. (2006) Changing Identities in a Changing Workplace: Identification, Identity Enactment, Self-verification, and Telecommuting. *Academy of Management Review*, 31:4, 1076–1088. <https://doi.org/10.2307/20159267>

- Tuomivaara, S. & Alasoini, T. (2020) Digitaaliset kuilut ja digivälineiden erilaiset käyttäjät Suomen työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140828>
- Van Der Feltz-Cornelis, C.M., Varley, D., Allgar, V.L. & De Beurs, E. (2020) Workplace Stress, Presenteeism, Absenteeism, and Resilience amongst University Staff and Students in the COVID-19 Lockdown. *Frontiers in Psychiatry* 11:588803.
<http://dx.doi.org/10.3389/fpsy.2020.588803>
- Van Loo, J., Eiffe, F. & Van Houten, G. (2021) Adapting Business Practices to New Realities in the Middle of a Crisis: First Findings from the COVID-19 European Company Survey. Cedefop Working Paper No. 5. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/92218>
- Van Veen-Dirks, P., Leliveld, M. & Kaufmann, W. (2021) The Effect of Enabling versus Coercive Performance Measurement Systems on Procedural Fairness and Red Tape. *Journal of Management Control* 32:2, 269–294. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00316-5>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021) Achieving Effective Remote Working during the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology* 70:1, 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Vartiainen, M. (2024) *Flexible Hybrid Work*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vartiainen, M. & Vanharanta, O. (2024) True Nature of Hybrid Work. *Frontiers in Organizational Psychology* 2, 1448894. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>
- Weibel, A., Den Hartog, D.N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F. & Skinner, D. (2015) How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? *Human Resource Management* 55:3, 437–462. <https://doi.org/10.1002/hrm.21733>
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. & Zhao, E.Y. (2017) Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals* 11:2, 733–769.
<https://doi.org/10.5465/ANNALS.2015.0134>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54.
<https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.

Yin, R.K. (2014) Case Study Research Design and Methods. 5. painos. Thousand Oaks: Sage.

Lähi- ja etätyötä yhdistelevä hybridityö on yleistynyt Suomessa koronapandemian jälkeen. Työsuojelurahaston rahoittaman Miksi tulla toimistolle? -tutkimuksen loppuraportti tuottaa uutta tietoa työorganisaatioille ja tieteelliseen keskusteluun itseohjautuvan hybridityön hyvistä käytännöistä, mahdollisuuksista sekä riskeistä ja keinoista torjua niitä. Tutkimuksessa analysoitiin kansallisessa MEADOW-kyselyssä organisaatioiden johdolta ja henkilöstöltä kerättyä aineistoa sekä kolmesta yrityksestä ja kahdesta kaupunkiorganisaatioista kerättyä haastatteluaineistoa, kyselyaineistoa ja organisaatioiden työtiloja koskevaa aineistoa.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-193-2

