



# Työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä etätyössä

Rita Enckell

Opinnäytetyö

Toukokuu 2024

Matkailu- ja ravitsemisala

Restonomi (YAMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Enckell, Rita

## Työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä etätyössä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 69 sivua

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### Tiivistelmä

Opinnäytetyö tarkasteli työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä etätyössä. Tutkimus keskittyi erityisesti työntekijöihin jättäen esihenkilöt tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yhteisöllisyyden tunne ilmeni etätyössä ja miten se vaikutti työntekijöiden työhyvinvointiin. Tavoitteena oli myös tutkia niitä keinoja, joilla yhteisöllisyyttä voidaan edistää etätyössä.

Tutkimuksen toteutus noudatti laadullista tutkimusmetodia. Ensin määriteltiin tutkimuksen kohderyhmä ja tavoitteet. Aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluin, jotka toteutettiin etäyhteyksillä. Haastattelut kohdistettiin ohjelmistoalan työntekijöille, jotka tekivät pääasiassa etätyötä. Haastatteluaineisto tallennettiin ja litteroitiin huolellisesti. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, jossa haastatteluista nostettiin esiin keskeiset teemat liittyen yhteisöllisyyden kokemuksiin ja sen vaikutuksiin työhyvinvointiin.

Tutkimustulokset paljastivat yhteisöllisyyden kokemuksen olevan erittäin yksilöllistä ja riippuvaista monista tekijöistä, kuten työtehtävien luonteesta, työyhteisön vuorovaikutuskäytännöistä ja teknologian tarjoamista kommunikointimahdollisuuksista. Havaittiin, että säännöllinen, monimuotoinen vuorovaikutus ja selkeästi määritellyt yhteiset tavoitteet olivat keskeisiä tekijöitä, jotka tukivat yhteisöllisyyden tunnetta etätyössä. Lisäksi tutkimus osoitti, että yhteisöllisyyden kokemukset vaihtelivat suuresti eri henkilöiden välillä.

Johtopäätöksenä opinnäytetyössä todettiin, että etätyö vaatii tietoisia toimenpiteitä yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Työn tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä organisaatioiden etätyökäytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden sosiaalista vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. Tulosten perusteella on olennaista, että organisaatiot tunnistavat ne työntekijäryhmät, jotka kokevat yhteisöllisyyttä vähäisemmässä määrin, ja suuntaavat toimenpiteitä erityisesti heidän tarpeidensa mukaisesti. Lisäksi tutkimus tarjoaa perustan jatkotutkimuksille, jotka voivat keskittyä yhteisöllisyyttä edistävien toimien kehittämiseen ja niiden vaikutusten arviointiin työntekijöiden hyvinvointiin.

### Avainsanat (asiasanat)

Etätyö, yhteisöllisyys, yhteisöllisyyden tunne, yhteisöllisyyden kokemus

**Enckell, Rita**

### **Employees' Experiences of Community in Remote Work**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 69 pages

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management. Master's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

This thesis examined employees' experiences of community in remote work, focusing specifically on employees while excluding supervisors from the study. The aim was to determine how the sense of community manifested in remote work environments and how it affected employee well-being. The study also explored ways to enhance community in remote settings.

The research adhered to a qualitative methodology. Initially, the target group and objectives were defined. Data collection was conducted through thematic interviews, which were performed via remote connections. The interviews targeted software industry workers who primarily engaged in remote work. The interview data were meticulously recorded and transcribed. Analysis was conducted using content analysis methods, where key themes related to the experience of community and its impacts on well-being were identified.

The results revealed that the experience of community in remote work is highly individual and depends on various factors, such as the nature of work tasks, the practices of workplace interaction, and the communication opportunities provided by technology. It was found that regular, diverse interaction and clearly defined common goals were key factors supporting the sense of community in remote work. Additionally, the study showed that experiences of community varied greatly among individuals.

In conclusion, the thesis suggests that remote work requires deliberate measures to maintain and strengthen community. The findings can be utilized in developing organizational practices for remote work that support social interaction and employee well-being. The results underscore the importance of organizations identifying employee groups who experience less community and targeting measures specifically to their needs. Furthermore, the research provides a foundation for further studies focused on developing interventions to enhance community and evaluating their impacts on employee well-being.

### **Keywords/tags (subjects)**

Remote work, community, community experience

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Etätyö</b> .....	<b>7</b>
2.1	Etätyö käsitteenä.....	7
2.2	Etätyön etuja ja haasteita .....	8
<b>3</b>	<b>Yhteisöllisyys</b> .....	<b>11</b>
3.1	Yhteisöllisyys käsitteenä.....	11
3.2	Yhteisöllisyyden vaikutukset työhyvinvointiin .....	13
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>18</b>
4.1	Tavoitteen ja tutkimuskysymysten määrittely.....	18
4.2	Laadullinen tutkimus .....	18
4.3	Tutkimusaineiston keruu.....	19
4.4	Tutkimusaineiston analysointi .....	23
<b>5</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>28</b>
5.1	Yhteisöllisyyden kokemus .....	28
5.2	Vuorovaikutuksen merkitys .....	33
5.3	Etätyön organisointi ja työympäristö.....	38
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>42</b>
6.1	Tulosten tarkastelu.....	42
6.2	Johtopäätökset.....	52
6.3	Kehittämisehdotukset .....	54
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	58
6.5	Jatkotutkimusaiheet.....	64
	<b>Lähteet</b> .....	<b>66</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>69</b>
	Liite 1. Haastattelun ennakkomateriaali .....	69
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Tutkimusaineiston analyysin vaiheet.....	23
	<b>Taulukot</b>	
	Taulukko 1. Tutkimuksen aineisto .....	20
	Taulukko 2. Esimerkki analyysiprosessista.....	25
	Taulukko 3. Alaluokkien yhdistäminen kolmeen muodostettuun yläluokkaan.....	27

## 1 Johdanto

Yhteisöllisyyden merkitys työympäristössä on saanut kasvavaa huomiota viime vuosina etätyöskentelyn yleistyessä koronapandemian alettua keväällä 2020. Etätyöskentely mahdollistaa työntekijälle joustavuuden ja vapauden työskennellä haluamassaan ympäristössä, mutta samalla se haastaa perinteisen työympäristön sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden. (Collings, Nyberg, McMackin & Wright 2021.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia yhteisöllisyyden tunnetta etätyössä ja selvittää, minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on yhteisöllisyydestä etätöitä tehdessä. Tavoitteena on myös tutkia, mitkä tekijät voisivat parantaa yhteisöllisyyden tunnetta ja siten edistää työhyvinvointia.

Tutkimuksen menetelmänä käytetään laadullista lähestymistapaa, joka mahdollistaa syvällisen ymmärryksen yhteisöllisyyden kokemuksen etätöiden kontekstissa. Aineiston keräämisessä hyödynnetään haastatteluja, jotta saadaan kattava kuva työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä. Haastattelut tarjoavat mahdollisuuden syventyä yksittäisten työntekijöiden tarinoihin ja tulkintoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimus tarkastelee etätyöntekijöiden näkemyksiä yhteisöllisyyden tunteesta, miten yhteisöllisyyden tunne ilmenee etätyössä ja miten se vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tavoitteena on myös selvittää niitä keinoja, joilla yhteisöllisyyttä voitaisiin edistää etätyössä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työympäristön kehittämisessä. Ymmärtämällä paremmin yhteisöllisyyden merkitystä etätyössä, voidaan luoda suotuisampia olosuhteita työntekijöiden sitoutumiselle, motivaatiolle, tuottavuudelle ja työhyvinvoinnille (Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.). Tutkimus tuottaa tärkeää tietoa siitä, miten yhteisöllisyyden tunne voi säilyä ja jopa vahvistua etätyössä. Tällainen ymmärrys on erityisen merkityksellistä nykypäivän työelämässä, jossa etätöiden rooli kasvaa jatkuvasti. Tutkimuksen aikana hyödynnettiin tekoälyä, OpenAI:n ChatGPT:tä, kieliasun tarkastamiseen sekä kehittämis ehdotusten ja jatkotutkimusaiheiden ideointiin. Osittain tekoälyä hyödynnettiin myös englanninkielisten tutkimusten kääntämisessä.

Vaikka hybridityötä ja monipaikkaista työtä sivutaan tutkimuksessa, on tutkimus rajattu keskittymään etätyöskentelyn tutkimiseen. Tämä valinta antaa mahdollisuuden syventyä tarkemmin etätyön yhteisöllisyyden näkökulmaan ja ymmärtämään sen erityispiirteitä. Rajaus mahdollistaa tutkimuksen tulosten kohdentamisen ja antaa selkeämmän kuvan etätyön yhteisöllisyyden kehittämisestä. Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan työntekijöiden näkökulmaan, jättäen esihenkilöt tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä tutkimuksen käytännön tavoitteena on edistää tietoisuutta yhteisöllisyyden merkityksestä ja tarjota ohjeita organisaatioille ja esihenkilöille työyhteisöjen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen etätyön aikakaudella.

Seuraavissa kappaleissa esitellään tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden määritelmät tarkemmin. Pääkäsitteiden yhteydessä tarkastellaan teoriaa, tietoperustaa ja aiempia tutkimuksia yhteisöllisyyden tunteesta etätyössä. Tämän jälkeen tutkimus etenee tutkimusmenetelmän valintaan, aineiston keruuseen ja sen analysointiin. Näiden vaiheiden avulla pyritään ymmärtämään paremmin, miten yhteisöllisyys ilmenee ja kuinka se vaikuttaa etätyöntekijöiden arkeen.

## 2 Etätyö

### 2.1 Etätyö käsitteenä

Tutkimuksen keskeisiä peruskäsitteitä ovat etätyö ja yhteisöllisyys. Etätyötä voidaan kuvata työskentelynä, jossa työntekijä suorittaa työtehtäviään paikasta riippumatta. Etätyö on ansiotyötä, joka voi tapahtua eri paikoissa ja olla aikataulultaankin vaihtelevaa. Erilaisten työtapojen moninaisuus tarjoaa mahdollisuuksia valita tarkoituksenmukainen työskentelytapa, joka voi sisältää sekä etätyötä että läsnätyötä työpaikalla. Etätyön tekemisen ei tarvitse kuitenkaan olla joko tai -vaihtoehto. Tämä työskentelytapa tunnetaan hybridityönä, ja sen avulla voidaan yhdistää parhaita puolia sekä etätyöstä, että läsnätyöstä. (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.).

Eurofound tarjoaa tietoa työ- ja elinoloista Euroopan Unionissa, ja määrittelee etätyön työskentelynä, joka tapahtuu säännöllisesti muualla kuin työnantajan tiloissa, usein käyttäen tieto- ja viestintäteknologiaa työtehtävien suorittamiseen. He korostavat, että etätyö mahdollistaa joustavuuden työpaikan sijainnin ja työaikojen suhteen. Eurofoundin määritelmän mukaan etätyö "telework" on työskentelytapa, joka on noussut erityisesti esille koronapandemian aikana, kun monet työnantajat ja työntekijät siirtyivät etätyöhön. (Teleworking n.d.). Duan, Ellingrudin, Kirschnerin, Kweilin, Kwokin, Luby, Palterin ja Pembertonin vuonna 2022 julkaisemassa tutkimuksessa etätyötä "work from home" kuvataan joskus myös "remote work" -termillä. Heidän mukaansa etätyön terminologia vaihtelee kulttuurista ja kontekstista riippuen, mikä voi vaikuttaa siihen, miten etätyö järjestetään ja ymmärretään. He tuovat myös esille, että järjestelyt, jotka sallivat sekä etä- että toimistotyön, tunnetaan usein englannin kielessä "hybrid" tai "flexible" -termeillä. Heidän tutkimuksessaan suositaankin termiä "flexible", joka korostaa sitä, että koti voi olla vain yksi monista paikoista, joissa työtä voidaan tehdä. (Dua, Ellingrud, Kirschner, Kweilin, Kwok, Luby, Palter & Pemberton 2022.)

Kuten Dua ja muut (2022) huomauttavat, englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään etätyöstä monia termejä, jotka heijastavat sen moninaisia muotoja ja järjestelyjä. Terminologian vaihtelu ei ole pelkästään kielellistä, vaan myös kulttuurisia eroja heijastavaa, mihin vaikuttaa se, miten etätyö järjestetään ja ymmärretään globaalisti. (Dua ym.

2022.) Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään usein termejä, kuten "remote work", "telework" ja "flexible work", joilla kaikilla on hienovaraisia eroja. Terminologian vaihtelu voi viitata eri käytäntöihin tai painotuksiin etätyön toteutuksessa. Tämän moninaisuuden rinnalla Ojala (2014, 52) toteaa väitöskirjassaan, että kun puhumme suomen kielessä termillä "etätyö", niin termille ei ole olemassa tarkkaa määritelmää. Mutta yleisin määritelmä esittää etätyön työjärjestelyksi, joka tapahtuu pääasiassa varsinaisen työpaikan ulkopuolella. (Ojala 2014, 52.) Tämä terminologinen rikkaus ja kulttuuriset vivahteet tarjoavat laajemman näkökulman etätyöhön, sen mahdollisuuksiin ja haasteisiin, mikä on olennaista ottaa huomioon etätyön tutkimisessa. Tässä tutkimuksessa käytetään etätyöstä puhuttaessa suomenkielistä termiä "etätyö".

Suomessa koronapandemian aikana etätyön tekeminen levisi laajalle, ja jopa 60 prosenttia suomalaisista palkansaajista siirtyi etätyöhön koronapandemian alettua. Monille tämä oli uusi kokemus, sillä ennen pandemiaa etätyö oli harvinaisempaa. Työntekijöiden sosiaalinen ja ajallispaikallinen työympäristö muuttui merkittävästi siirryttäessä lähityöstä pakotettuun etätyöhön. Etätyö on kuitenkin ollut jo ennen pandemiaa yleinen työskentelymuoto asiantuntija- ja tietotyössä. (Mäkikangas, Sjöblom, Juutinen & Ruohomäki 2023, 207.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan etätyötä, jonka työntekijä valitsee vapaaehtoisesti tekevänsä lähityön sijaan.

## 2.2 Etätyön etuja ja haasteita

Etätyö tarjoaa monia mahdollisuuksia ja hyötyjä sekä työntekijöille että työnantajille, mutta samalla se voi tuoda mukanaan haasteita ja riskejä. Työterveyslaitos listaa etätyön eduiksi työnhallinnan lisääntymisen, paremman keskittymisen työhön, sekä säästöt työmatkoissa (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.). Kansainvälinen taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö, OECD, käsittelee etätyötä osana "uuden työn maailmaa", jossa teknologian kehitys mahdollistaa yhä suuremman joustavuuden työnteossa sijainnista ja työajoista riippumatta. He korostavat, että etätyö tarjoaa mahdollisuuksia työ- ja yksityiselämän tasapainon parantamiseen, mutta tuo samalla myös haasteita, kuten työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyksen. (Criscuolo, Gal, Leidecker, Losma & Nicoletti 2021.) Criscuolon ja muiden (2021) julkaisema tutkimus osoittaa,

että etätöiden suurimpina etuina työntekijöiden keskuudessa pidettiin säästöjä työmatkakuluissa ja matkoihin käytetyssä ajassa. Myös etätöiden tuomaa joustavuutta työaikoihin ja asuinpaikan valintaan pidettiin erittäin tärkeinä etuina. (Criscuolo ym. 2021.) Työntekijät arvostavat useita muitakin etätöiden tarjoamia etuja, kuten helpompaa työtä ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä työskentelymahdollisuutta poikkeustilanteissa. (Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.; Criscuolo ym. 2021.) Myös työnantajalle etätö tuo monia etuja. Näitä etuja ovat muun muassa työtehon ja tuottavuuden paraneminen, työuran pidentyminen, toimitilakustannusten säästöt, houkuttelevuuden lisääntyminen rekrytoinnissa, työmatkaliikenteen ja ilmastopäästöjen vähentäminen sekä ympäristövastuullisuuden parantaminen. (Collings ym. 2021.) Onnistunut etätö edellyttää luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä, sekä yhteisesti sovittuja käytäntöjä. Onkin tärkeää, että työskentely perustuu luottamukseen kontrollon sijasta. (Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.)

Etätö voi kuitenkin tuoda työntekijälle myös riskejä ja haasteita, kuten työajan venymistä, työn ja vapaa-ajan sekoittumista, sopeutumista perheeltä kotona työskentelyyn, sopimattomia työskentelytiloja ja kalusteita, yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemuksia, riittämätöntä tukea esihenkilöiltä ja työtovereilta sekä huolta urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa (Collings ym. 2021). Criscuolon ja muiden (2021) julkaisema tutkimus osoittaa myös, että noin 70 % tutkimuksen työntekijöistä piti epämuksuvia työtiloja ja pidentyneitä työpäiviä merkittävinä haittoina, jotka voivat lisätä stressiä ja vähentää työhyvinvointia. Työntekijät ilmaisivat myös huolensa työntekijöiden edustuksen vaikeudesta ja neuvon saannista tiimijäseniltä etätöolosuhteissa. (Criscuolo ym. 2021.) Myös Työterveyslaitos listaa etätöiden haasteiksi työn ja yksityiselämän rajan hämärtyamisen, vähäiset osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työpaikalla, fyysisten kontaktien vähyyden sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tuen puutteen. (Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.)

Etätöiden kokemukset vaihtelevat yksilöllisesti, ja ne voivat vaikuttaa työhyvinvointiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Työpaikoilla tulisi pohtia, miten etätöiden yleistyminen vaikuttaa organisaation käytäntöihin, johtamiseen ja etänä työskentelevän henkilöstön tukemiseen. Etätöissä työhyvinvointia edistävät samat johtamisen tavat kuin

lähijohtamisessa. Näitä ovat työn hallinnan tukeminen, arvostus, oikeudenmukaisuus, saatavilla olo ja työn merkityksellisyyden ylläpitäminen. (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.) ”Muuttuiko Suomi?” -teoksen tutkimustiedon mukaan suurin osa etätyötä tehneistä haluaa jatkaa tulevaisuudessa ainakin jonkin verran etätyöskentelyä, ja monipaikkaisen työn ennustetaankin lisääntyvän (Mäkikangas ym. 2023, 207). Myös maailmanlaajuisesti tutkimuksien tulokset ovat olleet samankaltaisia, kun työntekijöiltä on kysytty etätyöskentelyn jatkamisen halukkuudesta. Pandemian seurauksena etätyöskentelystä on tullut uusi työskentelymuoto miljoonille työntekijöille EU:ssa ja ympäri maailmaa. Eurofoundin arvioiden mukaan noin 50 prosenttia eurooppalaisista työskenteli etänä koronapandemian aikana, kun taas ennen sitä vastaava luku oli vain 12 prosenttia. Lukujen uskotaan pysyvän samanlaisina myös lähivuosina, koska monet työntekijät ja organisaatiot saattavat valita jatkossakin etätyön. (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappala & Toscano 2021.) Myös Sobelin ja Reillyn (2020) tutkimukset yli 55 maasta ja useista organisaatio- rooleista viestivät siitä, että työntekijät haluavat tehdä etätöitä, jos se on heille mahdollista. On tärkeää huomioida, että etätyön kieltäminen voi johtaa tyytymättömyyteen työntekijöiden keskuudessa. On mielenkiintoista huomata, että Sobelin ja Reillyn (2020) tutkimusten tulokset osoittavat etätyön olevan yhtä tehokasta tai jopa tehokkaampaa kuin läsnätyö. Tutkimustuloksissa etätyöntekijöiden ja läsnätyöntekijöiden välillä ei löytynyt merkittäviä eroja luottamuksessa, työhyvinvoinnissa, roolin selkeydessä eikä työmenestyksessä. (Sobel & Reilly 2020.)

Erilaiset toimialat suhtautuvat eri tavoin etätyön tekemiseen. Esimerkiksi arkkitehtuurin, myynnin ja teknisen alan työpaikoilla etätyöskentelyä kohtaan ollaan paljon suotuisampia. Toisaalta tietyillä aloilla, kuten terveydenhuollossa etätyön tekeminen voi olla haastavampaa. (Alghawli & Almekhlafi 2019.) Etätyössä tieto- ja viestintätekniiikan rooli korostuu entisestään, koska kaikki viestintä esihenkilöiden, asiakkaiden ja kollegoiden kanssa tapahtuu etäyhteyksien avulla. Erityisesti koronapandemian alettua etäyhteyksien merkitys kasvoi, koska henkilökohtaisten tapaamisten mahdollisuus oli rajoitettua. (Wang, Liu, Qian & Parker 2020.)

## 3 Yhteisöllisyys

### 3.1 Yhteisöllisyys käsitteenä

Yhteisöllisyys kuvaa työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on keskeinen tekijä heidän työhyvinvoinnilleen (Paasivaara 2012, 72). Yhteisöllisyys tarkoittaa tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Yhteisöllisyys on keskeinen yksilön perustarve, joka on vahvasti yhteydessä motivaatioon sekä hyvinvointiin. (Deci & Ryan 2000.) Paasivaara (2012, 75) määrittelee yhteisöllisyyden tarkoittavan yhteistyötä yksilöiden välillä. Yhteisöllisyys voidaan myös määritellä työyhteisön me-henkenä, joka parantuu yhteenkuuluvuuden tunteista, vuorovaikutuksesta sekä luottamuksesta. Yhteisöllisyydelle ominaista on yhteinen määränpää tai tavoite, jota kohti mennään yhdessä. Myös vastavuoroisuus, aito välittäminen sekä motivaatio ovat tärkeitä tekijöitä yhteisöllisyyden tunteen syntymisessä. (Paasivaara 2012, 72– 78.) Jokaiselle työntekijälle on tärkeää riittävä yhteisöllisyyden tunne, vaikka yhteisöllisyyden tarve vaihtelee yksilökohtaisesti (Deci & Ryan 2000). Vilkmänin (2016, 41-42) mukaan tunne yhteisöllisyydestä parantaa työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusta sekä lisää työmotivaatiota. Tässä tutkimuksessa käytetään termejä ”yhteisöllisyys” ja ”yhteisöllisyyden tunne” kuvaamaan sitä käsitettä, joka tarkoittaa tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja yhteistyöstä työyhteisössä.

Etätöiden tekeminen ei vähennä yhteisöllisyyden tarvetta, vaikka töitä tehdään fyysisen välimatkan päässä muista työntekijöistä (Deci & Ryan 2000; Vilkmän 2016, 43). Paasivaara (2012, 75) määrittelee yhteisöllisyyden pohjautuvan vahvasti muun muassa luottamukseen (Paasivaara 2012, 75). Vuonna 2022 julkaistussa Suomen työelämän tutkimuksessa on tultu myös samaan lopputulemaan luottamuksen tärkeydestä. Tutkimus on toteutettu koronapandemian aikana ja tulokset puhuvat sen puolesta, että Suomen työmarkkinoilla vallitsee vahva luottamus, joka ulottuu myös etänä työskentelyyn. Tutkimuksen tulosten mukaan luottamuksen koetaan säilyneen ennallaan tai jopa parantuneen etätöihin siirtymisen jälkeen. (Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2022.)

Koronapandemian jälkeisessä ajassa yrityksissä ollaan kuitenkin huolissaan siitä, että etätö ja hybridityö heikentävät yrityskulttuuria ja vähentävät yhteisöllisyyttä. Vuonna

2022 tehdyn maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan vain 25 % etä- tai hybriditöitä tekevästä työntekijöistä tuntee olevansa osana muodostamassa yrityksensä kulttuuria. Työntekijöiden tuominen takaisin toimistoon ja pakottaminen lähityöskentelyyn kulttuurin vuoksi on kuitenkin hyvin riskialtista. Tutkimuksessa mainitaan, että hybridityötä ei pitäisi nähdä kulttuurikokemuksen häiriötekijänä. Vaan hybridityö tulisi nähdä mahdollisuutena rakentaa yrityksen kulttuuria eri tavalla. (Revitalizing culture in the world of hybrid work, 2022.)

Ymmärrys yhteisöllisyyttä tukevista käytännöistä voikin olla merkittävä yrityskulttuurin ylläpitämisen kannalta etätyössä. Tuckerin (2022) tutkimuksessa korostetaan säännöllisten virtuaalisten kokousten ja yhteisten projektialustojen roolia yhteisöllisyyden ylläpitäjänä etäopetuksessa. Vastaavasti etätyöympäristössä voidaan hyödyntää Tuckerin (2022) tutkimuksen osoittamia käytäntöjä luomaan ja ylläpitämään yhteisöllisyyttä. Esimerkiksi säännölliset virtuaalitapaamiset ja yhteiset digitaaliset työtilat voivat edistää avointa kommunikaatiota ja yhteistyötä, mikä on keskeistä etätyön haasteiden, kuten eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden, torjunnassa. Tämä osoittaa, että vaikka fyysinen etäisyys voi erottaa työntekijät toisistaan, teknologian ja hyvin suunniteltujen vuorovaikutusstrategioiden avulla voidaan luoda vahva ja toimiva yhteisöllisyys etätyössä. (Tucker 2022.) Näiden havaintojen pohjalta voidaan päätellä, että ammatilliset oppimisyhteisöt ja niiden periaatteet voivat tarjota tehokkaita keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi myös etätyökontekstissa.

Sposaton (2021) tutkimus tuo myös esiin, kuinka tärkeitä yhteiset tavoitteet ja ryhmäidentiteetti ovat virtuaalisessa ympäristössä. Digitaalisten alustojen avulla voidaan luoda selkeitä rakenteita yhteisöille. Esimerkiksi yhteisten projektien ja tavoitteiden asettaminen digitaalisilla alustoilla voi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja edistää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Tutkimus korostaa, että vaikka etätyö voi fyysisesti erottaa työntekijät toisistaan, web-pohjaiset yhteisöt tarjoavat alustoja, joilla yhteisöllisyys ei ainoastaan säily, vaan voi myös vahvistua. Web-pohjaiset yhteisöt mahdollistavat jatkuvan yhteydenpidon, tiedon jakamisen ja yhteistyön, mikä on erittäin tärkeää etätyöympäristössä. Sposaton (2021) tutkimuksessa huomattiin, että digitaaliset alustat, kuten Slack, Microsoft Teams ja Zoom, ovat keskeisiä työkaluja, jotka

auttavat ylläpitämään ja kehittämään yhteisöllisyyttä, tarjoamalla alustan säännöllisille kokouksille, työryhmäkeskusteluille ja sosiaaliselle vuorovaikutukselle. (Sposato 2021.)

Yhteisöllisyyden vahvistamiseksi tutkijat ehdottavat kolmea strategiaa. Siirryttäisiin levittämään kulttuuria itse työn kautta, toimistolla tapahtuvan kulttuurin levittämisen sijasta. Yritysten tulisi auttaa työntekijöitä näkemään, että heidän suorituksensa ja roolinsa yrityksessä ovat arvokkaita, eikä se riipu työntekijän fyysisestä sijainnista. Toisena strategiana tutkijat mainitsevat yhteisöllisyyden vahvistamisen psyykkisen läheisyyden kautta, ei fyysisen. Tutkimus osoitti, että psyykinen läheisyys lisäsi työntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta yrityksensä kulttuuriin 27 %, kun taas fyysisellä läheisyydellä ei tutkimuksen mukaan ollut vaikutusta. Yhteisöllisyyttä tulisi vahvistaa nähdäksi ja kuulua tulemisen kautta, jotta työntekijä kokee olevansa tärkeä muille. Kyseessä on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät työnsä arvon yritykselle. Kolmantena strategiana tutkimuksessa esitetään, että yrityskulttuurin vaalimisesta tulisi siirtyä mikrokulttuurien vaalimiseen. Tutkimuksessa havaittiin tiimitason kokemusten lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta huomattavasti enemmän kuin koko yrityksen laajuiset toimenpiteet. (Revitalizing culture in the world of hybrid work 2022.)

### **3.2 Yhteisöllisyyden vaikutukset työhyvinvointiin**

Etätyössä yhteisöllisyyden tunne voi olla merkittävä osa työhyvinvointia. Työhyvinvointi on laaja käsite, joka kattaa työntekijöiden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin työympäristössä. Se ei rajoitu pelkästään fyysiseen terveyteen, vaan huomioi myös tyytyväisyyden, motivaation ja työssä jaksamisen. Työhyvinvointiin vaikuttavat sekä yksilölliset tekijät, kuten asenne ja stressinhallintakyky, että työympäristön ominaisuudet, kuten työnantajan tarjoama tuki ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, tuottava ja sitoutunut työhönsä, mikä puolestaan edistää positiivista työilmapiiriä ja organisaation kilpailukykyä. Siksi työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää sekä yksilön että organisaation kannalta. (Manka & Manka 2023.) Yhteisöllisyyden tunne on tärkeä etätyössä, sillä etätyöskentelyn luon-

teen takia työntekijät saattavat kokea eristyneisyyttä ja vähentynyttä sosiaalista vuorovaikutusta. Yhteisöllisyyden kokemus voi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden tyytyväisyyteen, motivaatioon ja työssä jaksamiseen etätyötilanteessa. (Revitalizing culture in the world of hybrid work 2022.) Seuraavassa kappaleessa käsitelläänkin työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta etätyössä aiempien tutkimustulosten pohjalta.

Beckerin, Belkinin, Tuskeyn ja Conroy (2022) julkaisemassa tutkimuksessa havaittiin, että etätyössä osa työntekijöistä kokee yksinäisyyttä, mikä voi vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa ja työsuoritukseensa. Heidän tutkimuksessaan keskitytään etätyön aikana koettuun työn kontrolliin ja yksinäisyyteen, ja niiden vaikutuksiin työntekijöiden työkäyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulisi jatkuvasti tehdä töitä sen eteen, että työntekijät kokevat vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta. Tutkimuksen tulokset korostavat erityisesti esihenkilöiden roolia tämän tunteen luomisessa ja ylläpitämisessä. Henkilökohtaiset tapaamiset työntekijän kanssa, joissa keskitytään enemmän hänen henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa kuin pelkästään työtehtäviin, voivat merkittävästi ylläpitää ja vahvistaa työntekijöiden kokemusta yhteisöllisyydestä. Kaiken kaikkiaan esihenkilöiden rooli yhteisöllisyyden kokemuksen edistämässä on merkittävä; heidän tulisi näyttää esimerkkiä ja kannustaa avoimeen viestintään, yhteistyöhön ja tiimityöhön, jotta työntekijät voivat aidosti kokea yhteisöllisyyttä ja tuntea vahvaa osallisuutta organisaation toimintaan. (Becker ym. 2022.)

Myös useat aiemmat tutkimukset ovat tuoneet esiin yhteisöllisyyden tunteen tärkeyden etätyöympäristössä, sekä yhteisöllisyyden vaikutuksen työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation menestykseen. Belkin ja Kong (2021) ovat tutkineet yhteisöllisyyden ja työntekijöiden sitoutumisen merkitystä etätyössä. Lister ja Harnish (2019) puolestaan ovat selvittäneet yhteisöllisyyden vaikutuksia työntekijöiden kokemuksiin etätyöstä sekä organisaation tuloksellisuuteen. Becker ja muut (2022) ovat keskittyneet tutkimuksessaan etätyön aikana koettuun työn kontrolliin ja yksinäisyyden tunteeseen. Sekä niiden vaikutuksiin työntekijöiden työkäyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Belkin ja Kong (2021) korostavat yhteisöllisyyden merkitystä etätyössä, ja sitä kuinka se vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksiin ja tehokkuuteen. Becker ja muut (2022) puolestaan korostavat tutkimuksessaan esihenkilöiden roolia yhteisöllisyyden tunteen

luomisessa ja ylläpitämisessä etätyöympäristössä. Listerin ja Harnishin (2019) tutkimus osoittaa, että etätyö on yhä yleisempi käytäntö teknologian kehittyessä, ja monet työntekijät näkevätkin sen myönteisenä asiana. Vaikka etätyössä voi olla omat haasteensa, kuten "aina pitää olla tavoitettavissa" -olotila ja yksinäisyys, nämä negatiiviset vaikutukset vähenevät monien etätyön tuomien etujen myötä. Monet työntekijät ovat sitä mieltä, että työn ja yksityiselämän tasapaino parantuu, työntekijöiden autonomia kasvaa, he kokevat enemmän luottamusta ja vastuuta sekä työmatkustaminen vähenee. (Becker ym. 2022; Belkin & Kong 2021; Lister & Harnish 2019.)

Yhteisöllisyyden tunteen merkitystä etätyössä on korostettu myös muissa aiemmissa tutkimuksissa. Petitta ja Ghezzi (2023) tutkivat työntekijöiden tuntemuksia etätyössä ja havaitsivat, että mitä enemmän työntekijät kokevat kuulumattomuutta ja yksinäisyyttä työpaikallaan, sitä enemmän he ovat täytyneet eristyneisyyden ja yksinäisyyden tuntemuksista. Lisäksi heidän tutkimuksessaan todettiin, että työntekijöiden altistuminen vaativille työolosuhteille lisää etäisyyden ja irrallisuuden tunnetta. Nämä tilanteet, riippumatta siitä, työskentelevätkö työntekijät paikan päällä vai etänä, voivat heikentää heidän tuottavuuttaan ja lisätä työstressiä. Sosiaalisen yhteisön puute voi myös heikentää työntekijöiden kykyä selviytyä ristiriitaisten työ- ja perhevaatimusten välillä toimimisesta. Tämä tukee aiempaa näkemystä siitä, että yhteisöllisyyden puute voi johtaa työntekijöiden eristyneisyyteen ja siihen liittyviin negatiivisiin seuraamuksiin. (Petitta & Ghezzi 2023.)

Yllä mainittujen tutkimusten perusteella korostuu yhteisöllisyyden tärkeys etätyöympäristössä, sillä se vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja kykyyn sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Organisaatioiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota vuorovaikutuksen mahdollistamiseen, tiimityön tukemiseen ja avoimen viestinnän kannustamiseen etätyöympäristössä. Tämä vahvistaa käsitystä yhteisöllisyyden merkityksestä etätyössä ja sen positiivisista vaikutuksista sekä työntekijöiden hyvinvointiin että organisaation menestykseen. Tutkimustulokset osoittavat, että vaikka etätyöllä on monia etuja, kuten joustavuus ja työmatkustamisen vähentyminen, niin yhteisöllisyyden tunteen ja sosiaalisen tuen puute voi aiheuttaa haasteita työhyvinvoinnille. Tämä

herättää kysymyksen siitä, miten organisaatiot voivat luoda ja ylläpitää vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta etätyöntekijöiden keskuudessa. On kuitenkin tärkeää huomata, että yhteisöllisyyden luominen ei välttämättä edellytä fyysistä läsnäoloa, vaan se voi perustua myös virtuaalisiin vuorovaikutusmahdollisuuksiin ja avoimeen viestintään. (ks. Becker ym. 2022; Belkin & Kong 2021; Lister & Harnish 2019; Petitta & Ghezzi 2023.) Koska ihminen on kuitenkin perusluonteeltaan sosiaalinen olento, tarvitsemme säännöllisesti kontakteja muihin ihmisiin (Paasivaara 2012). Etätyössä, jossa fyysinen etäisyys kollegoihin on merkittävä, on tärkeää huomioida sosiaalinen vuorovaikutus. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tarpeet vaihtelevat yksilöllisesti: jotkut suosivat työskentelyä julkisissa tiloissa, toiset saavat yhteyden harrastuksista ja osa kaipaa fyysistä läsnäoloa työpaikalla. Teknologian avulla voidaan kuitenkin ylläpitää yhteisöllisyyttä virtuaalisesti. Näkemykset fyysisen läsnäolon tarpeellisuudesta vaihtelevat sukupolvittain: vanhemmat sukupolvet pitävät fyysistä kohtaamista tärkeänä, kun taas nuoremmille virtuaalinen vuorovaikutus voi riittää. Tämä korostaa joustavuuden merkitystä työelämässä. (Vilkman 2016, 161.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteisöllisyyden tunne on keskeinen tekijä työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta riippumatta siitä, tehdäänkö työtä etänä vai läsnä. Organisaatioiden tulisi panostaa yhteisöllisyyden edistämiseen ja sosiaalisen tuen tarjoamiseen etätyöntekijöille, jotta he voivat kokea vahvaa osallisuutta ja kuulumisen tunnetta organisaation toimintaan. Tämän avulla voidaan luoda myönteisempi ja tuottavampi työympäristö kaikille työntekijöille riippumatta siitä, missä he työskentelevät. Näitä näkemyksiä tukevat yllä mainitut tutkimukset. (ks. Becker ym. 2022; Belkin & Kong 2021; Lister & Harnish 2019; Petitta & Ghezzi 2023.)

Esihenkilöt saattavat olla huolissaan siitä, että etätyö heikentäisi työn tehokkuutta tai johtaisi pienempään työpanokseen. Etätyö voi myös sekoittaa henkilökohtaiset ja työtehtävät, tai kannustaa monen tehtävän suorittamiseen samanaikaisesti. Lisäksi vapaus valita työskentelypaikkansa voi vaikuttaa negatiivisesti yhteistyöhön ja kommunikation työtovereiden välillä. (Choudhury, Larson & Forough 2019.) Floresin (2019) tutkimuksessa havaittiin, että etätyöllä oli suora yhteys yrityksen johdon epäluotta-

mukseen työntekijöitä kohtaan. Huolimatta siitä, että 75 prosenttia esihenkilöistä kertoi luottavansa työntekijöihinsä, silti kolmasosa heistä halusi varmuuden vuoksi nähdä työntekijät kasvotusten. (Flores 2019.)

Choudhury ja muiden (2019) tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, että työntekijöiden tuottavuus voi kasvaa, kun he työskentelevät eri paikassa kuin muut työyhteisön jäsenet (Choudhury ym. 2019). Myös Floresin (2019) tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa työnantajista raportoi työntekijöidensä tuottavuuden kasvaneen etätöön aikana (Flores 2019). Choudhury ja muiden (2019) tekemä tutkimus kiinalaisessa yrityksessä osoitti, että etätöyöskentely kotoa käsin paransi työntekijöiden tuottavuutta 13 prosenttia. Toinen tutkimus, joka kohdistui toiseen yritykseen, havaitsi tuottavuuden kasvaneen 4,4 prosenttia ilman työn laadun heikkenemistä etätöön aikana. (Choudhury ym. 2019.) Toisaalta koronapandemian aikana etätö saattoi myös heikentää tuottavuutta ja esihenkilöt kokivat etäkommunikaation vievän liikaa aikaa (Wang ym. 2020).

Työympäristö kattaa työkalut, melun tason, tilan ja tunnelman. Nämä kaikki asiat vaikuttavat merkittävästi työn laatuun, tuottavuuteen, tehokkuuteen sekä työhyvinvointiin. Hyvin suunniteltu työympäristö voi parantaa suorituskykyä, sillä työntekijät pyrkivät suoriutumaan työtehtävistään tehokkaammin miellyttävässä ympäristössä. Tämä pätee sekä fyysisiin toimistoihin että etätöympäristöihin. Etätöyssä työntekijöillä on vapaus valita työskentelypaikkansa, mikä voi edistää mukavuuden tunnetta sekä tehokasta työskentelyä, ja voi puolestaan parantaa työn tuottavuutta. Tämä tarkoittaa, että työntekijät voivat asua jopa eri paikkakunnalla kuin missä fyysinen toimisto sijaitsee, jos sellaista edes on. (Aisyah, Deswindi & Inrajaya 2019.) Choudhury ja muut (2019) raportoivat, että Yhdysvalloissa työntekijät ovat olleet valmiita jopa kahdeksan prosentin palkanalennukseen voidakseen työskennellä etänä kotoaan käsin (Choudhury ym. 2019).

Myös esihenkilöiden näkökulmasta voidaan todeta, että etätöyssä on sekä haasteita että etuja. Huoli tehokkuudesta ja työtehtävien hoidon selkeydestä on ymmärrettävää, mutta tutkimustulosten valossa etätöön myönteiset vaikutukset työntekijöiden tuottavuuteen ovat merkittäviä. Organisaatioiden tulisi pyrkiä tarjoamaan selkeää ohjausta ja

tukea etätyössä toimiville työntekijöille, sekä huomioida työympäristön merkitys suori-  
tuskyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta. (Choudhury ym. 2019; Flores 2019; Aisyah ym.  
2019.)

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Tavoitteen ja tutkimuskysymysten määrittely**

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä yhteisöllisyyden tunteesta etätyössä ja sen vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin. Tavoitteena on vastata seuraaviin keskeisiin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten yhteisöllisyyden tunne ilmenee etätyössä ja miten se vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?
2. Miten yhteisöllisyyttä voidaan edistää etätyössä?

Näiden kysymysten avulla tutkimus pyrkii edistämään tietoisuutta yhteisöllisyyden merkityksestä ja tarjoamaan käytännön ohjeita työyhteisöjen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen etätyön aikakaudella.

### **4.2 Laadullinen tutkimus**

Opinnäytetyön tutkimukseen valikoitui kvalitatiivinen eli laadullisen tutkimuksen menetelmä, koska tutkimuksessa tavoitellaan syvällistä ymmärrystä yhteisöllisyyden tunteesta etätyössä. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa osallistujien kokemusten, näkemysten ja tulkintojen syvällisen tutkimisen. Laadullinen lähestymistapa antaa tutkijalle mahdollisuuden perehtyä syvällisesti yksittäisten työntekijöiden kokemuksiin ja tulkintoihin, mikä tuottaa tietoa yhteisöllisyyden tunteesta etätyössä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat laadullisen tutkimuksen merkitystä osallistujien yksilöllisten tarinoiden ja kokemusten ymmärtämisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullinen lähestymistapa tarjoaa myös joustavuutta tutkimuksen kulussa ja mahdollisuuden reagoida osallistujien vastauksiin ja uusiin aiheisiin. Tämä on erityisen tärkeää, koska tutkimus

keskittyy monimutkaiseen ja moniulotteiseen aiheeseen, jossa voi nousta esiin odottamattomia näkökulmia ja ilmiöitä. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa tutkijalle syventymisen aineiston monimuotoisuuteen ja uusien käsitteiden tai teemojen syntymisen aineiston analyysin aikana. Valitsemalla laadullinen lähestymistapa, on tutkimukselle saavutettavissa tarkoituksenmukainen ja syvälinen ymmärrys aiheesta, samalla kun tutkimuksessa otetaan huomioon osallistujien yksilölliset tarinat ja mahdollisuus tulkintojen monimuotoisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tutkimuksen haastattelumuodoksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysjärjestystä voidaan muuttaa, jos tutkija katsoo sen tarpeelliseksi. Tämäkin asia lisää joustavuutta haastattelun kulussa. Onkin tärkeää, että haastattelun rakenne ei tunnu haastateltavasta liian muodolliselta tai siltä, että hän olisi tietokilpailussa. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavien vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saavat vastata ja kertoa näkemyksensä omin sanoin. Keskeistä onkin saada esiin mahdollisimman paljon vastauksia aiheeseen liittyen. Tämä auttaa varmistamaan, että haastateltavat voivat ilmaista itseään vapaasti ja avoimesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksen kohderyhmä sekä käydään tarkemmin läpi, kuinka puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin ja kuinka aineisto kerättiin.

### **4.3 Tutkimusaineiston keruu**

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat ohjelmistoalan organisaation etätyötä tekevät työntekijät, jotka edustavat myyntiä, asiakastukea, ratkaisukonsultointia, tuotekehitystä sekä tuotehallintaa. Työntekijöitä on tutkittavassa ”Työaikaratkaisut” -nimisessä kohdeorganisaatiossa yhteensä noin 60 henkilöä. Tutkimuksessa haastatellaan seitsemää henkilöä, jotka edustavat eri tehtäväalueita ohjelmistoalan organisaatiossa. Haastateltaviksi valitut henkilöt edustavat eri tehtäväalueita, jotta tutkimukseen saadaan monipuolisia näkökulmia yhteisöllisyyden tunteesta etätyössä. Haastatteluun osallistuneet työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti etänä. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ovat kaikki työskennelleet kohdeyrityksessä

vähintään vuoden, mikä antaa heille enemmän kokemusta ja näkemystä yrityksen toimintatavoista ja kulttuurista, sekä etätyön dynamiikasta. Taulukko 1 esittelee tiivistettynä tutkimuksen kohderyhmän, aineistonkeruumenetelmät sekä kerätyn aineiston määrän.

Taulukko 1. Tutkimuksen aineisto

Kohderyhmä	Keruutapa	Aineisto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etätyötä tekevät ohjelmistoalan työntekijät</li> <li>• Työntekijät edustavat myyntiä, asiakastukea, ratkaisukonsultointia, tuotekehitystä ja tuotehallintaa</li> <li>• Kaikki työntekijät ovat työskennelleet kohdeyrityksessä vähintään vuoden</li> <li>• Esihenkilöt on rajattu pois tutkimuksesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laadullinen lähestymistapa</li> <li>• Yksilöhaastattelut etäyhteyden välityksellä käyttäen Microsoft Teams -ohjelmaa</li> <li>• Puolistrukturoitu haastattelumalli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 yksilöhaastattelua</li> <li>• Jokainen haastattelu litteroitu ja analysoitu</li> </ul>

Koska tutkimuksen tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys yhteisöllisyyden tunteesta etätyössä työntekijöiden näkökulmasta, on esihenkilöt rajattu kokonaan pois tutkimuksesta. On oletettavaa, että esihenkilön roolissa työskentelevillä voi olla erilaisia kokemuksia ja näkökulmia yhteisöllisyydestä. Keskittymällä vain työntekijöihin voidaan paremmin tarkastella sitä, miten yhteisöllisyys vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. Työntekijöiden ja esihenkilöiden roolit voivat myös olla erilaisia, ja jos tutkimuksessa olisi mukana molempia kohderyhmiä, se saattaisi vaikuttaa haastatteluissa esiin tuleviin vastauksiin.

Tutkimusaineiston keräämisessä hyödynnetään laadullista lähestymistapaa yksilöhaastattelujen muodossa, jotta saadaan syvälistä ymmärrystä yhteisöllisyyden tunteesta ja

sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat, niin haastattelut tarjoavat mahdollisuuden tutustua yksittäisten työntekijöiden tarinoihin ja tulkintoihin. Haastattelut voidaan toteuttaa esimerkiksi videoyhteydellä tai kasvotusten, ja niiden tallentamiseen voidaan hyödyntää äänen- ja kuvantallennusvälineitä. Yksilöhaastattelut voivat auttaa ymmärtämään tutkittavaa aihetta. Haastattelut voivat myös vahvistaa tai haastaa olemassa olevia ennako-oletuksia aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin etäyhteyden välityksellä käyttäen Microsoft Teams -ohjelmaa. Haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan tuttuja, mikä loi rentoutuneen, avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin keskusteluille. Haastattelussa varmistettiin, että ne olivat mahdollisimman avoimia ja keskustelevia. Haastattelussa myös korostettiin haastateltavien monipuolisia näkemyksiä ja ajatuksia aiheesta. Jokaiselle haastateltavalle varattiin 45 minuutin aika, jonka aikana käytiin läpi haastattelukysymykset. Ennen haastatteluja haastateltavat saivat sähköpostikutsun, jossa oli etukäteen annetut kysymykset, sekä tieto tutkimuksen tavoitteesta. Viestissä korostettiin haastattelujen luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä. Sähköpostikutsussa tutkija tarjosi osallistujille tarvittavat tiedot haastattelun sisällöstä ja kysymyksistä, mikä helpotti heidän perehtymistään tutkimuksen aiheeseen ja tavoitteisiin. Kaikki kutsutut henkilöt suostuivat osallistumaan haastatteluun. Tuomi ja Sarajärvi (2018) painottavatkin, että haastattelutilanteen sujuvuuden kannalta on tärkeää, että haastateltavilla on mahdollisuus tutustua etukäteen materiaaleihin tai kysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastateltavat ilmaisivat kiitoksensa ennakkoon jaetusta aineistosta, mikä auttoi heitä valmistautumaan haastatteluun.

Haastattelutilanteet rakentuivat kaikki samanlaisella kaavalla. Haastattelun alussa esiteltiin haastattelun yleinen kulku, jotta haastateltava tiesi mitä odottaa. Lisäksi käytiin läpi haastateltavan suostumus osallistua tutkimukseen sekä haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelujen alussa koettiin myös tärkeäksi korostaa vielä luottamuksellisuutta ja aineiston käsittelyn anonymiteettiä, jotta haastateltavat kokisivat, että voivat puhua avoimesti. Ennen varsinaisten kysymysten esittämistä haastattelun alussa käytiin läpi,

mitä yhteisöllisyydellä tarkoitetaan tämän tutkimuksen kannalta. Haastateltavia kehoitettiin myös antamaan konkreettisia esimerkkejä tai kuvailemaan tilanteita, jos ne helpottavat vastaamista. Jokainen haastateltava antoi suostumuksensa haastattelun nauhoittamiseen. Nauhoituksen alettua siirryttiin varsinaisiin haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymykset koostuivat kuudesta eri kysymyksestä, jotka keskittyivät tarkastelemaan työpäivien kulkua etätöitä tehdessä. Kysymyksissä kartoitettiin myös yhteisöllisyyden merkitystä ja kokemusta etätöissä. Haastateltavien kanssa käytiin läpi myös heidän yksilölliset näkemyksensä siitä, mikä edistää yhteisöllisyyden kokemusta tai mikä mahdollisesti haittaa sitä.

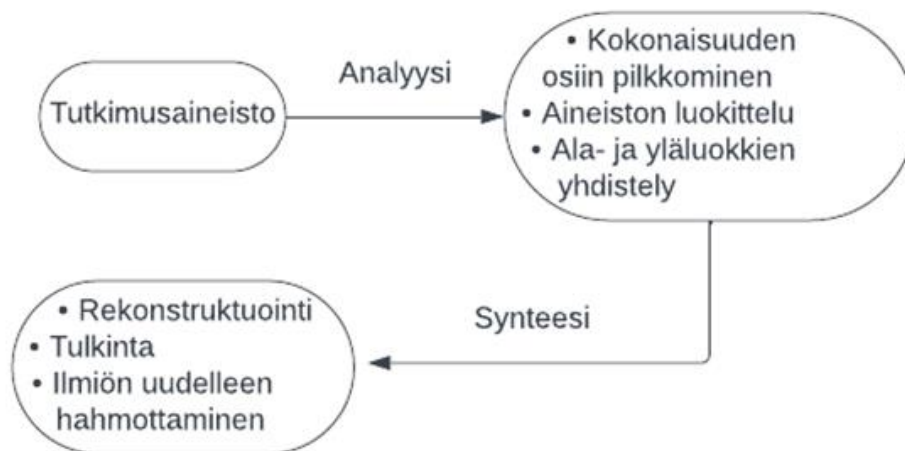
Vaikka alun perin jokaiselle haastateltavalle oli varattu 45 minuutin aika, on huomiotava, että tämä aikaraja ylittyi joidenkin haastateltavien kohdalla. Keskustelu saattoi olla niin antoisaa ja syventävää, että se vei enemmän aikaa kuin alun perin suunniteltu. Tämä oli kuitenkin odotettavissa, koska haastattelujen joustavuus ja avoimuus pyrittiin takaamaan, jotta haastateltavat saattoivat ilmaista itseään vapaasti ja kattavasti aiheesta. Haastattelujen alussa käytiin läpi, että jos keskustelua syntyy, onko mahdollista, että haastatteluaja ylitetään 5–15 minuutilla. Tämä sopi haastateltavien aikatauluihin, koska haastattelut järjestettiin työpäivän loppupuolella, jolloin he pääsivät lopettamaan työpäivänsä halutessaan kuitenkin klo 16.00 mennessä.

Haastattelujen nauhoitus tehtiin Microsoft Teams -ohjelman videopuhelutyökalulla. Teams-ohjelman käyttäminen mahdollisti myös haastattelujen automaattisen litteroinnin. Puheen muuttaminen tekstiksi onnistui nauhoituksen yhteydessä, kun asetukset määritettiin suomen kielelle englannin sijaan. Automaattisessa litteroinnissa ilmeni kuitenkin joitakin asiavirheitä, erityisesti lauseiden lopetusten ja lyhenteiden osalta. Asiavirheitä ilmeni myös, jos tutkija ja haastateltava sanoivat jotain samaan aikaan. Tämän takia aineisto käytiin läpi uudelleen ja kirjoitettiin puhtaaksi puheen tarkkuudella, korjaten samalla mahdolliset virheet ja epätarkkuudet. Jokainen haastattelu litteroitiin ennen seuraavan haastattelun suorittamista.

#### 4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusta toteuttavan henkilön tehtävänä on tulkita ja havainnoida tutkittavaa ilmiötä sekä hahmottaa sen takana olevaa isompaa asiakokonaisuutta. Laadullisen tutkimuksen analyysissa korostetaan sekä analyysin, että synteessin merkitystä. Aineiston analyysin avulla pureudutaan tutkimusaineistoon ja sen yksityiskohtiin, kun taas synteesi pyrkii yhdistämään nämä yksityiskohdat ja luomaan niistä kokonaiskuvan. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Kuviossa 1 Hirsjärvi ja Hurme (2022) kuvaavat tutkimusaineiston analyysin vaiheita. Aluksi aineisto pilkkotaan osiin, luokitellaan ja yhdistetään ala- ja yläluokiksi. Tämä vaihe on keskeinen analyysissa. Sen jälkeen suoritetaan synteesi, joka sisältää rekonstruoinnin, tulkinnan ja ilmiön uudelleen hahmottamisen. Tämän prosessin tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.



Kuvio 1. Tutkimusaineiston analyysin vaiheet (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2022)

Sisällönanalyysin menetelmällä voidaan analysoida tutkittavaa aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Juuti ja Puusa (2020) painottavatkin, että analyysi kytkeytyy vahvasti tutkijan omaan tulkintaan ja

päätelyyn, jossa empiiristä aineistoa pyritään rakentamaan tutkittavan aiheen ymmärrystä lisäävään muotoon (Juuti & Puusa 2020). Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) mainitsivat, että on mahdollista, että tutkija kuvaa analyysia tarkasti, mutta johtopäätösten tekeminen saattaa jäädä vajaaksi. Tutkija voi esitellä järjestetyn aineiston ikään kuin tuloksina, ilman että hän kuitenkaan kykenee tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä tutkimuksessaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Analyysiprosessi aloitetaan aineiston huolellisella läpikäynnillä. Analyysiprosessissa haastattelujen litteroinnit luetaan läpi useita kertoja, jotta tutkija voi tunnistaa aineistosta toistuvia teemoja, käsitteitä ja kategorioita, jotka liittyvän tutkimuksen kohteena olevaan yhteisöllisyyden tunteeseen etätyössä. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi & Hurme 2022.) Sisällönanalyysi voidaan muodostaa joko teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Sisällönanalyysin teorialähtöinen lähestymistapa perustuu olemassa oleviin teorioihin ja käsitteisiin, joita sovelletaan tutkimusaineiston analysoinnissa. Tämä lähestymistapa pyrkii testaamaan tai vahvistamaan teoreettisia malleja tai hypoteeseja. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi puolestaan keskittyy suoraan tutkimusaineistoon ilman valmiita teoreettisia ennako-oletuksia tai raameja. Tämä lähestymistapa mahdollistaa uusien teemojen, käsitteiden ja merkitysten löytämisen aineistosta avoimen ja joustavan analyysin kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2022; Juuti & Puusa 2020.) Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysin menetelmää. Tämä lähestymistapa sopii erityisesti tutkimukseen, jossa pyritään ymmärtämään etätyön vaikutuksia yhteisöllisyyteen. Ilmiö on moniulotteinen ja sen ymmärtäminen edellyttää avointa ja joustavaa lähestymistapaa tutkimusaineistoon ilman valmiita ennako-odotuksia.

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen. Tämän menetelmän avulla voidaan systemaattisesti jäsentellä, luokitella ja analysoida kerättyä aineistoa. Analyysiprosessissa aineistosta on tavoitteena löytää ne elementit, jotka ovat olennaisia tutkimuskysymysten kannalta. Prosessissa etsitään kaikki tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset voidaan listata allekkain, jolloin saadaan muodostettua hyvä pohja ryhmittelyä varten.

Alkuperäisilmauksista muodostetut pelkistetyt ilmaukset voidaan ryhmitellä alaluokiksi. Luokittelua voidaan jatkaa siten, että alaluokkia yhdistelemällä muodostuu yhdistäviä yläluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Taulukko 2 kuvaa opinnäytetyön tutkimuksen analyysiprosessin jalostumista haastateltavan alkuperäisestä ilmaisusta pelkistettyyn muotoon ja sen perusteella ryhmittelyyn alaluokiksi. Tällä tavalla voidaan analysoida haastattelussa esiintynyttä alkuperäistä ilmausta. Laajemmat kokonaisuudet pyritään tunnistamaan sisällöstä ja teoreettisen tietoperustan pohjalta pyritään ryhmittelemään ne yläluokiksi (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Taulukko 2. Esimerkki analyysiprosessista (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Kyllä nyt yleensä jonkun viesti tulee laitettua joka päivä, mutta on varmasti ollut kyllä päiviä milloinkaan ei ole niinku mitään viestejä tai soittoja	Asiantuntijatyön ajoittainen eristäytyneisyys ja kommunikointi	Yksinäisyys ja digitaalinen kommunikointi	Vuorovaikutuksen merkitys
Jos se on kysymys johon multa odotetaan vain vastausta niin mä en koe että se on niinku yhteisöllistä. Mä koen että mä oon hakukone käytännössä joka antaa ihmisille vastauksia	Vuorovaikutus, jossa minulta odotetaan vain vastauksia, ei tunnu yhteisölliseltä	Yksipuolinen vuorovaikutus	Vuorovaikutuksen merkitys
Mun mielestä kun se yhteisöllisyys ei tarkoita pelkästään sitä että sä oot niinku face to face ja fyysisesti toista lähellä vaan se onnistuu ihan yhtä hyvin näinkin etänä. Ihmiset on ihan yhtä lähellä, niinkun jopa lähempänä.	Yhteisöllisyys ei rajoitu fyysiseen läheisyyteen, vaan on mahdollista myös etäyhteyksien kautta	Yhteisöllisyyden muodot	Yhteisöllisyyden kokemus
En mitenkään silleen stressaa tai ota paineita, mutta toisaalta taas se ei ole niin selkeä aina se raja. Että tässä esimerkiksi mulla on työpiste niinku makuuhuoneessa niin, en mä nyt suoraan sängystä tule töihin, mutta tota. On se nyt vähän silleen niinku ehkä siinä voisi olla olla niinku jotenkin. Välillä ehkä pääsisi paremmin niinku liikkeelle siinä työpäivässä, että kävisi vaikka kävelyllä siinä aamulla ja tulisi sitten kotiin tekemään töitä	Työpisteeni on makuuhuoneessa, mikä voi tehdä rajan vetämisen välillä hankalaksi työn ja arjen välille	Työympäristön vaikutus	Etätöiden organisointi ja työympäristö

Haastatteluaineiston analyysiprosessi oli sekä perusteellinen, että visuaalinen. Kukin haastattelu tiivistettiin ensin Excel-taulukoon, joka vastasi yllä olevaa esimerkkiä.

Tämä vaihe mahdollisti haastatteluaineiston systemaattisen jäsentämisen ja oli perustana laadulliselle analyysille. Jokainen taulukko tulostettiin paperille, mikä mahdollisti muistiinpanojen tekemisen ja väritussien käyttämisen, mahdollistaen aiheiden yhteyksien visuaalisen hahmottamisen.

Aineiston tarkastelu johti ryhmittelyyn ja alaluokkien muodostumiseen. Alaluokat syntyivät systemaattisen analyysiprosessin kautta, jossa keskityttiin haastattelujen keskeisiin käsitteisiin ja teemoihin. Tämän jälkeen alaluokat yhdistettiin laajempiin yläluokkiin, jotka kattavat haastatteluaineistosta nousevat pääteemat. Luodut yläluokat tarjoavat rakenteellisen kehyksen, jonka avulla voidaan ymmärtää haastateltavien näkemyksiä kokonaisvaltaisemmin. Analyysiprosessissa muodostettiin kolme keskeistä yläluokkaa:

**1. Yhteisöllisyyden kokemus:** Tähän yläluokkaan kuuluvat ne alaluokat, jotka keskittyvät yksilöiden kokemuksiin yhteisöllisyydestä etätyössä, siihen liittyviin haasteisiin sekä tapoihin, joilla yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa. Alaluokat kuvaavat, miten yhteisöllisyyttä koetaan ja miten sitä voidaan tukea työyhteisöissä, erityisesti etätyön kontekstissa.

**2. Vuorovaikutuksen merkitys:** Tämä yläluokka sisältää alaluokat, jotka käsittelevät vuorovaikutuksen ja kommunikaation roolia etätyössä. Se kuvastaa, miten vuorovaikutus etätyössä vaikuttaa työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemukseen ja miten tärkeitä kuitenkin myös kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat yhteisöllisyyden vahvistamisessa. Yläluokka korostaa tehokkaan kommunikaation ja "live"-tapaamisten merkitystä yhteisöllisen yhteenkuuluvuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

**3. Etätyön organisointi ja työympäristö:** Tässä yläluokassa tarkastellaan alaluokkia, jotka liittyvät etätyön suunnitteluun ja toteutukseen sekä työympäristön vaikutuksiin. Se sisältää näkökulmia siitä, miten etätyötä järjestetään, miten tauot suunnitellaan, ja millainen vaikutus fyysisellä ja virtuaalisella työympäristöllä on työntekijöiden kokemukseen. Yläluokka valottaa, kuinka etätyön organisointi ja työympäristön ominaisuudet vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Kukin yläluokka edustaa aineistosta nousevia keskeisiä teemoja, jotka auttavat hahmottamaan etätöyöhön liittyviä kokemuksia ja käsityksiä. Yhdessä nämä luokat muodostavat kattavan kuvan tutkimuksen kohteena olevista ilmiöistä, tarjoten syvällistä ymmärrystä siitä, miten erilaiset tekijät vaikuttavat etätöyöskentelyn dynamiikkaan ja työyhteisön yhteisöllisyyteen.

Alla oleva taulukko 3 kuvaa, miten eri alaluokat voidaan yhdistää muodostettuihin kolmeen yläluokkaan. Taulukossa käytetyt värit auttavat erottamaan ja hahmottamaan alaluokkien kuulumisen tiettyihin yläluokkiin.

Taulukko 3. Alaluokkien yhdistäminen kolmeen muodostettuun yläluokkaan

Alaluokat	Yläluokka
Yksipuolinen vuorovaikutus	Vuorovaikutuksen merkitys
Ammatillinen luottamus ja yhteisöllinen tuki	Yhteisöllisyyden kokemus
Etätöyön haasteet	Etätöyön organisointi ja työympäristö
Taukojen merkitys työpäivässä	Etätöyön organisointi ja työympäristö
Yhteisöllisyyden löytäminen etätöyössä	Yhteisöllisyyden kokemus
Tuen saaminen etätöyössä	Yhteisöllisyyden kokemus
Töyöyhteisön sosiaalinen vuorovaikutus	Vuorovaikutuksen merkitys
Lähityöskentely ja kasvokkain tapaamiset	Vuorovaikutuksen merkitys
Kameroiden käyttö palaverissa	Vuorovaikutuksen merkitys
Töyöympäristön vaikutus	Etätöyön organisointi ja työympäristö
Yhteisöllisyyden rakentaminen ja kannustaminen	Yhteisöllisyyden kokemus
Avun kysymisen kulttuuri	Vuorovaikutuksen merkitys
Vuorovaikutuksen laatu	Vuorovaikutuksen merkitys
Töyön tehokkuuden kokemus	Etätöyön organisointi ja työympäristö
Arvostus työntekijöitä kohtaan	Etätöyön organisointi ja työympäristö
Kehuminen ja kannustaminen	Vuorovaikutuksen merkitys

## 5 Tulokset

### 5.1 Yhteisöllisyyden kokemus

Tässä yläluokassa keskitytään tarkastelemaan haastateltavien kertomuksia siitä, miten yhteisöllisyys ilmenee etätyössä, minkälaisiin haasteisiin he ovat törmänneet, ja minkälaisen toimien avulla yhteisöllisyyden kokemusta voidaan vahvistaa. Haastateltavien kokemukset yhteisöllisyydestä etätyössä vaihtelivat, mutta kaikki korostivat vuorovaikutuksen ja yhteisön tuen tärkeyttä. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaatii kuitenkin tietoisista ponnisteluja etätyöympäristössä, ja tästä kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä.

Yhteisöllisyyden kokeminen etätyössä ilmeni varsin moninaisesti. Kokemus yhteisöllisyydestä muodostui etätyön organisoinnin ja yhteisten etäkohtaamisten kautta, jotka edesauttoivat yhteenkuuluvuuden tunteen syntymistä. Haastateltavat mainitsivat, että esimerkiksi virtuaalisilla kokouksilla, tiimipalavereilla ja kommunikointia tukevalla teknologialla on tärkeä rooli yhteisöllisyyden tunteen syntymisessä etätöitä tehdessä. Haastateltavat arvostivat erityisesti niitä tilanteita, joissa oli mahdollista keskustella vapaamuotoisesti ja vaihtaa kuulumisia kollegoiden kanssa, mikä auttoi heitä tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä myös vaikka fyysinen etäisyys olisi suuri. Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että vapaamuotoisia keskusteluja sekä kuulumisten vaihtamista helpottaa se, että tuntee kollegat. Haastateltavien kokemuksissa korostui, että etätyöympäristössä syntyneiden spontaanien ja epämuodollisten vuorovaikutustilanteiden edellytyksenä on usein se, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa jo entuudestaan. Etätyössä on korkeampi kynnyks ottaa yhteyttä kollegaan, jota ei tunne. Myös tästä asiasta haastateltavat olivat yksimielisiä.

Haastateltavat, jotka olivat kohdeyrityksessä töissä jo ennen koronapandemiaa, vertasivat kokemuksiaan ennen ja jälkeen koronan, huomioiden huikean harppauksen etätyöskentelyn ja digitaalisten työkalujen käytössä. Yksi haastateltava tiivistä tämän oppimiskokemuksen sanomalla:

*Niin koronahan meitä kaikkia opetti, kun lähdettiin toimistolta kotiin. Sehän opetti meitä näitä teknologioita käyttämään sitten erilailla, kun*

*oli vähän pakko. Kun ei enää ollut samassa huoneessa sitä toista henkilöä keneltä kysyä jotain tai muuten vaan jutella, niin se siinä tietysti opetti, että meillähän on näitä viestintävälineitä muitakin. (H3)*

Osa haastateltavista oli kokenut ajan ennen koronapandemiaa, sekä sen jälkeisen ajan, ja he osasivat vertailla näitä kokemuksia keskenään. Koronapandemia muutti radikaalisti työskentelytapoja ja yhteisöllisyyden kokemusta etätyöskentelyssä. Se, että työntekijät joutuivat löytämään uusia tapoja ylläpitää yhteyksiä kollegoihinsa ja työyhteisönsä, edisti yhteisöllisyyden uudelleenmäärittelyä ja loi uudenlaisia vuorovaikutuskanavia. Tämä oppimiskokemus paljasti, että yhteisöllisyys etätyössä ei ole pelkästään fyysisen läheisyyden varassa. Vaikka fyysinen kohtaaminen onkin tärkeä osa yhteisöllisyyttä, haastateltavien kokemukset osoittivat, että digitaaliset välineet tarjoavat mahdollisuuksia yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen, kunhan niitä vain käytetään tarkoituksenmukaisesti ja luovasti. Vaikka tämä hetkinen teknologia mahdollistaa sujuvan kommunikoinnin etätyössä, niin moni haastateltava mainitsi, että erilaisia virtuaalisia työkaluja voisi todennäköisesti käyttää vieläkin tehokkaammin, jos osaamista olisi enemmän.

Yllättävänä havaintona keskusteluissa nousi lähes kaikkien haastateltavien kanssa pohdinta siitä, miten uudet työntekijät mahtavat kokea etätyöympäristössä työskentelyn. Haastateltavat toivat esiin, että varsinkin uusien jäsenten voi olla haastavaa pyytää apua ja tukea, kun he ovat fyysisesti erillään kollegoistaan. Eräs haastateltava tiivistä tämän kokemuksen sanomalla:

*Uuden työntekijän voi olla vaikeampi pyytää apua ja tukea kun tehdään etänä töitä. uudella työntekijällä varmasti on, että keneltä kysyy ja mitä uskaltaa kysyä, jos ei ole ollut jonkun kanssa tekemisissä. Vaikka on kuinka sanottu, että voi ihan kenen vaan olla yhteydessä, niin kyllä siinä se kynnys on, että keneen sitä ottaa sitä yhteyttä. (H6)*

Haastateltavat perustelivat huoltaan sillä, että etätyöympäristössä uusien työntekijöiden voi olla vaikeampi rakentaa spontaaneja suhteita, jotka syntyvät luonnollisemmin fyysisessä työympäristössä. Haastateltavat pohtivat, että vaikka työyhteisössä koroste-

taankin avoimuutta ja kannustetaan olemaan yhteydessä kehen tahansa tiimin jäsenen, voi silti uusien työntekijöiden kynnys lähestyä kollegoita olla korkea, erityisesti kun henkilökohtaiset suhteet puuttuvat.

Valtaosa haastateltavista kertoi tuntevansa yhteisöllisyyttä erityisesti oman tiiminsä sisällä. Haastateltavien kokemukset korostivat, että tiimin sisäiset kohtaamiset ovat keskeisiä yhteisöllisyyden kokemuksen syntymiselle. Tämä havainto on merkittävä, sillä se viittaa siihen, että vaikka etätyöskentely voi fyysisesti erottaa työntekijät toisistaan, tiimin sisäinen yhteenkuuluvuuden tunne säilyy ja jopa vahvistuu säännöllisten, tiimi-kohtaisten vuorovaikutusten myötä. Suurin osa haastateltavista totesi, että hyvä työyhteisö on voimavara. Haastateltavat kuvailivat yhteisöllisyyttä hyvänä me-henkenä, jossa pystyy pyytämään apua matalalla kynnyksellä. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat myös luottamuksen tärkeyden. Luottamus voi kasvaa, kun tunnetaan yhteisöllisyyttä ja me-henkeä, kuten haastateltava 1 asian ilmaisi:

*Musta tuntuu, että kun on hyvä työyhteisö niin sillä ammatillista luottamusta pystyy jakamaan ja sitä pystyy myös pyytämään niinku apua toiselta helpommin, kun semmoinen hyvä me-henki siellä on, kun kaikki haluaa että kaikki pärjää. (H1)*

Haastatteluista kävi ilmi, että luottamus onkin erittäin tärkeä etätyön sujuvuuden ja yhteisöllisyyden kannalta. Haastateltavat mainitsivat, että tiimien sisäinen luottamus mahdollisti avoimemman kommunikaation ja vähensi tarvetta jatkuvaan valvontaan. Luottamukseen liittyvät haasteet etätyössä liittyivät usein kommunikaatioon ja yhteydenpitoon. Haastateltavat kokivat, että etätyössä on vaikeampi ylläpitää henkilökohtaista ja läheistä suhdetta kollegoihin, mikä voi joskus heikentää luottamusta. Haastatteluissa kuitenkin toistui näkemys, että työnantaja luottaa työntekijöidensä kykyyn hoitaa vastuunsa ilman tarvetta jatkuvalle valvonnalle. Haastateltavat kertoivat tämän luottamuksen ilmapiiri mahdollistavan työntekijöille suuremman autonomian ja vapauden suunnitella omaa työpäiväänsä. Tämä puolestaan lisää heidän työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan, kuten haastateltava 7 asian ilmaisi:

*No kun työnantaja antaa meille vapauden ja vastuun, se luo kulttuurin, jossa voi tuntea itsensä arvostetuksi ja sitoutuneeksi. Siis mun mielestä on upeaa, että meillä ei ole mitään mikromanagerointia täällä. (H7)*

Yhteisöllisyyden tunteen ilmeneminen oli hyvin moninaista haastattelujen perusteella. Esimerkiksi osa haastateltavista koki yhteisöllisyyden tunnetta myös asiakaspalaverissa, vaikka ne tapahtuivatkin etäyhteyden välityksellä. He kokivat, että yhteinen tavoite ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa loivat yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta. Toisaalta, oli myös niitä, jotka eivät kokeneet asiakaspalavereja ollenkaan yhteisöllisyyttä edistävinä, sillä ne nähtiin osana työn rutiinia ja velvollisuuksia, jossa keskustelut rajoituvat tiukasti työhön liittyviin asioihin. Tämä osoittaa, että yhteisöllisyys voi syntyä eri konteksteissa etätyössä, ei vain sisäisissä tiimikohtaamisissa.

Haastatteluissa nousi esiin myös haasteita yhteisöllisyyden ylläpitämisessä etätyössä, joista yksi keskeisimmistä oli fyysisen läsnäolon puute. Tämä puute koettiin monissa tapauksissa heikentävän yhteisöllisyyden tunnetta. Yksi haastateltava tiivistä tämän haasteen toteamalla:

*Se mikä haittaa yhteisöllisyyden kokemusta, niin se että ei olla läsnä. Kun ei olla fyysisesti läsnä, niin totta kai se haittaa. (H1)*

Tämä näkemys heijastaa kokemusta, että fyysisen yhteisön puuttuminen voi luoda esteen yhteisöllisyyden kokemukselle, jättäen tilaa etäisyyden ja erillisyyden tunteille. Toisaalta osa haastateltavista tarjosi erilaisen perspektiivin, haastaen perinteisen käsityksen fyysisen läheisyyden välttämättömyydestä yhteisöllisyydelle. Heidän kokemuksensa mukaan etätyö ei automaattisesti heikennä yhteisöllisyyden tunnetta, vaan voi tarjota uusia mahdollisuuksia sen vahvistamiseen. Kuten haastateltava 2 asian ilmaisi:

*Mun mielestä kun se yhteisöllisyys ei tarkoita pelkästään sitä että sä oot niinku face to face ja fyysisesti toista lähellä, vaan se onnistuu ihan yhtä hyvin näinkin etänä. Ihmiset on ihan yhtä lähellä, niinkun jopa lähempänä. (H2)*

Tämä näkemys korostaa, että yhteisöllisyyden kokemus etätyössä voi syventyä, jos hyödynnetään digitaalisen kommunikaation mahdollisuuksia luovasti ja tietoisesti.

Vaikka fyysinen läsnäolo onkin perinteisesti ollut yhteisöllisyyden ytimessä, etätyökentelyn aikakaudella yhteisöllisyys voi ilmetä uusin, innovatiivisin tavoin.

Mielenkiintoinen näkökulma yhteisöllisyyden kokemukseen liittyy myös tiimin kokoon. Kolme haastateltavaa toi esiin, että pienemmässä tiimissä yhteisöllisyyden tunne oli vahvempi. Heidän kokemuksensa mukaan tiiviimmissä ryhmässä vuorovaikutus on tiheämpää ja henkilökohtaisempaa, mikä voi helpottaa yhteenkuuluvuuden tunteen syntymistä. Haastateltavien mielestä pienemmissä tiimeissä on mahdollisesti helpompi ylläpitää läheisiä suhteita ja yhteistä kulttuuria, mikä on keskeistä yhteisöllisyyden kehittymiselle. Pienemmissä ryhmässä jokainen jäsen voi kokea olevansa näkyvämpi ja tärkeämpi osa yhteisöä, mikä voi vahvistaa tunnetta siitä, että jokaisen panos on merkityksellinen.

Haastatteluissa nousi ilmi, että yhteisöllisyyden kokemus etätyössä ei rajoitu pelkästään organisaation sisäisiin vuorovaikutuksiin tai tiimikohtaamisiin. Kaksi haastateltavaa toi esiin mielenkiintoisen näkökulman, jossa yhteisöllisyyttä voidaan kokea myös organisaation ulkopuolella, päivittäisissä, ei-työhön liittyvissä konteksteissa. Esimerkiksi yhteinen työskentely puolison kanssa, jumpassa käyminen lounastauolla tai lounastauon viettäminen ystävän kanssa voidaan kokea yhteisöllisyyden lähteinä, vaikka ne eivät suoranaisesti liity organisaation toimintaan.

*Mun mielestä on ihanaa, että mä voin vaikka käydä lounastauolla ystävän kanssa syömässä tai jumpassa tai mitä ikinä. Niinku mä saan jo tämmösistä asioista sellaisen yhteisöllisyyden kokemuksen, että ei sitä aina tarvitse mun mielestä saada tiimin kanssa tai työyhteisön sisällä välttämättä. (H7)*

Tämä näkökulma haastaa perinteisen käsityksen yhteisöllisyydestä, joka usein mielletään vain organisaation sisäiseksi ilmiöksi. Etätyön myötä työntekijät voivat luoda ja kokea yhteisöllisyyttä monipuolisemmin, hyödyntäen sekä työ- että yksityiselämän verkostojaan. Nämä kokemukset tuovat lisäulottuvuuden yhteisöllisyyden kokemukseen, rikastuttaen etätyöntekijän sosiaalista maailmaa ja tukien samalla hyvinvointia.

Haastatteluissa nousi esiin näkemys, että yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen etätyöympäristössä edellyttää tietoista ponnistelua niin työntekijöiltä, kuin organisaatioltakin. Eräs haastateltava toi kuitenkin erityisesti esiin, että vaikka työntekijät voivat omalta osaltaan pyrkiä vahvistamaan yhteisöllisyyttä, myös yrityksen tuki ja kannustus ovat korvaamattomia tässä prosessissa. Organisaation olisi aktiivisesti luotava puitteet ja kannustimet, jotka tukevat yhteisöllisen kulttuurin kehittymistä.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että etätyön luoma fyysinen etäisyys luo omat haasteensa, mutta samalla moderneja viestintävälineitä hyödyntämällä voidaan luoda uudenlaisia tapoja yhteisön yhteenkuuluvuuden ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Eriäviä kokemuksia yhteisöllisyydestä voidaan pitää luonnollisena seurauksena henkilökohtaisista mieltymyksistä ja työtapojen eroista, jotka korostuvat etätyöympäristössä.

## 5.2 Vuorovaikutuksen merkitys

Vuorovaikutuksen merkityksen tarkastelu haastatteluaineiston perusteella osoittaa, että etätyössä vuorovaikutuksella on monimuotoisia ilmentymiä ja vaikutuksia. Vaikka kommunikation välineet ovat siirtyneet fyysisestä maailmasta digitaaliseen, niin vuorovaikutuksen ydin – yhteisöllisyyden vahvistaminen – säilyy ennallaan. Kaikki haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen kollegoiden kanssa erittäin merkittävänä tekijänä yhteisöllisyyden kannalta.

*Jotta se niin kun yhteisöllisyys säilyy, niin kyllähän sitten tarvitaan myös niitä palavereja sinne päiviin, että niin kun pysyy ne kontaktit työkavereihin kunnossa. Tietysti niinku liika on aina liikaa, ja jos niitä palavereja on muutenkin päivät täynnä niin varmaan niin kuin enempiä sitten tarvitse sinne niinku tekemällä tehdä. Mutta jos tekee sellaista työtä missä ei niin kun niin tavallaan sen työn kautta synny niitä palavereja, niin voi olla ehkä järkevää sitten tavallaan vähän niinku järjestämällä järjestää palavereja missä pääsee kontakteihin työkavereiden kanssa. (H4)*

Osa työntekijöistä koki yhteisöllisyyden tunnetta myös asiakaskohtaamisissa. Vaikka vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on keskeinen osa monen työnkuvaa, se ei haastattelujen perusteella kuitenkaan tue yhteisöllisyyden kokemusta kaikkien kohdalla, jos

työntekijä mieltää sen työn odotuksiin kuuluvaksi, eikä niinkään yhteisön rakentamisen välineeksi.

Tämän yläluokan alla nousi esiin myös digitaalisen vuorovaikutuksen tärkeys. Työntekijät arvostivat toimivia teknologisia välineitä, jotka mahdollistavat kommunikaation ja yhteistyön etätyössä. Eniten kommunikointiin käytetään Microsoft Teams -ohjelmaa, jonka kautta hoituu etänä niin palaverit, kokoukset, kahvitauot, puhelut ja viestittely työkavereiden kanssa. Lähes jokainen haastateltava mainitsi kuitenkin tunnistaneensa haasteen, että etänä työskennellessä kynnys avun kysymiseen saattaa kasvaa. Merkittävää on, että lähes kaikki haastateltavat mainitsivat huolensa varsinkin uusien työntekijöiden suhteen, joiden ei ole välttämättä niin helppoa pyytää apua, kun ei vielä tunneta hyvin uusia työkavereita. Moni haastateltava mainitsi, että kynnys saattaa olla korkea myös pidempään työskennelleiden henkilöiden kohdalla. Siihen saattaa vaikuttaa harhaluulo siitä, että ajatellaan oman pään sisällä, että pitäisi tietää kaikesta kaikki, kun työvuosia on jo useampi takana.

*Mun mielestä niinku kulttuurin esille tuominen voisi olla meillä vielä vahvempaa, että niinku voi kysyä ihan mitä tahansa. Että vaikka sä olisit ollut töissä niinku tyyliin 2 vuotta, niin sä voit silti kysyä vaikka jostakin yksinkertaisesta palkkaliittymästä ihan mitä tahansa. Että ei niinku tarvitse sellaista mieltä, että ei kehtaa kysyä ja sitten jää yksin ja palottelee yksinään niitä asioita. Varsinkin just tälleen etäaikana. (H6)*

*Teamsin kautta voi olla kynnys laittaa viestiä. Varsinkin jos on joku pieni pieni asia. Pieneltä vaikuttavaa asia, niin voi ajatella että en mä nyt viitsi tota kysäistä tuossa. Yleensä ennen vanhaan kun oltiin toimistolla. Kun kaikki oli toimistolla niin. Niin sitten pystyy vaan niinku ohimennen niinku kysäisemään, että miten tässä tuo juttu. Että siinä niinku ihan eri tavalla tai niinku paljon helpompi oli jotain varsinkin pieniä asioita käydä vaan siitä ovensuusta kysäisemässä tai siitä sermin yli huikkaamassa. (H4)*

Haastatteluissa korostui, että selkeä, avoin ja kannustava kommunikaatiokulttuuri ovat keskeisiä tekijöitä etätyön onnistumiselle sekä yhteisöllisyyden kokemukselle. Moni haastateltava mainitsee, että erityisesti etätyöympäristössä olisi tärkeää luoda ja ylläpitää kulttuuria, jossa jokainen työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja rohkaistuksi

pyytämään apua tai jakamaan tietoa, riippumatta siitä kuinka kauan he ovat olleet yrityksessä töissä.

Vaikka digitaalinen vuorovaikutus ja teknologiset välineet ovat olennaisia yhteisöllisyyden ylläpitämisessä etätyössä, ne tuovat esiin myös uudenlaisia haasteita. Virtuaalinen vuorovaikutus vaatii selkeitä sääntöjä ja yhteisiä käytäntöjä toimiakseen tehokkaana yhteisöllisyyden välineenä. Kaikkien haastateltavien kanssa puhuimme myös kameran käytöstä palaverissa. Haastattelut paljastivat mielenkiintoisen näkökulman kameran käytöstä palaverissa. Vaikka sen ei nähty olevan yhteisöllisyyden kannalta ratkaiseva tekijä, kuvailtiin kameran käyttöä enemmänkin kohteliaisuutena kollegoita tai asiakkaita kohtaan. Siitä huolimatta monet haastateltavat arvostivat mahdollisuutta nähdä toistensa ilmeitä ja eleitä, mikä lisää läsnäolon tunnetta vuorovaikutuksessa.

*Asiakaspalaverissa pidän ihan itsestänselvyytenä, että totta kai niin kun pitää sitten kameraa päällä. Koen että ollaan kuitenkin niin kun yrityksen kasvot ja nykyisin se on niin tavallaan itsestänselvyys, kun kaikki on ollut etänä 4 vuotta. Että se on ehkä vähän niinkun noloa mennään asiakaspalaveriin mun mielestä ilman sitten kameraa. (H5)*

*Välillä on kamerat päällä. Välillä ei ole kameroita päällä, että se on melkein niinku tietää jo etukäteen, että tietyt palaverit on sellaisia missä porukka ei pidä kameroita päällä, enkä itsekään. Ja tietysti jos on tukka pystyssä ja naama kampaamatta niin ei viiti itsekään. Mutta tota kyllähän siinä itse pystyy vaikuttamaan aika paljon, että jos itsellä on kamera päällä, niin kyllä se vähän niinku sitten sitten tuota siinä vähän herättelee muitakin että laitetaan tuosta kamerat päälle. Mutta sitä en tiedä että onko sillä sitten loppupeleissä hirveästi merkitystä. Voi olla että sillä on merkitystä, sitä ei vaan ehkä välttämättä itse tunnista että olisi. (H4)*

Haastateltavat korostivat enemmän vuorovaikutteisten tilanteiden merkitystä. Pelkkä kameran käyttö ei riitä yhteisöllisyyden rakentamiseen, vaan enemmän olennaista on ihmisten aktiivinen osallistaminen ja mielekäs vuoropuhelu kokouksissa. Vaikka Teams-kokoukset tarjoavat kaikille mahdollisuuden äänen käyttöön, niin usein on havaittavissa, että osa henkilöistä saa äänensä helpommin kuuluville, kun taas toiset eivät yhtä luontaisesti osallistu keskusteluun, varsinkaan etätyöympäristössä. Moni haastateltava tunnisti ja toi esiin tämän dynamiikan ja korosti sen ymmärtämisen tärkeyttä. He toivat

esiin, että kokouksen fasilitoijalta vaaditaan aktiivisempaa ja osallistavampaa otetta, jotta kaikkien äänet tulisi kuulluiksi.

*Sitten osallistettaisiin ihmisiä niinku aktiivisesti tuomaan niitä omia mielipiteitä tai että niin kun käytäisiin läpi, että hei mitä sä oot tehnyt tällä viikolla tai että mitenkä sulla meni sen projektin kanssa. Että sitten jaettaisiin myös sitä omaa kokemusta siitä sen hetkisestä tekemisestä ja myöskin, että kun vaikka tulee uusia työntekijöitä, niin sitten tavallaan että hekin kuulisi enemmän siitä tekemisestä. (H5)*

Osa haastateltavista myös mainitsi harmituksensa vuorovaikutuksen ajoittaisesta yksipuolisuudesta. Haastattelut toivat esille kahdenkeskisen vuorovaikutuksen tärkeyden etätyössä, jossa yksipuolisuuden kokemus voi johtaa yhteisöllisyyden tunteen heikkenemiseen. Haastateltavat kuvailivat turhautumistaan tilanteisiin, joissa heidän roolinsa tuntui rajoittuvan ajoittain vain vastausten antamiseen, mikä saattoi saada heidät tuntemaan itsensä pelkiksi tietolähteiksi.

*Jos se on kysymys johon multa odotetaan vain vastausta niin mä en koe, että se on niinku yhteisöllistä. Mä koen, että mä oon hakukone käytännössä, joka antaa ihmisille vastauksia. (H1)*

Lähes kaikki haastateltavat kokivatkin, että pienet, henkilökohtaiset eleet, kuten toisen voinnin tiedusteleminen, voivat merkittävästi parantaa kahdenkeskisen vuorovaikutuksen laatua ja syventää yhteisöllisyyden tunnetta etätyössä. Moni haastateltava kuitenkin harmitteli, että työkavereiden kuulumisia tulee välillä kysytyä valitettavan harvoin, varsinkin jos itse kokee kiireen tai stressin tuntua omassa työssään.

Vaikka digitaalinen vuorovaikutus on selvästi etätyön kulmakivi, kaikki haastateltavat korostivat kuitenkin myös kasvokkain tapaamisten ainutlaatuista arvoa yhteisöllisyyden ja tiimihengen rakentamisessa. Mahdollisuus fyysisiin kohtaamisiin, erityisesti vapaamuotoisemmissa puitteissa, nähtiin tärkeänä yhteisen ymmärryksen ja vahvempien suhteiden kehittämiseksi työyhteisössä.

*Onhan se aina ihan erilaista, kun ihmisten kanssa face to face tavataan, niin jutellaan. Ei se ole sama asia tuolta niinku Teamsin kautta. (H3)*

*Joo siis varmasti säännölliset tai epäsäännöllisen säännölliset livetapaamiset. Niin varmasti niitäkin tarvitaan, että onhan se nyt ihan erilainen kuitenkin sitten, että ollaan livenä jossain vaikka kahvilla tai toimistolla. Istutaan siinä vierekkäin tai näin niin sitten näkee muut ja syntyy keskustelua ja kanssakäymistä. (H4)*

Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin lisäsivät, kuinka tärkeää on huomioida, että näihin kasvokkain tapahtuviin kohtaamisiin ei tule pakottaa ketään. Joustavuus ja työntekijöiden omaehtoinen osallistuminen ovat haastateltavien mukaan keskeisiä tekijöitä, jotta kohtaamiset koetaan mielekkäinä ja luovat aidosti positiivista yhteisöllisyyttä. Pakottamisen sijaan organisaation tulisi kannustaa ja tukea kasvokkain tapaamisia, tarjoten samalla vaihtoehtoisia tapoja osallistua niille, jotka eivät jostain syystä voi tai halua osallistua fyysisesti.

Etätyöskentely on myös tuonut työntekijöiden henkilökohtaisen elämän näkyvämmäksi osaksi ammatillista vuorovaikutusta. Haastateltava 2 kuvasi, miten etäpalaverien aikana kotielämän läsnäolo – lasten äänet taustalla tai lemmikkieläimet, jotka ilmestyvät ruudulle – on tuonut rentoutta ja inhimillistä lämpöä työympäristöön. Tämä spontaani ja epämuodollinen elementti on muuttanut perinteisen, virallisen kokouskulttuurin luonnetta, lisäten keskusteluihin "hauskan viban", kuten haastateltava 2 kuvasi:

*Kun ihmiset on etätöissä paljon, niin se ihmisten niinku tavallaan se niiden kotielämä on tullut paljon lähemmäksi. Tiedät sä just se, että lapset kolistelee taustalla ja koira hyppää syliin. Nehän tuo aika hauska viban siihen palaveriin. Ei olla enää niin virallisia. (H2)*

Moni haastateltava kertoo, että tämä muutos vuorovaikutuksessa on osoittanut, että etätyön myötä työpaikan ja kodin raja on hämärtynyt, tuoden esille työntekijöiden arkielämän todellisuudet ja inhimillistäen työkuultuuria. Vaikka tämä voi asettaa haasteita ammattimaisuuden ylläpitämiselle, se on samalla avannut mahdollisuuksia luoda avoimempia ja yhteisöllisempiä vuorovaikutussuhteita työpaikoilla. Monet haastateltavat kokivat, että tämä uusi lähestymistapa on edistänyt työntekijöiden välisiä suhteita ja tukenut työyhteisön yhteenkuuluvuutta, mikä on erityisen tärkeää etätyöympäristössä, jossa fyysiset kohtaamiset ovat harvinaisempia.

### 5.3 Etätöön organisointi ja työympäristö

Tämä yläluokka keskittyy siihen, miten etätö on organisoitu ja miten erilaiset työympäristön tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyteen ja työskentelyyn. Etätöön organisointi ja työympäristö ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden kokemaan yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin etätöössä. Yksi keskeinen havainto on, että työntekijät arvostavat joustavuutta työn suorittamisessa. Etätöön mahdollistama joustavuus työaikojen ja -paikkojen suhteen koetaan erittäin positiivisena. Kaikki haastateltavat kertoivat, että joustavuus mahdollistaa työn ja yksityiselämän paremman tasapainottamisen, mikä puolestaan lisää työtyytyväisyyttä. Mutta samalla se edellyttää myös hyvää itseohjautuvuutta ja ajanhallintaa. Osa haastateltavista mainitsi, että varsinkin etätöitä tehdessä korostuu selkeiden odotusten ja tavoitteiden merkitys, jotta työn tuloksellisuus ja työntekijöiden hyvinvointi eivät kärsisi.

*Joo tietysti pitää olla tuolla takaraivossa tiedossa, että mitä mun työltä odotetaan. Mä ehkä koen että se työ voi mennä helposti ylisuorittamiseksi tai sitten alisuorittamiseksi, jos ei ole niinku oikein selkeitä tavoitteita tai odotuksia. Että niin, varsinkin uusilla työntekijöillä pitäisi olla tiedossa, mitä heiltä sitten odotetaan. (H7)*

Haastatteluista kävi ilmi, että kun työntekijät kokevat selkeän ymmärryksen työnsä odotuksista ja tavoitteista, he pystyvät hallitsemaan työaikaansa ja työtehtäviään tehokkaammin, mikä puolestaan edistää heidän työhyvinvointiaan ja yhteisöllisyyden kokemustaan.

Kuitenkin kolme haastateltavaa ilmaisivat suoraan, että itsensä johtaminen ja ajanhallinta voi ajoittain olla haastavaa etätöitä tehdessä. Kun taas toiset kolme haastateltavaa toivat epäsuorasti esiin, että ajanhallinta on välillä haastavaa, kun työtaakka on suuri. Tämä nostaa esiin tarpeen saada prosessiin enemmän tukea. Haastateltavat myös kertoivat, että kokevat ajoittain vaikeana rajanvetämisen työn ja vapaa-ajan välille. Esimerkiksi työsähköpostia tulee katsottua iltaisin tai viikonloppuisin, tai jopa sairauspoissaololta käsin.

*Kyllähän ne hämärtyy ne ajat. Tiedätkö sä niinku se työn ja vapaa ajan. Sitähän ei enää ole. Siis se sun työpaikka on koko ajan siinä sun vieressä. ja saatat vielä viikonloppunakin jotain niinku sieltä (sähköpostista) ja näin että sehän on niinku hämärtynyt aivan täysin se raja. (H2)*

Suurin osa haastateltavista kokee työskentelevänsä etänä kotoa käsin tehokkaammin kuin toimistolla. Tämä johtui pääasiassa siitä, että kotona työskentely vähentää keskeytyksiä ja tarjoaa siten paremmat mahdollisuudet keskittymiseen. Useat haastateltavat mainitsivat, että toimistoympäristö, vaikka se tarjoaakin sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden kokemuksia, voi joskus olla jopa häiritsevä ja vähentää työtehoa erityisesti, kun tarve keskittyä vaativiin tehtäviin on suuri. Yksi haastateltava toi esiin myös toisenlaisen näkökulman, jossa toimistolla työskennellessä tietyt tehtävät saattavat edetä nopeammin, etenkin kun on mahdollisuus saada välitöntä tukea läsnä olevilta kollegoilta. Haastateltavien mukaan etätö tarjoaa erittäin paljon mahdollisuuksia työ- ja yksityiselämän tasapainottamiseen, mutta se tuo myös esiin uusia haasteita, kuten ergonomiset kysymykset kotitoimistossa. Moni haastateltava korosti, miten tärkeää on kiinnittää huomiota työasentoon ja työympäristön viihtyisyyteen kotona. Lisäksi mainittiin, että on tärkeää pitää yllä fyysistä aktiivisuutta ja huolehtia myös mielen hyvinvoinnista etätöajan aikana. Haastateltavat jakoivat kokemuksiaan työpäivien tauottamisesta ja näkemykset vaihtelivat huomattavasti. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tauottaminen työpäivien aikana on tärkeää. Kuitenkin vastaukset jakaantuivat aika lailla kahtia: osa haastateltavista piti huolta säännöllisestä tauottamisesta ja osa ei välttämättä pitänyt taukoja juurikaan etätöpäivän aikana. Tauot saattavat kiireen tunnun takia jäädä pitämättä, tai sitten ne helposti unohtuvat etätöpäivän aikana. Kuten haastateltava 2 totesi:

*Joskus saattaa mennä sillä, että havahtuu, että kello on 2 tai 3 iltapäivällä ja sillä enhän mä ole syönyt tänään mitään. (H2)*

Vertailtaessa etäpäiviä toimistopäiviin, haastateltavat totesivat, että toimistolla taukoja tulee pidettyä luontaisemmin. Toimistoympäristö tarjoaa sosiaalisia virikkeitä, kuten yhteiset lounastauot ja kahvihetket. Haastateltavat kertoivat, että yhteiset tauot kollegojen kanssa auttavat heitä irrottautumaan työstä säännöllisesti, mikä voi jäädä

etätyössä vähemmälle. Haastateltavat myös kertoivat, että tauot toimistopäivien lomassa mahdollistavat vapaamuotoisempia kohtaamisia kollegojen kanssa. Kun ei keskitytä pelkästään työasioihin, niin on helpompi tutustua toisiin.

Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten ja yhteisten työskentelypäivien arvo tuli selvästi esiin haastatteluissa. Nämä kohtaamiset auttavat ylläpitämään yhteisöllisyyttä ja tarjoavat mahdollisuuksia syvemmälle henkilökohtaiselle vuorovaikutukselle, joka on tärkeää tiimin yhteenkuuluvuuden kannalta. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että fyysiset tapaamiset vaativat huolellista suunnittelua, ottaen huomioon työntekijöiden eri sijainnit Suomessa, jolloin tapaamisia ei tulisi järjestää liian tiheään matkustusrasituksen ja -aikojen vuoksi. Moni haastateltavista mainitsi kokevansa yhteenkuulumisen vahvistumisen tunnetta enemmän vapaamuotoisemmissa kohtaamisissa, kuin yhteisen työskentelyn kautta.

Osa haastateltavista mainitsi, että kahden viikon välein eri paikkakuntien toimistoilla järjestetään vajaan tunnin mittainen henkilöstöinfo -tilaisuus, jolloin toimistoilla on myös aamupalaa tarjolla. Moni haastateltava piti tätä hyvänä käytäntönä houkutella ihmisiä toimistolle työskentelemään ja näkemään toisiaan. Muutama haastateltava kuitenkin mainitsi, että ei koe aamupalan olevan tarpeeksi suuri houkutin toimistolle lähtemiseen. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että jos päivä on esimerkiksi buukattu täyteen palavereja, koetaan että silloin kannattaa jäädä mieluummin kotiin työskentelemään.

*No en mä oikein niinku näe siinä pointtia, että mä menisin toimistolle istumaan kuulokkeet päässä palaverista toiseen. Mieluummin oon sitten kotona, jos on tosi palaverintäyteinen päivä, kun eihän siinä sitten ehtisi juttelemaankaan ihmisten kanssa. (H7)*

Neljä haastateltavaa mainitseekin, että olisi hyvä asia, jos tällaiset päivät, kun ihmisiä kannustetaan toimistolle, pidettäisiin kokonaan tai lähes vapaana palavereista. Tällöin ihmisillä olisi aikaa nähdä ja jutella toistensa kanssa toimistolla ollessa. Esihenkilöiltä kaivattaisiin myös esimerkkiä ja kannustusta siihen, että työkalenterissa saa olla tällaista huokoisuutta.

Haastatteluissa korostui myös, kuinka etätyön aikana yrityksen olisi erityisen tärkeää panostaa työntekijöidensä arvostuksen osoittamiseen. Moni haastateltavista toi esiin epäsuorasti kaipaavansa lisää tunnustusta työpanoksestaan. Yrityksen tulisi varmistaa, että jokainen työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja merkitykselliseksi osaksi organisaatiota. Haastateltava 6 ilmaisi tämän tarpeen suoraan:

*Toivoisin, että tämmöisenä etäaikana niinku yritykset panostaisi sitten ehkä niinku toisaalle. Varsinkin, kun firma varmasti säästää kustannuksissa etätyöaikana. Niin se on tosi tärkeätä. Ei pelkästään se, että tuntee että työkaverit ja on se siellä se yksi yhtenäisyyden tunne, vaan myöskin että sä oot niin kun oikeasti tärkeä osa sitä firmaa ja firma huolehtii ja arvostaa, niin nää on mun mielestä niinku sellaisia mitkä täytyy kyllä toteutua. Se että niinku mitä firman johto voi silloin niinku tämmöisen asian tuoda esille niin. Sehän on just tämmöinen esimerkiksi joululahja. Että sä koet, että sä oot kuitenkin niinku arvostettu jäsen jotenkin niinku tässä työyhteisössä. Että ei sen tarvitse olla mikään aalto vaasi. Vaikka just joillekin ne on pieniä asioita, mutta tota ne on itselle hirmu isoja asioita. Tommoiset ja miten asiat järjestetään ja miten tapahtumat järjestetään ja miten niinku tavallaan. Tiedätkö meistä huolehditaan niinku työntekijöinä vaikka just tommoisessa. (H6)*

Haastateltavan mukaan keskeistä oli, että johto osoittaa konkreettisesti huolehtivansa työntekijöidensä hyvinvoinnista. Tunne siitä, että työntekijöistä välitetään, rakentaa luottamusta, lisää motivaatiota ja sitoutumista yritykseen.

Näiden yllä olevien yläluokkien ja yhteenvetojen perusteella voimme nähdä, että haastatteluissa ilmeni sekä yhteneväisiä että uniikkeja kokemuksia liittyen etätyöhön ja yhteisöllisyyteen. Jokainen haastateltava toi esille omia näkökulmiaan, jotka yhdessä muodostavat monipuolisen kuvan etätyön dynamiikasta ja sen vaikutuksesta työyhteisön yhteisöllisyyteen. Nämä yläluokat tarjoavat laajan näkemyksen haastatteluaineiston keskeisistä teemoista ja auttavat ymmärtämään, miten eri tekijät vaikuttavat etätyössä koettuun yhteisöllisyyteen.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Etätyön suosio on kasvanut merkittävästi ja erityisesti koronapandemian seurauksena etätyö on muuttunut marginaalisesta ilmiöstä keskeiseksi työskentelymuodoksi globaalisti. Tämä nopea siirtymä on osa laajempaa työelämän muutosta, joka haastaa perinteisiä käsityksiä työnteosta ja työyhteisön rakenteesta. Nyt, kun pandemia on väistynyt, on tärkeää ymmärtää muutosten pitkäaikaisia vaikutuksia – erityisesti, miten ne muokkaavat työyhteisöjen yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimuksen tarjoamat oivallukset ovat ajankohtaisia ja arvokkaita, sillä ne auttavat organisaatioita suunnittelemaan tulevaisuuden työkäytäntöjä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten yhteisöllisyyden tunne ilmenee etätyössä ja miten se vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tavoitteena oli myös selvittää niitä keinoja, joilla yhteisöllisyyttä voitaisiin edistää etätyössä. Näihin kysymyksiin on etsitty vastauksia laadullisen tutkimuksen avulla, jossa on haastateltu ohjelmistoalan työntekijöitä heidän kokemuksistaan etätyössä. Tutkimukseen osallistuneet kaikki seitsemän haastateltavaa ovat työskennelleet kohdeyrityksessä vähintään vuoden, mikä antaa heille riittävän kokemuksen ja näkemyksen yrityksen toimintatavoista ja kulttuurista sekä etätyön dynamiikasta. Tutkimuksen teoriaosuus on kerätty pääosin vuoden 2023 kevään ja kesän aikana. On tärkeää tunnistaa, että tämän jälkeen julkaistu tutkimus ja teoriat eivät sisälly tähän työhön, mikä voi vaikuttaa opinnäytetyön tulosten tulkintaan. Ajan kuluessa kehittyvät teoriat ja muuttuvat olosuhteet voivat vaikuttaa tutkimuksen relevanssiin ja pätevyYTEEN. Haastatteluaineisto kerättiin helmikuussa 2024, ja sitä seuraava kuukausi keskityttiin aineiston analysointiin. Tutkimusaineisto litteroitiin, jonka jälkeen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla. Aineiston analyysissä muodostui ensin alaluokkia, joiden pohjalta muodostui lopulta kolme yläluokkaa: yhteisöllisyyden kokemus, vuorovaikutuksen merkitys ja etätyön organisointi ja työympäristö. Nämä luokat mahdollistivat syvällisen vastauksen tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin.

Alaluokkien määrittely ja niiden yhdistäminen yläluokkiin oli aluksi haastavaa, koska tietyt teemat saattoivat ilmetä useassa eri yläluokassa. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tällainen "päällekkäisyys" on tyypillistä monimutkaisissa inhimillisissä kokemuksissa, jotka eivät aina noudata selkeitä rajalinjoja. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuitenkin vahvistavat, että tällainen haastavuus on myös olennainen osa laadullisen tutkimuksen luonnetta, jossa joudutaan tasapainottelemaan aineiston rikkauden ja analyysin selkeyden välillä. Näin ollen, prosessin haastavuus ja monimutkaisuus eivät ainoastaan kuvasta metodologisia haasteita, vaan myös korostavat aineiston syvällistä ymmärrystä ja sen moninaisuuden tunnustamista. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen tulokset kirjoitettiin kevään 2024 aikana. Tutkimuksen tuloksena syntyi arvokasta tietoa, joka auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään, miten etätyön elementit vaikuttavat työyhteisön dynamiikkaan ja yksilöiden kokemukseen yhteisöllisyydestä. Tutkimustietoa jalostamalla voidaan tuottaa kehittämissideoita ja ehdotuksia, jotka tukevat organisaation etätyökäytäntöjen kehittämistä ja työhyvinvoinnin parantamista. Kehittämissuositukset esitellään tarkemmin tämän luvun myöhemmissä osioissa.

Kun tarkastellaan haastattelujen tuloksia, niin on merkittävää huomioida, että kaikki haastateltavat kertoivat yksimielisesti suosivansa etätyötä toimistolla työskentelyyn verrattuna. He kertoivat viettävänsä merkittävästi enemmän aikaa etätyössä, kuin toimistolla lähityössä. Työskentely kodin rauhassa mainittiin usein, jolloin korostettiin myös etätyön mukavuutta ja joustavuutta. Etätyön tarjoama joustavuus ja itsenäisyys ovatkin niitä keskeisiä tekijöitä, jotka tekevät siitä houkuttelevan työskentelymuodon monille työntekijöille, kuten Collings ja muut (2021) sekä Criscuolo ja muut (2021) ovat tutkimuksissaan osoittaneet. Haastateltavat kertoivatkin arvostavansa paljon joustavuutta ja autonomiaa, mutta he kertoivat kuitenkin myös kaipaavansa tukea ja vuorovaikutusta kollegojen kanssa. Tämä helppouden kokemus, yhdistettynä etätyön tuomaan vapauden tunteeseen osoittaa selkeän suuntauksen, jossa etätyö on muodostunut haastateltaville uudeksi normaaliksi. Tämä trendi näkyy myös laajemmalla mittakaavalla, niin Suomessa kuin globaalisti, kuten Mäkinkankaan ja muiden (2023, 207) tutkimustieto vahvistaa. Tutkimuksessa todetaankin, että suurin osa etätyötä tehneistä haluaa jatkaa tulevaisuudessa ainakin jonkin verran etätyöskentelyä, ja

monipaikkaisen työn ennustetaan lisääntyvän. (Mäkikangas ym. 2023, 207.) Myös opinnäytetyöni tulokset korostavat, kuinka hybridityömalli, jossa työntekijät yhdistävät joustavasti toimistolla ja etänä työskentelyä, on vastannut työntekijöiden kasvaviin tarpeisiin työn ja yksityiselämän tasapainon löytämiseksi.

Vaikka tutkimuksen tulokset osoittavat selkeän siirtymisen etätöön suosimiseen, olisi ollut mielenkiintoista kuulla myös niiden henkilöiden näkemyksiä, jotka suosivat etätöiden sijasta toimistolla työskentelyä. Heidän kokemuksensa ja näkemyksensä voisivat tarjota lisätietoa siitä, miksi toimistotyöskentely edelleen houkuttaa joitain työntekijöitä ja millaisia erityisiä etuja toimistoympäristö voi tarjota. Tämä näkökulma olisi täydentänyt ymmärrystä siitä, kuinka eri ympäristöt vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuteen ja hyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa kuitenkin on keskitytty ensisijaisesti etätööhön ja sen vaikutuksiin yhteisöllisyyden kokemukseen ja työhyvinvointiin. Tämän vuoksi toimistotyötä suosivien henkilöiden näkökulmat ovat jääneet tutkimuksen ulkopuolelle.

Koronapandemian kokemus muutti radikaalisti työskentelytapoja ja toimi katalysaattorina teknologian käytön kiihdyttämiseksi. Pandemian myötä etätöistä tuli nopeasti uusi normaali, ja se avasi oven monipaikkaiseen hybridityöskentelyyn, joka on jäänyt pysyväksi osaksi työelämää. Haastateltavien joukossa oli työntekijöitä, jotka olivat työskennelleet kohdeyrityksessä sekä ennen pandemiaa, että sen jälkeen. Haastateltavat toivat esille, että digitaaliset välineet ovat mahdollistaneet uusia yhteydenpidon muotoja, jotka voivat paitsi ylläpitää, myös vahvistaa yhteisöllisyyttä fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Haastateltavat kokivat, että pandemian aikainen oppimiskokemus osoitti yhteisöllisyyden olevan mahdollista ilman fyysistä läheisyyttä, kunhan digitaalisia työkaluja käytetään luovasti ja tarkoituksenmukaisesti. Myös aiempi tutkimus tukee tätä haastateltavien kokemusta yhteisöllisyydestä ilman fyysistä läheisyyttä (ks. Revitalizing culture in the world of hybrid work 2022; Vilkmán 2023). Vaikka fyysisen läsnäolon puute voi haastaa yhteisöllisyyden tunnetta, psyykinen läheisyys ja yhteenkuuluvuuden kokemukset ovat mahdollisia myös etätöissä. Etätö ei vähennä yhteisöllisyyden tarvetta, vaikka töitä tehdäänkin fyysisen välimatkan päässä toisista. Tutkimuksen mu-

kaan psyykkinen läheisyys lisää työntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta, kun taas fyysisellä läheisyydellä ei ollut niinkään vaikutusta. Tämä korostaa, että yhteisöllisyyttä tulisi vahvistaa nähdyn ja kuullun tulemisen kautta, jotta työntekijä kokee olevansa tärkeä muille ja ymmärtää työnsä arvon yritykselle. (Revitalizing culture in the world of hybrid work 2022; Vilkmann 2023.) Organisaatioiden olisikin tärkeää auttaa työntekijöitä näkemään, että heidän suorituksensa ja roolinsa yrityksessä ovat arvokkaita, eikä se riipu työntekijän fyysisestä sijainnista, kuten aiemmin tehdyssä tutkimuksessa todetaan (Revitalizing culture in the world of hybrid work 2022). Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että vaikka yhteisöllisyys on mahdollista etätyössä, niin he kaipaavat ajoittain myös spontaaneja vuorovaikutustilanteita ja yhteisiä sosiaalisia live-tapahtumia.

Moni haastateltava korosti, että etätyö mahdollistaa paremman keskittymisen ja tehokkaamman työskentelyn verrattuna toimistolla työskentelyyn. Useat haastateltavat mainitsivat, että toimistoympäristö, vaikka se tarjoaakin sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden kokemuksia, voi joskus olla jopa häiritsevä ja vähentää työtehoa erityisesti, kun tarve keskittyä vaativiin tehtäviin on suuri. On merkittävää huomata, kuinka etätyön tehokkuus on tullut esille myös aiemmissa tutkimuksissa. Sobelin ja Reillyn (2020) mukaan etätyö on osoittautunut yhtä tehokkaaksi tai jopa tehokkaammaksi kuin läsnätyö. Heidän tutkimuksensa tulokset eivät osoittaneet myöskään merkittäviä eroja etätyöntekijöiden ja läsnätyöntekijöiden välillä sellaisissa tekijöissä kuin luottamus, työhyvinvointi, roolin selkeys tai työmenestys. (Sobel & Reilly 2020.) Tämä löydös tukee sitä käsitystä, että etätyö voi tarjota vähintään samat edellytykset tuottavuudelle ja työyhteisön hyvinvoinnille kuin perinteinen toimistotyö. Vaikka Sobelin ja Reillyn (2020) tutkimuksen tulokset eivät osoittaneet merkittävää eroa esimerkiksi luottamuksessa, niin kuitenkin opinnäytetyön tuloksissa korostui luottamuksen merkitys. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat luottamuksen ja sen, kuinka se edistää etätyöskentelyä, yhteisöllisyyden kokemusta ja tekee työskentelystä mukavaa. Kovalaisen ja muiden (2022) tutkimuksen mukaan luottamus Suomen työmarkkinoilla on säilynyt tai jopa parantunut etätyöhön siirtymisen myötä, mikä tukee käsitystä siitä, että etätyöskentely voi onnistua tehokkaasti vahvan luottamuksen ilmapiirissä (Kovalainen ym. 2022). Onkin tärkeää, että työkulttuuri perustuu luottamukseen kontrollon sijaan ja tämä asia korostui haastateltavien vastauksissa ja työyhteisössä vallitseva luottamus

sai paljon kiitosta (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.). Myös Paasivaara (2012, 75) määrittelee yhteisöllisyyden pohjautuvan vahvasti muun muassa luottamukseen.

### **Yhteisöllisyyden ilmentyminen etätyössä**

Opinnäytetyön tutkimustulokset korostavat yhteisöllisyyden merkitystä etätyössä, mikä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Deci ja Ryan (2000) sekä Vilkmán (2016, 41-42) ovat korostaneet yhteisöllisyyden tärkeyttä työntekijöiden motivaatiolle ja hyvinvoinnille. Belkin ja Kong (2021) sekä Lister ja Harnish (2019) ovat myös osoittaneet, että yhteisöllisyyden tunne on keskeinen tekijä työntekijöiden kokemassa työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyöni tulokset tukevat tätä näkemystä, osoittaen, että erilaiset toiminnot, kuten säännölliset virtuaaliset tapaamiset, ovat keskeisiä tekijöitä yhteisöllisyyden tunteen edistämiseksi. Vertaamalla näitä havaintoja myös Tuckerin (2022) tutkimuksen tuloksiin, voidaan todeta, että yhteisöllisyyden tunteen vahvistamiseksi tarvitaan järjestelmällisiä toimenpiteitä, kuten säännöllisiä virtuaalisia kohtaamisia ja yhteisten tavoitteiden asettamista, jotka edistävät vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuutta.

Haastattelujen mukaan työntekijät arvostavat toimivia teknologisia välineitä, jotka mahdollistavat kommunikaation ja yhteistyön etätyössä. Eniten kommunikointiin käytetään Microsoft Teams -ohjelmaa, jonka kautta hoituu etänä niin palaverit, kokoukset, kahvitauot, puhelut ja viestittely työkavereiden kanssa. Microsoft Teamsin tarjoama digitaalinen alusta onkin eilinehto sujuvalle työskentelylle kohdeorganisaatiossa. Sposaton (2021) tutkimus osoittaa, että digitaaliset alustat kuten Microsoft Teams eivät ainoastaan tue perustarpeita kommunikaatiolle ja tiedonjaolle, vaan ne myös vahvistavat yhteisöllisyyttä, tarjoamalla alustan säännöllisille vuorovaikutuksille ja yhteisille aktiviteeteille, kuten kahvitauoille ja epämuodollisille keskusteluille. Sposaton (2021) tutkimus osoittaa, että tehokkaasti hyödynnetty digitaalinen alusta voi muodostaa perustan vahvalle yhteisöllisyyden tunteelle, joka on erityisen tärkeää myös etätyöskentelyn haasteiden, kuten yksinäisyyden tunteen kohdalla. Esimerkiksi Teamsin tarjoamat toiminnot, kuten ryhmäkeskustelut ja videopuhelut, mahdollistavat työntekijöiden väli-

sen jatkuvan ja monipuolisen vuorovaikutuksen, mikä luo pohjan yhteisön ylläpitämiselle ja kehittämiselle. Sposaton (2021) havainnot vahvistavat opinnäytetyöni haastateluissa esiin tulleita näkökulmia siitä, kuinka olennaista on, että teknologiset välineet toimivat moitteettomasti ja tukevat erilaisia kommunikaation muotoja etätyöympäristössä.

Opinnäytetyöni tulokset tukevat myös Paasivaaran (2012, 75) määritelmää yhteisöllisyydestä, joka tarkoittaa yksilöiden välistä yhteistyötä ja työyhteisön me-henkeä, joka parantuu yhteenkuuluvuuden tunteista, vuorovaikutuksesta sekä luottamuksesta. Tulokset korostivat erityisesti tiimikohtaista vuorovaikutusta, joka on avainasemassa yhteisöllisyyden säilyttämisessä ja jopa sen vahvistamisessa. Tuloksista kävi ilmi, että tiimien sisäiset säännölliset vuorovaikutuksen mahdollistavat tilanteet eivät ainoastaan edistä työtehtävien sujuvuutta, vaan ne myös luovat pohjaa vahvalle me-hengelle, jossa avun pyytäminen ja tarjoaminen on luontevaa ja arkipäiväistä. Osa haastateltavista mainitsi myös ammatillisen luottamuksen kasvavan, kun tunnetaan yhteisöllisyyttä ja me-henkiä tiimin sisällä. Tämä vastaa Paasivaaran (2012, 72–78) näkemystä yhteisöllisyyden tärkeistä tekijöistä, kuten yhteisestä määränpäästä tai tavoitteesta, vastavuoroisuudesta, aidosta välittämisestä sekä motivaatiosta, jotka ovat keskeisiä yhteisöllisyyden tunteen syntymisessä. (Paasivaara 2012, 72– 78.)

Kuitenkin etätöitä tehdessä yhteisöllisyyden kokemus ja tarve voi vaihdella suuresti. Mielenkiintoista olikin havaita, että lähes jokainen haastateltava toi esille yhteisöllisyyden tarpeen yksilöllisyyden ja sen, että he ymmärtävät myös muiden työntekijöiden erilaiset tarpeet yhteisöllisyydelle. Kuten Deci ja Ryan (2000) tutkimuksessaan mainitsivat, niin jokaiselle työntekijälle on tärkeää riittävä yhteisöllisyyden tunne ja kokemus, vaikka yhteisöllisyyden tarve vaihtelee yksilökohtaisesti. Esimerkiksi jotkut haastateltavista kertoivat kokeneensa yhteisöllisyyttä asiakaspalaverissa, jossa vuorovaikutus ja yhteisten tavoitteiden jakaminen vahvistivat kuuluvuuden tunnetta. Toiset taas kokivat, etteivät asiakaspalaverit tarjonneet samaa yhteisöllisyyden tunnetta, mikä korostaa yksilöllisiä eroja työntekijöiden kokemuksissa ja odotuksissa.

Haastattelujen perusteella on havaittavissa, että kokemukset yhteisöllisyydestä ovat hyvinkin yksilöllisiä. Yksilöllisten kokemusten tunnistaminen yhteisöllisyydestä antaa arvokasta tietoa siitä, miten organisaatiot voivat räätälöidä toimintatapojaan tukemaan jokaisen työntekijän hyvinvointia ja sitoutumista. Tämä havainto haastaa organisaatioita pohtimaan yhteisöllisyyden tukemisen keinoja, jotka huomioivat työntekijöiden yksilölliset erot. Niin sanotut yhden mallin ratkaisut eivät välttämättä palvele kaikkia työntekijöitä tehokkaasti.

Kaksi haastateltavaa toi esiin myös mielenkiintoisen näkökulman, että yhteisöllisyyttä voi kokea myös organisaation ulkopuolella. Haastateltavat kertoivat arvostavansa mahdollisuutta tehdä etätöitä kodin tai mökin rauhasta, nauttien vapaudesta järjestää työpäivänsä ympärille muita aktiviteetteja, kuten yhteisen lounaan puolison kanssa tai lounastauon aikaisen jumppatunnin. Tämä osoittaa, että yhteisöllisyyden tarve voi täytyä eri tavoin, ja että etätöiden tarjoama joustavuus voi olla joillekin työntekijöille tärkeämpi kuin perinteisen tiimiyhteisön tuki. Heidän kokemuksensa, jossa yhteisöllisyyden tarve täyttyy etätöiden tarjoaman joustavuuden ja perheen tai harrastusten parissa vietetyn ajan kautta, haastaa perinteisiä käsityksiä työyhteisön roolista yhteisöllisyyden lähteenä. Näiden kahden haastateltavan kokemus heijastaa Vilkmänin (2016, 161) teoriaa siitä, että sosiaalisen vuorovaikutuksen tarpeet voivat täytyä yksilöllisesti ja monimuotoisesti. Vilkmänin (2016, 161) mukaan varsinkin vanhemmat sukupolvet saattavat painottaa fyysisen kohtaamisen merkitystä, kun taas nuoremmille työntekijöille virtuaalinen vuorovaikutus voi tarjota riittävän tyydytyksen sosiaalisille tarpeille. Haastateltavien kokemukset osoittavat, että etätö voi tarjota ainutlaatuisia mahdollisuuksia yksilöllisten hyvinvointia edistävien käytäntöjen luomiseen, jotka eivät rajoitu pelkästään työyhteisön sisäisiin vuorovaikutuksiin. Mielenkiintoista tässä havainnossa on se, että tällaista organisaation ulkopuolella koettua yhteisöllisyyttä ei ole juuri yleisesti käsitelty aiemmissä tutkimuksissa. Tässä opinnäytetyössä käsitellyissä tutkimuksissa keskitytään pääosin yhteisöllisyyden työyhteisöjen sisällä. Tämä nostaa esiin tarpeen laajentaa yhteisöllisyyden tutkimusta myös työpaikan ulkopuolisiin ympäristöihin, erityisesti etätöiden kontekstissa, missä työ ja muu elämä voivat limittyä monin tavoin.

Haastateltavat eivät kokeneet yksinäisyyden tai eristäytyneisyyden tunteita etätyökentelyn aikana. Tämä voi viitata siihen, että organisaation tukiverkostot toimivat tehokkaasti, tai että työntekijät ovat löytäneet omat keinonsa ylläpitää sosiaalisia kontaktejaan etätyön olosuhteissa. On kuitenkin mahdollista, että tällaisista tunteista ei ole helppo avautua haastattelutilanteessa, mikä saattaa vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia haastateltavat päättävät jakaa. Siitä huolimatta oli positiivista kuulla, että kaikki haastateltavat tunsivat saavansa tarvitsemansa tuen työyhteisöltään ja esihenkilöltään, vaikka tuen tarve vaihtelikin yksilöittäin. Beckerin ja muiden (2022) mukaan esihenkilöiden rooli yhteisöllisyyden kokemuksen edistämässä onkin merkittävä. Heidän tulisi näyttää esimerkkiä ja kannustaa avoimeen viestintään, yhteistyöhön ja tiimityöhön, jotta työntekijät voivat aidosti kokea yhteisöllisyyttä ja tuntea vahvaa osallisuutta organisaation toimintaan. (Becker ym. 2022.) Tämä korostaa organisaation vastuuta varmistaa, että kaikki työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ja tuetuksi, erityisesti etätyöympäristössä, jossa perinteiset sosiaalisen vuorovaikutuksen muodot voivat olla rajoittuneempia. On tärkeää, että esihenkilöt aktiivisesti edistävät avoimuuden ja keskustelevan kulttuurin ilmapiiriä, jossa työntekijät voivat ilmaista huolensa ja tarpeensa ilman pelkoa arvostelusta.

### **Hybridityö: tasapaino toimistolla ja etätyössä**

Lähes kaikki haastateltavat ilmaisivat, että ajatus täydellisestä siirtymisestä takaisin toimistotyöhön tuntuu nykyään erittäin kaukaiselta ja epätoivotulta. Haastateltavien kokemukset ja näkemykset etätyön tuomasta joustavuudesta ja työhyvinvoinnista ovat muodostuneet niin vahvoiksi, että paluu entiseen, kokonaan läsnätyöhön, vaikuttaisi heidän motivaatioonsa kielteisesti. Moni haastateltava ilmaisi huolensa siitä, että jos heidät pakotettaisiin palaamaan täysipäiväisesti toimistolle tai jos työnantaja määräisi tietyt päivät, jolloin läsnäolo toimistolla olisi pakollista, se heikentäisi työntekijöiden sitoutumista ja vähentäisi heidän työmotivaatiotaan. Tämä osoittaa, että yrityskulttuurin kehittämisen nimissä tehtävä pakottaminen toimistoon ei välttämättä ole paras tapa edistää yhteisöllisyyttä, ja se voi itse asiassa vähentää työntekijöiden kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Kuten myös aiemmassa tutkimuksessa "Revitalizing culture in the world of hybrid work" (2022) todetaan, työntekijöiden palauttaminen toimistoon ja pakottaminen perinteiseen lähityöskentelyyn kulttuurin

ylläpitämisen nimissä on riskialtista. (Revitalizing culture in the world of hybrid work, 2022.)

Hybridityön käsite tarjoaa uudenlaisen näkökulman tähän keskusteluun. Tutkimukseen Vilkmán (2023) korostaa, kuinka hybridityömalli, jossa työntekijät yhdistävät joustavasti toimistolla ja etänä työskentelyn, on vaikuttanut myönteisesti työntekijöiden työn imuun ja työkykyyn. Vilkmánin (2023) mukaan etätyön tuoma joustavuus ja työkyvyn parantuminen osoittavat, että hybridimalli voi vastata monien työntekijöiden tarpeeseen yhdistää työn ja yksityiselämän vaatimukset paremmin kuin perinteiset työskentelymallit. Hybridityömalli tukee työhyvinvointia mahdollistamalla yksilöllisempien tarpeiden huomioimisen ja lisää työntekijöiden autonomian tunnetta. Tämä malli antaa työntekijöille vapauden valita työskentelypaikkansa, mikä vähentää työstressiä ja edesauttaa keskittymistä. Lisäksi toimistopäivät tarjoavat mahdollisuuden kasvokkaiseen vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyden kokemukseen, mikä on tärkeää työyhteisön sisäisen luottamuksen ja tuen kannalta. Hybridityön myötä organisaatiot voivat kehittää toimintamallejaan edelleen siten, että ne tukevat parhaiten työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia sekä organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Vilkmán 2023.) Hybridityötä ei tulisikaan nähdä kulttuurikokemuksen häiriötekijänä, vaan pikemminkin mahdollisuutena rakentaa organisaation kulttuuria uudella tavalla (Revitalizing culture in the world of hybrid work, 2022.) Opinnäytetyöni tulokset vahvistavat näitä havaintoja, sillä ne korostavat myös hybridityön positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tutkimukseni mukaan hybridityön jatkamista toivoo merkittävä osa työntekijöistä, mikä on linjassa myös kansainvälisten arvioiden kanssa, jotka ennustavat monipaikkaisen työn lisääntyvän tulevaisuudessa.

### **Etätyön haasteita**

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen havainnot vahvistavat etätyön positiivisia vaikutuksia, mutta tuovat samalla esiin haasteita. Tutkimukseni haastatteluista nousi vahvasti esiin huoli uusista työntekijöistä ja siitä, miten he pystyvät kiinnittymään työyhteisöön, kun suurin osa vuorovaikutuksesta tapahtuu etäyhteyksien välityksellä. Lähes kaikki haastateltavat toivat ilmi, että etätyö voi asettaa uudet työntekijät haastavaan asemaan, sillä perinteiset, kasvokkain tapahtuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen muodot

ovat vähäisempiä. Haastatteluissa nousi huoli siitä, kuinka tehokkaasti uudet työntekijät voivat tuntea itsensä osaksi yhteisöä ja kuinka nopeasti he voivat omaksua yrityskulttuurin ja muodostaa merkityksellisiä suhteita kollegoidensa kanssa. Tutkimus korostaa organisaation vastuuta kehittää ja toteuttaa strategioita, jotka tukevat sekä vanhojen että uusien työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemusta etätyössä. On tärkeää luoda ja ylläpitää toimintatapoja, jotka edistävät avointa viestintää ja vuorovaikutusta, rohkaisevat yhteisöllisyyttä ja helpottavat uusien jäsenten osallistumista yhteisön toimintaan. Mielenkiintoista olisikin ollut haastatella myös niitä työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa esimerkiksi alle puoli vuotta. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ovat kuitenkin kaikki työskennelleet kohdeyrityksessä vähintään vuoden, mikä antaa heille riittävän kokemuksen ja näkemyksen yrityksen toimintatavoista ja kulttuurista sekä etätyön dynamiikasta.

Etätyössä haasteina voivat olla joustavuuden kääntöpuolena itseohjautuvuus ja ajanhallinta. Haastatteluista kävi ilmi, että ilman selkeitä rajoja työn ja vapaa-ajan välillä työntekijät voivat kokea vaikeuksia hallita työaikaansa tehokkaasti. Haastattelutietojen perusteella voi päätellä, että organisaation tarjoama tuki, kuten selkeät tavoitteet ja odotukset sekä tarvittavat resurssit, ovat avainasemassa työntekijöiden auttamisessa etätyön haasteissa, mikä puolestaan edistää työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Organisaatioiden olisi tunnistettava ja vastattava yksilöllisiin tarpeisiin tarjoamalla työntekijöille resursseja ja tukitoimia, jotka auttavat työntekijöitä kehittämään tarvittavia taitoja itseohjautuvuuden ja ajanhallinnan alueilla. On kuitenkin tärkeää tunnustaa, että työntekijöiden välillä on huomattavia eroja siinä, kuinka he suhtautuvat itsenäiseen työskentelyyn ja vastuun ottamiseen, kuten Vilkmán (2016, 54) kertoo. Joidenkin työntekijöiden kohdalla korostuu kaipuu vapautteen ja mahdollisuuteen suorittaa tehtäviään omalla tyylillään, kun taas toiset saattavat arvostaa enemmän selkeitä ohjeistuksia ja tiukempaa ohjausta työprosessissaan. Nämä erilaiset toiveet ja tarpeet itsenäisen työn suhteen voivat juontua monista tekijöistä, kuten yksilön aiemmasta kokemuksesta ja osaamistasosta, sekä henkilökohtaisista työskentelytottumuksista. (Vilkmán 2016, 54.)

Tässä kontekstissa on myös tärkeää huomioida työviikon huokoisuuden merkitys, joka nousi esiin haastatteluista. Huokoisuus, jonka osa haastateltavista määritteli ajanjaksoiksi ilman jatkuvia palavereita tai tiukkoja aikatauluja, voi auttaa työntekijöitä hallitsemaan työkuormaansa, vähentämään stressiä ja edistämään yhteisöllisyyden tunnetta, kun aikaa jää sosiaaliseen kanssakäymiseen. Työterveyslaitos vahvistaa, että organisaatioiden olisi pyrittävä aktiivisesti edistämään tällaista huokoisuutta, esimerkiksi suunnittelemalla työkalenterit niin, että tietyt päivät tai osat päivästä pidetään kokouksista vapaana. Suositus korostaa työpäivän rakenteen merkitystä työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta varsinkin etätöitä tehdessä. (Työkyvyn tukeminen etätyössä n.d.)

## 6.2 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tulokset vahvistavat etätöiden merkittävää roolia nykyaikaisessa työelämässä, erityisesti sen jälkeen, kun koronapandemia muutti työskentelytapoja globaalisti. Opinnäytetyön tutkimus osoitti, että etätöiden tarjoama joustavuus, autonomia ja itsenäisyys ovat keskeisiä tekijöitä, jotka tekevät tästä työskentelymuodosta houkuttelevan. Samalla esiin nousi myös haasteita, kuten yhteisöllisyyden säilyttäminen ja uusien työntekijöiden integrointi organisaatioon. Työntekijöiden kokemukset yhteisöllisyydestä etätyössä vaihtelivat suuresti, mikä korostaa organisaation roolia yhteisöllisyyttä tukevien käytäntöjen kehittämisessä.

Opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat, että yhteisöllisyydellä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyden tunne etätyössä ilmenee monin eri tavoin, kuten yhteisten tavoitteiden jakamisen, virtuaalisen kommunikaation ja digitaalisten työkalujen avulla toteutettujen yhteistyöprojektien kautta. Yhteisöllisyyden kokemus auttaa työntekijöitä tuntemaan kuuluvansa osaksi laajempaa yhteisöä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen etätyössä vaatii kuitenkin tietoisia toimenpiteitä. Järjestelmälliset toimenpiteet edistävät vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuutta.

Tutkimus vahvistaa myös johdon roolin keskeisyyden yhteisöllisyyden kehittämisessä etätyöympäristössä. Esihenkilöiden on oltava tietoisia yhteisöllisyyden haasteista ja aktiivisesti edistettävä avointa kommunikaatiota ja yhteisöllisyyttä tukevia toimintatapoja. Tämä edellyttää esihenkilöiltä muun muassa kykyä ylläpitää inhimillisiä suhteita ja luottamusta tiimissään. On myös tärkeää, että johto osoittaa selkeästi sitoutumista työntekijöiden hyvinvointiin etätyöympäristössä. Johtajien tulisi olla helposti lähestyttäviä ja tarjota säännöllistä palautetta ja tukea, mikä vahvistaa luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä. Järjestelmällinen ja avoin kommunikaatio auttaa varmistamaan, että työntekijät tuntevat olonsa arvostetuksi ja näkyväksi osaksi tiimiä, vaikka fyysinen etäisyys olisikin suuri.

Hybridityömalli, joka mahdollistaa sekä etätönn että toimistotyön yhdistämisen, on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi parantaa työntekijöiden kokonaistyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioonsa. Vaikka joustavuus on avainasemassa hybridityömallissa, tarve selkeille rajoille voi myös tuoda lisäarvoa työyhteisölle. Rajat ja odotukset tulee kommunikoida avoimesti ja oikeudenmukaisesti, jotta työyhteisö voi toimia tehokkaasti. Ylipääntään joustavat ratkaisut ovat keskeisiä etätönn onnistumiselle. Organisaatioiden tulisi kannustaa työntekijöitä hyödyntämään joustavuutta, joka ei ainoastaan lisää tuottavuutta, vaan myös parantaa työhyvinvointia.

Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että yhteisöllisyyden edistäminen etätönnä tukee työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi yrityskulttuuria, sekä organisaation menestystä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Kuitenkin etätönn yleistyminen ja sen myötä muuttuneet työskentelytavat vaativat organisaatioilta jatkuvaa vuoropuhelua ja työympäristön mukauttamista vastaamaan työntekijöiden tarpeita. Etätönn mahdollistama joustavuus on selkeästi tullut osaksi työntekijöiden odotuksia, ja sen rajoittaminen voisi aiheuttaa ristiriitoja ja turhautumista. Työntekijät arvostavat kykyä hallita omaa aikaansa ja työskentely-ympäristöään, ja nämä tekijät ovat keskeisiä heidän kokonaisvaltaisen hyvinvointinsa kannalta.

### 6.3 Kehittämisehdotukset

Tässä kappaleessa esitetään kehittämisehdotuksia, joiden avulla voidaan vastata etätöiden tuomiin haasteisiin ja parantaa työntekijöiden kokemusta yhteisöllisyydestä. Esi-tetyt kehittämisehdotukset ovat syntyneet yhdistämällä kohdeorganisaation erityispiir-teet, tutkimuksen tulokset ja haastatteluissa esiin tulleet työntekijöiden toiveet.

Ehdotukset pyrkivät vastaamaan havaittuihin haasteisiin, kuten digitaalisten vuorovai-kutuskanavien käytössä, osallistavassa lähestymistavassa virtuaalisissa kohtaamisissa, uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja integroinnissa sekä työhyvinvoinnin ja itse-ohjautuvuuden tukemisessa. Ehdotukset ovat suunniteltu tukemaan erityisesti kohde-organisaation tarpeita ja ottavat huomioon haastattelujen aikana kerätyn palautteen, joka kuvastaa työntekijöiden toiveita ja kokemuksia.

#### **Konkreettisia ehdotuksia yhteisöllisyyden ylläpitämiseen**

Opinnäytetyön tutkimuksessa kävi ilmi, että etätöissä yhteisöllisyyden tukemiseksi kai-vataan vapaamuotoisia kohtaamisia kollegojen kanssa. Yhteisöllisyyden edistäminen työpaikalla voi tapahtua monin eri tavoin, niin työhön liittyvien kuin viihteellistenkin aktiviteettien kautta. Vilkmanin (2023) teos tarjoaa useita esimerkkejä, jotka voidaan sovittaa sekä fyysiseen että virtuaaliseen työympäristöön. Tässä Vilkmanin (2023) teok-sesta poimittuja esimerkkejä vapaamuotoisemmista kohtaamisista, jotka sopivat koh-deorganisaatioon:

- **Speed Networking:** Tämä on tehokas tapa parantaa verkostoitumista organisaatiossa. Speed networkingin idea on lainattu speed dating -tapahtumista, joissa osal-listujat saavat lyhyessä ajassa tavata useita kollegoitaan. Jokainen keskustelupari saa viisi minuuttia aikaa tutustua toisiinsa, minkä jälkeen osallistujat vaihtavat pa-ria. Tämä menetelmä on erinomainen tapa edistää organisaation sisäistä yhteisöllisyyttä ja helpottaa uusien työntekijöiden integroitumista.
- **Harrastekerhot:** Työntekijöiden vapaa-aikana järjestetyt harrastekerhot, kuten lii-kuntakerhot tai luovat työpajat, edistävät merkittävästi yhteisöllisyyttä ja työhyvin-vointia. Kerhojen toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja yhteisiin kiinnostuksen

kohteisiin, mikä lisää työntekijöiden välistä sidettä ja tuo työyhteisöön lisää dynamiikkaa.

- Virtuaaliset yhteisölliset tapahtumat: Virtuaaliset tapahtumat, kuten etäpikkujoulut ja vuosijuhlat, voivat sisältää striimattuja esiintymisiä ja interaktiivisia ohjelmia, kuten visailuja tai yhteisiä pelejä. Tällaiset tapahtumat tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden rentoutua ja pitää hauskaa yhdessä, vaikka fyysisesti erillään.
- Yhteiset rituaalit: Yhteisten rituaalien, kuten syntymäpäiväkahvien, vuosijuhlien tai teemapäivien viettäminen yhdessä, joko virtuaalisesti tai kasvotusten, vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä rituaalit luovat yhteisiä muistoja ja kokemuksia, jotka ovat arvokkaita erityisesti etätyöympäristössä. (Vilkman 2023.)

### **Työyhteisön osallisuuden vahvistaminen**

Tutkimus korostaa tarvetta kehittää toimintamalleja, jotka lisäävät työntekijöiden osallisuutta ja sitoutumista. Osallisuutta voidaan edistää luomalla kanavia, joiden kautta työntekijät voivat ilmaista mielipiteitään ja ehdottaa parannuksia työprosesseihin. Näin työntekijät tuntevat, että heidän äänensä pääsee kuuluville ja heidän panostaan arvostetaan, mikä voi lisätä työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä.

### **Digitaalisten vuorovaikutuskanavien parantaminen**

Organisaatioiden tulisi panostaa kehittyneisiin digitaalisiin kommunikaatiovälineisiin, jotta etätyön tehokkuus ja yhteisöllisyys maksimoituvat. Kohdeorganisaatiossa käytetään alustoja kuten Microsoft Teamsia ja Slackia. Ne ovat tärkeitä päivittäisiä työkaluja, jotka tukevat tiimityöskentelyä ja tiedon jakamista. Kohdeorganisaatiossa suurin osa työntekijöistä käyttää Microsoft Teams -ohjelmaa. Se saikin kiitosta monilta haastateltavilta, mutta heidän kommenttinsa myös osoittivat, että ohjelman potentiaalia ei ole vielä täysin hyödynnetty. Kuten monet haastateltavat mainitsivat, Teamsin käyttöösaaminen on usein perustasolla, ja monia sen tarjoamia edistyneempiä toimintoja jää käyttämättä. Tämän vuoksi olisi suositeltavaa tarjota kohdennettuja koulutuksia, jotka keskittyvät näiden alustojen tehokkaaseen käyttöön. Koulutusten avulla työntekijät

voivat oppia hyödyntämään Teamsin kaltaisia työkaluja entistä monipuolisemmin, mikä voi parantaa sekä yksilöiden työtehoa, että koko tiimin yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä.

### **Osallistava lähestymistapa virtuaalisissa kohtaamisissa**

Virtuaalokokouksissa, vaikka jokaisella onkin mahdollisuus osallistua keskusteluun, on havaittavissa, että tietyt henkilöt saavat äänensä kuuluville helpommin kuin toiset. Haastateltavat tunnistivat tämän dynamiikan ja korostivat sen ymmärtämisen tärkeyttä. Erityisesti he toivat esiin, että kokousten fasilitoijien tulee ottaa aktiivisempi rooli osallistamisessa. Fasilitoijan tulee varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet tuntevat olonsa mukavaksi ja rohkaistuiksi osallistumaan keskusteluun, jotta koko ryhmän potentiaali saadaan täysimääräisesti käyttöön. Tämä osallistava lähestymistapa auttaa varmistamaan, että jokaisen ääni kuuluu ja että etäympäristössä työskentelevät kokevat olevansa arvostettuja ja tärkeä osa tiimiä. Osallistava lähestymistapa virtuaalokokouksissa edellyttää, että fasilitaattorit käyttävät aktiivisia kuuntelutekniikoita ja kysyvät suoraan hiljaisemmilta jäseniltä heidän mielipiteitään. Tämä ei ainoastaan auta tasa-arvoisemman vuorovaikutuksen luomisessa, vaan myös varmistaa, että jokaisen panos huomioidaan päätöksenteossa. Lisäksi on hyvä käyttää erilaisia digitaalisia työkaluja, kuten reaaliaikaisia kyselyitä ja aivoriisiä, jotka rohkaisevat kaikkia osallistumaan aktiivisesti.

### **Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja integrointi**

Tutkimuksen mukaan uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja integrointi etätyöympäristössä vaatii erityistä huomiota. Tämä aihe herätti yllättäen huolta haastateltavien keskuudessa. Tehokas perehdytysprosessi ja säännöllinen palaute ovat avainasemassa, kun uudet työntekijät omaksuvat yrityskulttuuria ja rakentavat luottamusta tiimin sisällä. Tämän saavuttamiseksi suositellaan kehittämään mentorointiohjelmiä, jotka auttavat uusia työntekijöitä muodostamaan merkityksellisiä suhteita ja nopeuttamaan heidän integroitumistaan organisaatioon. Mentorointiohjelmat tarjoavat kokeneiden työntekijöiden tukea ja ohjausta, mikä auttaa uusia jäseniä ymmärtämään paremmin organisaation toimintatapoja ja arvoja. Säännölliset palautetilaisuudet puolestaan

mahdollistavat avoimen keskustelun kokemuksista ja haasteista, edistään näin avoimuutta ja luottamusta tiimissä. Lisäksi virtuaaliset sosiaaliset tapahtumat, kuten tiimibrunssit tai perjantai-afterworkit, voivat luoda rennon ja epämuodollisen ympäristön, joka rohkaisee uusia työntekijöitä osallistumaan ja integroitumaan tiimiin.

On myös tärkeää kehittää kattava perehdytyspaketti, joka sisältää kaikki tarvittavat ohjeistukset, työvälineet ja materiaalit. Näin varmistetaan, että uudet työntekijät saavat tarvittavat resurssit tehtäviensä hoitamiseen. Perehdytysmateriaaleihin voi kuulua videoita, webinaareja ja interaktiivisia oppaita, jotka ovat jatkuvasti saatavilla organisaation intranetissä. Henkilökohtaiset perehdytysuunnitelmat, jotka räätälöidään ottaen huomioon uuden työntekijän aikaisemman kokemuksen ja osaamisen, auttavat kohdentamaan perehdytystä tehokkaammin ja takaamaan, että uusi työntekijä saa tarvittavan tuen kehittyäkseen roolissaan.

### **Työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden tukeminen**

Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin tukeminen on keskeistä etätönnön onnistumiselle. Haastatteluissa sekä suoraan että epäsuorasti kävi ilmi, että työntekijät kokevat ajoittain vaikeuksia hallita aikaansa ja stressiään, koska tällaisiin haasteisiin ei ole tarjottu riittävästi opetusta tai resursseja. Tämä korostaa organisaatioiden vastuuta tarjota tehokkaita välineitä ja koulutuksia, jotka keskittyvät näiden taitojen kehittämiseen. Stressinhallintatekniikoiden, kuten mindfulness-harjoitusten, tarjoaminen auttaa työntekijöitä kehittämään tärkeitä henkisiä työkaluja, jotka tukevat heidän kykyään selviytyä päivittäisistä työpaineista.

Lisäksi organisaation tulee tarjota selkeitä ohjeistuksia ja koulutusmateriaaleja, jotka keskittyvät paitsi työhyvinvointiin, myös ajanhallinnan taitojen vahvistamiseen. Tämän avulla työntekijät voivat oppia hallitsemaan työaikansa tehokkaammin ja ehkäisemään uupumusta.

## Palaverivapaat päivät

Haastatteluista nousi esiin tarve järjestää säännöllisesti palaverivapaita päiviä, mikä antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua esimerkiksi henkilöstöinfo-tilaisuuksiin ja muihin yhteisöllisyyttä edistäviin tapahtumiin ilman, että päivän muu työtaakka käärii. Tällaiset päivät mahdollistavat keskittymisen kollegiaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen, mikä on erityisen tärkeää etätöiden yleistyttyä. Moni haastateltava koki, että vaikka organisaatio tarjoaa mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen, heidän päivänsä ovat jo täynnä velvoitteita, mikä estää heitä hyödyntämästä tarjottua mahdollisuutta. Tästä syystä on keskeistä, että organisaatio ei vain järjestä näitä tilaisuuksia, vaan myös varmistaa, että työntekijöillä on todellinen mahdollisuus osallistua niihin ilman, että heidän työtaakkansa kasvaa kohtuuttomasti. Organisaation tulisi harkita palaverivapaiden päivien säännöllistä sisällyttämistä työkalenteriin. Näin kaikki työntekijät tietävät etukäteen, että tietyt päivät on suojattu palaverilta ja ne on varattu yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia tukeville aktiviteeteille. Tämä edistää avoimuutta ja keskinäistä luottamusta organisaatiossa ja kannustaa työntekijöitä arvostamaan yhteisiä hetkiä työyhteisön jäsenten kanssa.

## 6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuuden arviointi tutkimuksessa tukeutuu usein termeihin valideetti ja reliabiliteetti. Valideetti kertoo, vastaako tutkimus sitä, mitä sen on kerrottu tutkivan. Reliabiliteetti puolestaan arvioi tutkimustulosten toistettavuutta. Näitä käsitteitä on perinteisesti sovellettu määrällisessä tutkimuksessa, mutta niiden soveltuvuutta laadulliseen tutkimukseen on laajalti kyseenalaistettu. Laadullisessa tutkimuksessa nämä termit eivät välttämättä täysin vastaa tutkimusmenetelmien erityispiirteitä, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kanasen (2017, 175) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta onkin haastavaa arvioida ja mitata yhtä täsmällisesti kuin määrällisessä tutkimuksessa. Hänen näkemyksensä mukaan, laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden varmistaminen perustuu suurelta osin tutkijan omaan harkintaan. On kuitenkin tärkeää, että laadullisen tutkimuksen tekijät pystyvät osoittamaan tutkimuksensa luotettavuuden selkeästi, jotta tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset katsotaan luotettaviksi. (Kananen 2017, 175.)

Luotettavuuden arvioinnin keskiössä tulisikin olla kattava dokumentointi ja perusteellinen perustelujen esittäminen (Kananen 2017, 176). Juuti ja Puusa (2020) korostavat, että luotettavuuden todentamiseksi on keskeistä kuvata käytetyt menetelmät selkeästi ja varmistaa niiden jäljitettävyyden. Tutkimuksen lukijan on voitava ymmärtää, millä tavoin tutkimustulokset ja johtopäätökset on saavutettu. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavatkin, että tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää tarkastella työtä kokonaisvaltaisesti, keskittyen erityisesti sen johdonmukaisuuteen. Heidän mukaansa tutkimuksen luotettavuus varmistetaan antamalla lukijalle selkeä ja avoin kuvaus siitä, mitä tutkimuksessa on tarkasteltu ja miksi. On olennaista selittää tutkijan oma positio aiheeseen nähden, selostaa valittujen menetelmien ja tutkimuskohteiden perusteet, kuvailla tutkijan ja tutkittavien suhde, mainita tutkimuksen ajallinen kehys, ja kertoa, miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Lisäksi on tärkeää osoittaa, miten tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty, ja esittää tutkijan oma näkemys tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä. Nämä tiedot mahdollistavat lukijalle tutkimuksen tulosten sekä niiden luotettavuuden arvioinnin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimusprosessin vaiheet ja käytetyt menetelmät on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja selkeästi, jotta tutkimuksen luotettavuus olisi mahdollista varmistaa. Tehtyjen valintojen ja ratkaisujen perusteluja on esitetty tukemaan tutkimuksen uskottavuutta. Lisäksi luotettavuuden keskeinen tekijä on kerätyn aineiston laatu ja käsittelytapa, mikä on avainasemassa tutkimustulosten pätevyyden kannalta, kuten Hirsijärvi ja Hurme (2022) toteavat (Hirsijärvi & Hurme 2022). Aineiston keruussa kiinnitettiin huomiota huolelliseen otantaan, jotta mukaan saadaan kohderyhmää edustavia osallistujia. Haastattelujen suunnittelussa panostettiin kysymysten selkeyteen ja vastaamisen avoimuuteen. Haastattelujen toteutuksessa on tavoitteena pyrkiä luomaan luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jotta osallistujat voivat jakaa rehellisiä kokemuksiaan (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2018; Juuti & Puusa 2020).

Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä yksilöllisiä haastatteluja seitsemän henkilön kanssa. Haastattelujen tavoitteena oli luoda ympäristö, joka mahdollistaa haastateltavien avoimen ja vapaan ajatustenvaihdon ilman ryhmän paineita. Menetelmän avulla pyrittiin varmistamaan, että haastateltavilla on mahdollisuus ilmaista

omia näkemyksiään itsenäisesti ja omassa tahdissaan. Haastattelutilanteessa pyrittiin korostamaan avoimuutta. Yksilöhaastattelut antoivat mahdollisuuden syventää keskustelua aiheen monimutkaisuuden vuoksi, toistaa kysymyksiä ja täsmentää niiden sisältöä tarpeen mukaan. Tämä lähestymistapa valikoitui, koska Hirsijärven ja Hurmeen (2022) mukaan kyselylomakkeen käyttö saattaisi johtaa suppeisiin vastauksiin moniulotteisen aiheen käsittelyn yhteydessä. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Aineiston analyysin menetelmän valinnan perustelut on kuvattu tarkemmin tutkimuksen toteutus -osiossa luvussa 5.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla menetelmällä, jossa kysymykset pidettiin yhdenmukaisina kaikille osallistujille, ja lisäkysymyksiä esitettiin tarvittaessa. Haastattelun runko ja kysymykset olivat kaikkien haastateltavien kohdalla samanlaisia, ainoastaan kysymysten järjestys saattoi vaihdella, jos se sujuvoitti keskustelua. Tämä lisäsi haastatteluihin joustavuutta, eikä rakenne tuntunut liian muodolliselta. Haastatteluissa pyrittiin korostamaan, että ei ole oikeita tai väriä vastauksia, ettei haastateltaville jää tuntua siitä, että he olisivat tietokilpailussa. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavien vastauksia ei olekaan sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saivat vastata ja kertoa näkemyksensä omin sanoin. (Tuomi & Sarajarvi 2018; Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä, käyttäen pelkkää puheyhteyttä ilman videokuvaa. Tämä valinta perustui pyrkimykseen luoda mahdollisimman mukava ja vähemmän jännittävä ympäristö haastateltaville, joille kameran käyttö saattaa tuoda lisäpainetta. Etähaastattelujen järjestäminen ilman videoyhteyttä saattoi myös helpottaa osallistumista, sillä haastateltavat saattoivat tuntea itsensä vapaamiksi keskustelemaan henkilökohtaisista ja arkaluonteisista aiheista. Kuitenkin videon käyttö haastatteluissa olisi voinut tuoda lisäarvoa tutkimukselle. Videoyhteys olisi mahdollistanut ilmeiden ja eleiden havainnoimisen, mikä olisi voinut rikastaa ymmärrystä haastateltavan vastauksista ja tunteista.

Haastatteluihin osallistuneet työntekijät olivat hyvin valmistautuneita. He olivat luke-neet ennakkoon annetut kysymykset ja olivat myös ehtineet pohtia vastauksiaan en-nen haastatteluja. Kuitenkaan laajempaa teoriaosuutta ei annettu haastateltaville luet-tavaksi etukäteen, koska se olisi saattanut vähentää itsenäistä ajattelua ja ohjata vastauksia ennalta määrättyyn suuntaan. Tämä menetelmävalinta edisti luonnollisia ja spontaaneja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kaikille haastatteluille varattiin Microsoft Teamsin kautta 45 minuuttia, mutta ensimmäiset haastattelut osoittivat, että tämä aika saattaa olla riittämätön. Tämän vuoksi haastattelujen alussa keskusteltiin mahdol-lisuudesta ylittää varattu aika 5–15 minuutilla, mikäli keskustelu sitä vaatisi. Haastatel-tavat suhtautuivat tähän joustavasti, sillä haastattelut oli ajoitettu työpäivän loppuun, mikä mahdollisti suunniteltua pidemmän keskustelun.

Joustavuus ja avoimuus haastatteluissa ovat tärkeitä asioita, jotta osallistujat tuntevat voivansa ilmaista itseään vapaasti ja perusteellisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi & Hurme 2022). Jatkossa olisi kuitenkin suositeltavaa varata kullekin haastattelulle alun perin yhden tunnin mittainen aika, jotta kaikki keskustelut mahtuvat suunnitel-tuun aikatauluun ilman kiirettä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada luotettavaa ja moni-puolista aineistoa, joka mahdollistaa syvällisen ymmärryksen yhteisöllisyyden tun-teesta etätyössä. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan systemaattisella aineiston analyysillä. Kuitenkin on tärkeä tunnistaa, että tutkimuksen otos on rajallinen ja keskittyy ainoastaan ohjelmistoalan työntekijöiden kokemuksiin. Tämä rajoittaa tu-lostien yleistettävyyttä laajemmin eri toimialoille. Lisäksi, etätyön dynaaminen luonne ja työympäristön jatkuvasti muuttuvat olosuhteet asettavat haasteita tutkimuksen tu-lostien pitkäaikaiselle relevanssille. Tutkimuksen menetelmälliset valinnat, kuten haas-tattelut kokeneempien työntekijöiden keskuudessa, rajoittavat myös näkökulman mo-nipuolisuutta. Vaikka tämä lähestymistapa antoi syvällistä tietoa työntekijöiden kokemuksista, se jätti huomiotta ne työntekijät, joiden kokemus organisaatiosta on ly-hyempi. Tämä voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen, sillä uudempien työntekijöiden näkemykset saattavat poiketa merkittävästi kokeneempien työntekijöiden näkemyk-sistä.

Eettiset näkökohdat huomioitiin tutkimuksessa tarkasti. Toimintatavat noudattivat tutkimuksen hyviä käytäntöjä, jotka painottavat rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Henkilötietoja ei kerätty, ja kaikki tallenteet ja litteroinnit suojattiin asianmukaisesti ulkopuolisten pääsylvä. Pyrkimyksenä oli varmistaa, että kerätty tieto oli laadukasta ja objektiivista. Tutkimusaihe valittiin puolueettomasti, tarkoituksena ymmärtää, miten yhteisöllisyys näyttäytyy etätyössä ja miten se vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2022.)

Tutkimuksen tekijän rooli kohdeorganisaation sisällä voi vaikuttaa monin tavoin tutkimuksen tuloksiin. Työskentely organisaatiossa tarjosi syvällistä ymmärrystä organisaation kulttuurista ja dynamiikasta, mikä on epäilemättä auttanut tunnistamaan keskeisiä teemoja ja sellaisia tekijöitä, jotka saattavat jäädä täysin ulkopuoliselta huomaamatta. Tämä sisäpiirin näkemys voi myös edistää luottamusta haastateltavien keskuudessa, mikä saattaa rohkaista heitä jakamaan avoimemmin henkilökohtaisia ja yksityiskohtaisia kokemuksiaan. Vaikka asema organisaatiossa saattaa aiheuttaa vääristymiä vastauksissa, haastattelujen aikana saadut kokemukset viittasivat kuitenkin siihen, että haastateltavat olivat yllättävän avoimia ja rehellisiä. He tuntuivat tuntevan olonsa turvalliseksi keskustellessaan organisaation sisäisistä asioista, mikä viittaa siihen, että luottamus oli onnistuttu saavuttamaan. Haastateltavat saattoivat kokea, että sisäpiiriläisenä tutkimuksen tekijä ymmärsi paremmin heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään, mikä mahdollisti syvällisemmän ja merkityksellisemmän keskustelun. On tärkeää huomioida, että sosiaalisesti hyväksyttävien vastausten antamisen paine voi silti olla läsnä, mutta tässä tutkimuksessa se ei näyttänyt merkittävästi rajoittavan haastateltavien ilmaisua.

Tämän tutkimuksen aikana käytettiin OpenAI:n ChatGPT-tekoälyä useissa eri rooleissa: kieliasun tarkastamisessa, kehittämis ehdotusten ja jatkotutkimusaiheiden ideointiin sekä osittain apuna englanninkielisten tutkimusten kääntämisessä. Tällaisen "tukiälyn" käyttö on osoittautunut arvokkaaksi työkaluksi, joka toimii apulaisena ja ideoiden generoijana. On kuitenkin tärkeää tunnustaa, että tekoälyn käytössä on myös haasteita ja rajoitteita, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen. (Arenen suositukset tekoälyn hyödyntämisestä ammattikorkeakouluille 2023.)

Tekoälyä voidaan pitää tukiälynä, joka ei itse ymmärrä sisältöä tai kontekstia. Sen tuottamat kielellisesti oikeat ja järkevän kuuloiset tekstit voivat antaa harhaanjohtavan kuvan vastauksen oikeellisuudesta ja tekoälyn "älykkyydestä". Tästä syystä on olennaista, että tutkimuksen tekijä itse ymmärtää syvällisesti tutkittavan aiheen substanssin ja osaa arvioida kriittisesti tekoälyn ehdotuksia ja käännöksiä. Tekoälyn käyttö ei poista tarvetta käyttäjän omalta asiantuntemukselta, vaan korostaa sen merkitystä varmistettaessa tekoälyn tuottaman tiedon oikeellisuutta ja soveltuvuutta tutkimuksen kontekstiin. (Arenen suositukset tekoälyn hyödyntämisestä ammattikorkeakouluille 2023.) Kun tässä tutkimuksessa käytettiin tekoälyä osittain apuna englanninkielisten tutkimusten kääntämisessä, on keskeistä tunnistaa, että vaikka käännökset voivat olla kielellisesti sujuvia, ne voivat kuitenkin sisältää virheitä tai käännöksiä, jotka eivät vastaa alkuperäisen tekstin merkitystä. Tästä syystä tekoälyn tuottamien käännösten luotettavuuden varmistamiseksi suoritettiin aina lisätarkistus alkuperäisiin lähteisiin. Käännösten jälkeen verrattiin tekoälyn tuottamaa tekstiä alkuperäisiin dokumentteihin, varmistaen, että kaikki keskeiset tiedot oli ymmärretty ja käännetty oikein. Tämän perusteellisen tarkistusprosessin avulla pystyttiin hyödyntämään tekoälyä tehokkaasti ja vastuullisesti, samalla kun säilytettiin tutkimuksen eettiset ja tieteelliset periaatteet.

Eettisestä näkökulmasta tekoälyn käyttöön liittyy avoimuuden ja läpinäkyvyyden vaatimus. On tärkeää, että tutkimuksen lukijat ymmärtävät, missä määrin ja millä tavoin tekoälyä on hyödynnetty, jotta he voivat arvioida tulosten luotettavuutta. (Arenen suositukset tekoälyn hyödyntämisestä ammattikorkeakouluille 2023.) Tässä tutkimuksessa tekoälyn käytöstä on kerrottu johdannossa selkeästi, kuinka tekoälyä on käytetty kieli- asun tarkastamiseen, kehittämissuositusten ja jatkotutkimusaiheiden ideointiin sekä osittain apuna englanninkielisten tutkimusten kääntämisessä. Tämä läpinäkyvä kuvaus varmistaa, että lukijat ymmärtävät selvästi, missä ja miten tekoälyä on sovellettu tutkimusprosessin eri vaiheissa, mikä on olennainen osa tutkimuksen metodologista rehellisyyttä ja avoimuutta (Arenen suositukset tekoälyn hyödyntämisestä ammattikorkeakouluille 2023).

## 6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus on antanut tietoa yhteisöllisyyden kokemuksista etätyössä, mutta myös tuonut esiin useita alueita, joissa lisätutkimus voisi olla hyödyllistä. Tutkimuksessa keskityttiin henkilöihin, jotka ovat työskennelleet kohdeyrityksessä vähintään vuoden, joten olisi hyödyllistä tutkia myös uudempien työntekijöiden kokemuksia. Uusien työntekijöiden integroituminen etätyöyhteisöön ja heidän kokemuksensa yhteisöllisyydestä voivat poiketa kokeneempien työntekijöiden näkemyksistä.

Myös tutkimus, jossa vertaillaan etätyön ja perinteisen läsnätyön eroja työntekijöiden sitoutumisen ja työmotivaation näkökulmista, voisi tarjota arvokasta tietoa. Tällainen tutkimus voisi selvittää, miten eri työskentelymuodot vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon, ja mitkä tekijät ovat kummassakin tilanteessa keskeisiä. Tutkimus antaisi organisaatioille suuntaviivoja siitä, miten ne voivat tukea työntekijöiden sitoutumista etätyössä, tunnistamalla ja kehittämällä toimintatapoja, jotka lisäävät motivaatiota ja työtyytyväisyyttä.

Tutkimus osoitti myös, että etätyössä yhteisöllisyyden tunne voi syntyä moninaisilla tavoilla, ja että organisaation ulkopuoliset kokemukset voivat myös edistää yhteisöllisyyttä. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia tarkemmin, kuinka organisaation ulkopuoliset tekijät voivat edistää tai muokata yhteisöllisyyttä etätyöympäristöissä. Olisi kiinnostavaa selvittää, miten nämä ulkopuoliset vaikutukset muodostuvat ja vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen yhteisöllisyydestä, sekä mitä mahdollisuuksia ja haasteita ne tarjoavat organisaatioiden työkuulttuurin ja työntekijöiden sitoutumisen kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen keskittyminen vain yhteen toimialaan rajoittaa tulosten sovellettavuutta muihin toimialoihin, joissa etätyön dynamiikka ja sen vaikutukset voivat olla erilaisia. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä laajentaa tutkimusta kattamaan useampia aloja ja erilaisia organisaatioita, mikä voisi tarjota kattavamman ymmärryksen etätyön vaikutuksista laajemmin työelämässä.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös selvittää, millaiset digitaaliset työkalut ja käytännöt ovat tehokkaimpia yhteisöllisyyden edistämiseksi. Jatkotutkimuksissa voitaisiin käyttää laajempaa otantaa ja monipuolisempia menetelmiä, kuten kvantitatiivista dataa, mikä auttaisi yleistämään tuloksia ja syventämään ymmärrystä etätyön vaikutuksista yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin.

Jatkotutkimuksissa voisi olla myös hyödyllistä vertailla sisäisen ja ulkoisen tutkijan keräämien aineistojen eroja. Tämä auttaisi ymmärtämään, miten tutkijan asema vaikuttaa haastattelutuloksiin ja miten tämä tieto voitaisiin ottaa huomioon tuloksia analysoidessa ja tulkittaessa.

Näiden suuntaviivojen avulla tulevaisuuden tutkimukset voivat rakentaa ja laajentaa tämän opinnäytetyön tuloksia, tarjoten entistä kattavampaa tietoa etätyön dynamiikasta ja sen vaikutuksista työntekijöiden elämään.

## Lähteet

Aisyah, S., Deswindi, L., & Indrajaya D. 2019. Are physical and non-physical working environment effect employees productivity with motivation as an intervening factor? Atlantis Press. Viitattu 24.5.2023. <http://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.200812.042>.

Alghawli, A., & Almekhlafi, A. 2019. Information and communication technology applications and their role in providing telecommuting job opportunities: A practical study on the private sector in Riyadh southern provinces. International Journal of Advanced and Applied Sciences. Viitattu 24.5.2023. <http://dx.doi.org/10.21833/ijaas.2019.11.008>.

Arenen suositukset tekoälyn hyödyntämisestä ammattikorkeakouluille. 2023. Ammatikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 30.4.2024. <https://arene.fi/wp-content/uploads/PDF/2023/AI-Arene-suositukset.pdf?t=1686309593>.

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. Viitattu 24.5.2023. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>.

Belkin, L. Y., & Kong, D. T. 2021. Supervisor companionate love expression and elicited subordinate gratitude as moral-emotional facilitators of voice amid COVID-19. Journal of Positive Psychology. Viitattu 13.7.2023. <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1975157>.

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. 2019. Is it time to let employees work from anywhere? Harvard Business Review. Viitattu 14.5.2023. <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-fromanywhere>.

Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. 2021. Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. Human Resource Management. Viitattu 12.7.2023. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1111/1748-8583.12343>.

Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F., & Nicoletti, G. 2021. The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers. OECD Publishing: Pariisi. Viitattu 2.3.2024. <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2009. The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry. Viitattu 16.4.2023. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01).

Dua, A., Ellingrud, K., Kirchner, P., Kwok, A., Luby, R., Palter, R., & Pemberton, S. 2022. Americans are embracing flexible work – and they want more of it. Mc Kinsey & Company. Viitattu 3.3.2024. <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it/#/>.

Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 7.7.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

Flores, M. 2019. Understanding the challenges of remote working and it's impact to workers. International Journal of Business Marketing and Management. Viitattu 16.4.2023. <https://docplayer.net/202914476-Understanding-the-challenges-of-remote-working-and-it-s-impact-to-workers.html>.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. 2021. Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. National Library of Medicine. Viitattu 6.7.2023. <https://doi:10.1097/JOM.0000000000002236>.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelut: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 28.6.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Juuti, P., & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 29.8.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kovalainen, A., Poutanen, S., & Arvonen, J. 2022. Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. Työelämän tutkimus. Viitattu 17.4.2023. <https://doi:10.37455/tt.112955>.

Lister, K., & Harnish, T. 2019. Telework and its effects in the United States. Edward Elgar Publishing. Viitattu 13.7.2023. [https://ideas.repec.org/h/elg/ee-chap/19099\\_3.html](https://ideas.repec.org/h/elg/ee-chap/19099_3.html).

Manka, M., & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi: 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 28.7.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Mäkikangas, A., Sjöblom, K., Juutinen, S., & Ruohomäki, V. 2023. Koronapandemia, työ ja yhteiskunta. Muuttuiko Suomi? Helsinki: Gaudeamus.

Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentely käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Viitattu 11.5.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95290/978-951-44-9468-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

OpenAI. 2024. ChatGPT. Viitattu 30.4.2024. <https://chat.openai.com/chat>.

Paasivaara, L. 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, J., & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Petitta, L., & Ghezzi, V. 2023. Remote, disconnected, or detached? *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Viitattu 28.7.2023. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph20136318>.

Revitalizing culture in the world of hybrid work, 2022. *Harvard Business Review*. Viitattu 17.4.2023. [Revitalizing Culture in the World of Hybrid Work \(hbr.org\)](https://hbr.org/revitalizing-culture-in-the-world-of-hybrid-work)

Sobel, L. K., & Reilly, R. R. 2020. The power of virtual distance: A guide to productivity and happiness in the age of remote work. John Wiley & Sons. Viitattu 7.7.2023. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=6166912>.

[Sposato, M. 2021. Remote working in the time of covid-19: developing a web-based community. \*Journal of Remote Work\*. Viitattu 5.5.2024. https://doi.org/10.1504/IJWBC.2021.112862](https://doi.org/10.1504/IJWBC.2021.112862)

Teleworking. N.d. Eurofound. Viitattu 2.3.2024. <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/teleworking>

Tucker, L. 2022. Faculty PLCs for maintaining community and online teaching during remote work. *Journal of Educational Technology*. Viitattu 5.5.2024. [https://www.researchgate.net/profile/Lauren-Tucker-4/publication/359266796\\_Faculty\\_PLCs\\_for\\_Maintaining\\_Community\\_and\\_Online\\_Teaching\\_During\\_Remote\\_Work/links/6231fecc4ba65b2481353b2c/Faculty-PLCs-for-Maintaining-Community-and-Online-Teaching-During-Remote-Work.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lauren-Tucker-4/publication/359266796_Faculty_PLCs_for_Maintaining_Community_and_Online_Teaching_During_Remote_Work/links/6231fecc4ba65b2481353b2c/Faculty-PLCs-for-Maintaining-Community-and-Online-Teaching-During-Remote-Work.pdf).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Verkkokirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 18.3.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Työkyvyn tukeminen etätyössä. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 25.4.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/palautumisen-edistaminen-etatyossa>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 14.4.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 21.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. 2020. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *International Association of Applied Psychology*. Viitattu 24.5.2023. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelun ennakkomateriaali

Hei,

Kiitos, että olet suostunut osallistumaan opinnäytetyöni haastatteluun, jossa tarkastelen etätyön vaikutusta yhteisöllisyyden tunteeseen tiimityöskentelyssä. Arvostan suuresti aikaasi ja näkemyksiäsi, jotka ovat olennaisia tutkimukseni kannalta.

Etätyö on nyky-yhteiskunnassamme keskeinen ilmiö, ja sen vaikutukset yksilöihin ovat tärkeitä ymmärtää. Haastattelut suoritetaan Teams-alustalla, ja olemme varanneet niihin 45 minuuttia. Haluan korostaa, että osallistumisesi on täysin vapaaehtoista. Voit halutessasi jättää vastaamatta mihin tahansa kysymykseen tai keskeyttää haastattelun milloin tahansa.

Kaikki haastatteluista saatu aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Henkilökohtaisia tietojasi, kuten nimeäsi tai yhteystietojasi, ei käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin haastatteluajan sopimiseen. Aineisto säilytetään turvallisesti, ja tutkimuksessa käytetyt sitaatit anonymisoidaan, eikä yksittäistä henkilöä ole mahdollista tunnistaa niistä.

Tässä ovat haastattelun kysymykset, joihin voit tutustua etukäteen. Toivottavasti ne herättävät ajatuksia ja valmistavat sinua keskusteluun:

1. Työpäiväsi etätyössä. Miten normaalisi etätyöpäiväsi etenee? Kertoisitko rutiineistasi?
2. Yhteisöllisyys etätyössä. Millaista on yhteisöllisyys sinulle etätyössä? Mitä se merkitsee?
3. Edistävät ja estävät tekijät. Mitkä asiat auttavat tai haittaavat yhteisöllisyyden kokemusta etätyössä?
4. Tuki etätöitä tehdessä. Miten saat tukea tiimiltäsi ja esihenkilöltäsi etätyössä?
5. Teknologian rooli. Miten teknologia on vaikuttanut siihen, miten pidät yhteyttä tiimiisi etätyössä?
6. Haasteet ja ratkaisut. Millaisia haasteita olet kohdannut etätyössä ja miten olet ratkaissut ne?