

# Työ Nyt

## Johdanto

Koronapandemian seurauksena yritykset siirtyivät laajasti etätöihin ja sen seurauksena hybridityö on vakiinnuttamassa paikkaansa yleistyvänä työnteon muotona erityisesti asiantuntijatyössä. Hybridityöskentely haastaa organisaatiot uudella tavalla ja nostaa keskiöön uusia työelämän haasteita. Samalla maailmantilanne pakottaa yritykset pohtimaan turvallisuuskysymyksiä. On tärkeää, että yritykset rakentavat kriisinkestävyyttään ja toimintamallejaan, jotta yritykset selviäisivät parhaimmalla mahdollisella tavalla muutosten yli. Näitä muutoksia pohtimaan perustettiin Työ Nyt -hanke.

Mukana Työ Nyt -työssä oli joukko suomalaisten edelläkävijäyritysten HR-johtajia. Työryhmä tapasi 8 kertaa kevään 2022 aikana. Kokouksia oli kahden viikon välein. Kokouksen avasi aina teemaan johdettava puheenvuoro asiaan perehtyneeltä asiantuntijalta. Tämän jälkeen jakauduimme ryhmiin pohtimaan päivän ajankohtaista teemaa.

Tähän työskentelyyn nojaavat tässä raportissa esiteltävät tulokset ohjenuorat hybridityöskentelystä.

### Edelläkävijäyritysten pohdinnoissa hybridityössä onnistumisessa nousivat seuraavat teemat:

- Johtaminen
- Työn imu
- Työssä jaksaminen
- Osaamisen kehittäminen
- Yhteishengen luominen ja sitouttaminen
- Innovoinnin tukeminen
- Työyhteisön kriisinkestävyyden vahvistaminen

## Johtaminen

Etänä työskenneltäessä esihenkilötyö ja esihenkilön tuen merkitys korostuu ja tähän tulisi panostaa erityisesti. Samaten yhteishengen vahvistaminen ja tiimihengen luominen vaativat tietoista panostusta ja johdon tukea. Johtajan tehtävä on myös varmistua siitä, että verkostoitumista tapahtuu työn kannalta riittävästi ja tarvittaessa tulisikin järjestää ihmisten tietoista törmäyttämistä. On tärkeää pohtia hybridityötä erityisesti työtehtävälähtöisesti ja miettiä, koska se on tarkoituksenmukaista? Yhteisten pelisääntöjen laatiminen on hyvin tärkeää, mutta samalla erilaisten tiimikohtaisten käytänteiden huomioiminen samassa organisaatiossa on tarpeen. Johdon tulee varmistua siitä, että työntekijät jaksavat työssään, voivat hyvin ja pääsevät tarvittaessa matalalla kynnyksellä työterveyspalveluiden pariin. Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys korostuu johtamisen haasteena.

## Työn imun ylläpito hybridityössä

Työn imu ylläpitää hyvinvointia ja siksi sen ylläpitämiseen keskittyminen on tärkeää. Työnimu on tutkimusten mukaan laskenut yksinomaan etätyötä sekä pelkästään lähityötä tekevillä. Hybridityössä työnimu on säilynyt vertailuissa parhaiten. Rajaton autonomia työssä ei ole hyvinvoinnin kannalta paras vaihtoehto, vaan tietyt raamit kuten yhteiset toimintatavat ja -säännöt tukevat hyvinvointia. Työnantajan tulisi varmistaa oppimisen ja uusiutumisen mahdollisuus sekä panostaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Palautteen antamisen merkitystä ei pidä aliarvioida. Positiivinen palaute motivoi työssä ja rakentava kriittinen palaute auttaa myös kehittymään. Uuden oppiminen onkin tärkein tekijä työssä jaksamiseen. Tärkeää olisi myös pohtia tilojen merkitystä toimintatavoille ja varmistua siitä, että toimitilat ovat oikeanlaiset ja työtä tukevat. Erityisesti tulisi huomioida uudet työntekijät sekä se, että nuoret työntekijät kaipaavat monesti enemmän tukea työssä ja työyhteisöön kiinnittymiseen.

## Työssä jaksamisen tukeminen

Työpaikan kulttuurilla on tärkeä merkitys työssä jaksamisen kannalta. Organisaatiotasoiset ohjaavat periaatteet, kuten linjaukset hybridityön tai läsnäolon pelisäännöistä ovat tärkeitä ja ne luovat raamit organisaation työskentelylle.

Tiimien on hyvä sopia itse työn kannalta sopivimmista käytännöistä. Tiimien autonomia kasvaa, kuten myös luottamus. Tiimit tarvitsevat myös tukea, kun myös johtamisrooleissa olevat. Apua voi saada esim. Agile coach -verkostosta. Viestintäkanavista sopiminen sekä kalenterista työajan vараaminen auttaa myös selkeyttämään työpäivää. Työterveyshuollolla on työhyvinvoinnin kannalta suuri merkitys. Palveluiden tulisi myös olla matalla kynnyksellä saatavilla. Tarvitaan myös työnantajalupaus inhimillisestä arjesta. On myös huomioitava, että ihmisiä kuormittavat elämässä myös muut, kuin työhön liittyvät asiat ja tämä kuormitus voi näkyä työelämässä.

## Osaamisen kehittäminen hybridisti

Digitalisoituvassa maailmassa osaamisvaatimukset muuttuvat välillä riipeästikin, minkä takia uutta osaamista ja osaamisen päivittämistä tarvitaan. Verkko-oppimiskäsitteet mahdollistavat joustavan oppimisen, myös kokousten välissä voi suorittaa osion. Tätä kutsutaan mikro-oppimiseksi, kun oppiminen tapahtuu parhaillaan parin minuutin digitaalisilla koulutusjaksoilla. Vuorovaikutusmahdollisuuksista tulee huolehtia sekä myös yhdessä oppimisen riittävästä mahdollisuuksista. Organisaatioiden tulisi varmistua siitä, että hiljainen tieto siirtyy ja että uudet työntekijät pääsevät jyvälle työpaikan kulttuurista ja työn tekemisen tavoista. Tärkeää on niin kutsuttuihin työelämätaitoihin, kuten yhteistyöhön, jatkuvaan oppimiseen ja itsensä johtamiseen panostaminen, sillä näitä taitoja tarvitaan tulevaisuudessa jokaisessa työpaikassa. Valtaosa osaamisen kehittämisestä tapahtuu normaalissa työssä, jossa on mahdollisuus parantaa toimintaa. Työssä oppiminen onkin jatkossa hyvin suunniteltu ja tavoitteellinen prosessi.

## Yhteishengen luominen ja sitouttaminen

Miten yhteishenkeä rakennetaan, riippuu siitä mikä on organisaation lähtökohta hybridityöhön. Toisissa organisaatioissa on totuttu siihen, että ei tavata kollegoita kasvokkain kovin usein. Jokaisen organisaation tulee luoda omat toimintatavat. Tiimeille on annettu mahdollisuus päättää, miten työtä tehdään. Kun on sovittu läsnäolosta työpaikalla, niin silloin tavoitteena on tehdä töitä tavalla, joissa kohtaamisesta on eniten hyötyä. Mietitään, miten voidaan luoda verkostoja ja tehokkaasti ylläpitää niitä. Ihmisten saattamista yhteen ja ristiin tiimien kesken tehdään jo perehdyttämisvaiheessa, mikä on työn tekemisen edellytys. Yhteishenkeä voidaan myös luoda sopimalla hybridityön rutiineista, jolloin henkilöstö kokee voivansa osallistua itselleen tärkeiden käytänteiden luomiseen.

Esihenkilöllä on myös suuri vastuu huolehtia tiimiläisten kuulumisesta hybridinä toimivaan työyhteisöön ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Omat johtamismallit on myös osattava tarvittaessa kyseenalaistaa ja päivittää tarpeiden mukaan.

## Innovoinnin tukeminen hybridityössä

Livekohtaamiset ovat usein tehokkain tapa innovointiin, ja tähän olemme tottuneet. Digialustat ovat hyviä tapoja kerätä dataa, mutta johtopäätösten tekemiseen suora kohtaaminen on monesti toimivampi tapa. Pareittain innovointi taas voi toimia paremmin diginä. Innovoinnissa ympäristön vaihto voi tuo uusia ajatuksia ja siksi sen kokeileminen olisi suositeltavaa. Innovaatioiden synnyttäminen vaatii myös aikaa, siihen eivät useinkaan lyhyet kokousvälit kesken päivää riitä. Innovoinnille tulisi siis varata riittävästi aikaa työpäivästä. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että jokainen voi kertoa hulluimmatkin ideansa pelkäämättä muiden reaktioita, sillä ilmapiiri on turvallinen ja peloton. Tähän olisi hyvä pyrkiä. Avoimeen innovointiin fasilitoituista tapaamisista siirtyminen voi myös auttaa. Tällöin voidaan osallistaa myös eri sidosryhmiä mukaan innovoimaan. Osaamisen ei nimittäin tarvitse sijaita pelkästään oman organisaation sisällä vaan myös muiden osaamista voi tarvittaessa hyödyntää. Ekosysteemissä työskentely voi olla tähän myös sopiva ratkaisu.

## Työyhteisön kriisikestävyyden vahvistaminen

Vahvat arvot ja johtamisen periaatteet auttavat kriiseissä pärjäämistä. Organisaation tulisikin kommunikoida ymmärrettävästi arvoistaan henkilöstölle ja jalkauttaa ne arjen työskentelyyn. Mallit kriisikestävyydelle luodaan nimittäin hyvän sään aikana ja niiden toimivuus testataan myrskyssä. Kommunikaation rooli on kriittinen. Yritysten tulisi kommunikoida kriisitilanteessa työntekijöille siitä, mitä tiedetään. Myös sen kertominen, mitä ei tiedetä auttaa työntekijöiden tiedonjanoon ja rakentaa luottamusta työyhteisöön, sillä se osoittaa, että viestintä on avointa. Rehellisyys, avoimuus ja luottamus tulevaan auttaa. Organisaatiot, joissa henkilöstön hyvinvointi on kunnossa pärjäävät paremmin kriisitilanteissa. Johtamisfilosofian on tärkeää lähteä ratkaisujen hakemisesta ja yhteistyön merkityksen korostamisesta. Johtajan läsnäolo ja saavutettavissa olo lisäävät turvallisuuden tunnetta ja luottamusta työyhteisössä. Oppimista tarvitaan niin johtamiseen, viestintään kuin työn tekemisen tapoihin liittyen koko ajan.

”Yksinomaan vahva asiajohtaminen ja mikromanageeraus ovat mennyttä maailmaa.

Työelämää tulee rakentaa ihmisten, ei numeroiden kautta. Työelämä tarvitsee yksilöt huomioivaa inhimillistä johtamista. Hyvä johtaminen vahvistaa kokeilukulttuuria, ja onnistuneeseen kokeilukulttuuriin kuuluu myös virheiden tekeminen. Ilmapiiirin on oltava sellainen, että työntekijät eivät pelkää epäonnistumisia, vaan voivat oppia niistä.”

Marko Rissanen,  
henkilöstöjohtaja, DNA Oyj

”Työelämän muuttuminen on viimeisten vuosien aikana ollut erityisen nopeatempoista ja asettanut täysin uudenlaisia haasteita sekä työnantajille että työntekijöille, kun uusia toimintatapoja on pitänyt muokata viikoissa ja välillä jopa päivissä. ”

Laura Christie,  
Toimitusjohtaja, Academic Work

## Tiivistelmä

### Johtaminen

Hybridityön pelisääntöjen luominen yhdessä ja aktiivinen johtaminen

### Työn imu

Työn imusta huolehdittava, sopivan haastavat työtehtävät, riittävä autonomia ja uuden oppiminen motivoivat

### Työssä jaksaminen

Työssä jaksamista tukeva organisaatiokulttuuri, työn hallinnan tunne sekä matala kynnyks työterveyspalveluihin

### Osaamisen kehittäminen

Työssä oppiminen onkin jatkossa hyvin suunniteltu ja tavoitteellinen prosessi.

### Yhteishengen luominen ja sitouttaminen

Ihmisten tietoinen yhteen saattaminen ja törmäyttäminen, jotta työssä tarvittavat verkostot pääsevät syntyään sekä säännölliset tiimitapaamiset

### Innovoinnin tukeminen hybridityössä

Livekohtaamiset ovat monesti tehokkaimpia tapoja innovointiin, diginä toimii monesti parityöskentely parhaiten. Innovointiin tulee varata riittävästi aikaa ja ympäristön vaihdos voi edesauttaa innovaatioprosessia

### Työyhteisön kriisinkestävyden vahvistaminen

Vahvat arvot ja johtamisen periaatteet auttavat kriiseissä pärjäämistä. Mallit kriisinkestävyydelle luodaan nimittäin "hyvän sään aikana" ja niiden toimivuus testataan myrskyssä. Kommunikaation rooli on keskeinen

**Elinkeinoelämän keskusliitto EK**

PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki

Puh. 09 420 20

ek@ek.fi • www.ek.fi

Twitter: @Elinkeinoelama

**Lisätiedot:**

Asiantuntija Leena Nyman

Puh. 050 464 9990

leena.nyman@ek.fi

Julkaisu verkossa:

[www.ek.fi/tyonyt](http://www.ek.fi/tyonyt)

Lokakuu 2022