

Karoliina Hakanen

# FYYSISEN LÄSNÄOLON MERKITYS OSANA HYBRIDITYÖMALLIA

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

HR, viestinnän ja johtamisen koulutus  
(ylempi AMK)

2025



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä	Karoliina Hakanen
Työn nimi	Fyysisen läsnäolon merkitys osana hybridityömallia
Toimeksiantaja	Yritys X
Vuosi	2025
Sivut	86 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja	Kirsi Soulammo

## TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yhteisöllisyyden kokemuksia hybridityömallissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää fyysisen läsnäolon merkitystä hybridityömallissa yhteisöllisyyden näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajana Yritys X:lle, ja oli osana henkilöstöhallinnon vuoden strategista teemaa, joka pyrki työyhteisön yhteisöllisyyden lisäämiseen.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmätutkimuksena, jossa yhdistyi sekä laadullinen että määrällinen tutkimusote. Määrällisenä aineistonkeruumenetelmänä toimi sähköinen kyselytutkimus, joka sisälsi mielipideväittämiä, joita mitattiin pääsääntöisesti 4-portaisella Likertin asteikolla. Kyselytutkimukseen osallistui 411 henkilöä ja vastausprosentti oli 16,7 %. Laadullisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimushaastatteluun osallistui kolme asiantutijaa ja kolme esihenkilöä. Kyselytutkimuksen aineisto analysoitiin Excel-työkalua hyödyntäen ja laadullinen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan analyysin avulla.

Tutkimus osoittaa, että hybridityö jakaa työntekijät etä- ja lähityösuuntautuneisiin. Lähityösuuntautuneet kaipaavat paluuta vanhaan työskentelymalliin, mutta etätyösuuntautuneet ovat mukavoituneet omiin etätyöpisteisiinsä. Tutkimustuloksissa korostuu kollegoiden merkitys ja sosiaalisten kontaktien tärkeys, mutta kaikki eivät tästä huolimatta ymmärrä yhteisöllisyyden kokonaisvaltaista merkitystä. Tuloksista nousee esiin yhteinen huoli katoavasta yhteisöllisyydestä, etenkin uusien työntekijöiden sekä nuorien osalta. Lisääntynyt etätyö on myös muuttanut työn asiakeskeisemmäksi ja nostanut työyhteisöstä eristäytymisen näkyvämmäksi.

Yksilön omalla aktiivisuudella on suuri merkitys yhteisöllisyyden luomisessa sekä ylläpitämisessä. Yhteisöllisyyttä syntyy yhteisten hetkien lisäksi yhteisistä pelisäännöistä, yhdessä työskentelystä ja aidosta kiinnostuksesta kollegoita kohtaan. Fyysisellä läsnäololla on edelleen paikka tulevaisuuden työelämässä, mutta paluuta lähityöskentelyyn ei enää ole. Tärkeintä olisi löytää yksilön sisäinen motivaatio yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi, milloin huomioidaan myös muut omien mieltymyksien ja tapojen edelle. Työyhteisön yhteisöllisyys on tärkeä niin työntekijälle kuin työnantajalle.

**Asiasanat:** yhteisöllisyys, fyysinen läsnäolo, hybridityö, yksinäisyys

Degree title	Master of Business Administration
Author	Karoliina Hakanen
Thesis title	Importance of physical presence as part of hybrid working model
Commissioned by	Yritys X
Time	2025
Pages	86 pages, 4 pages of appendices
Supervisor	Kirsi Soulammo

## ABSTRACT

This thesis explored the experience of community in a hybrid work model. The purpose of the study was to explore the importance of physical presence in the hybrid work model from the perspective of community. The thesis was commissioned by an anonymous company and was part of the strategic theme of the year for human resource management, which aims to increase the sense of community in the workplace.

The study was conducted as a mixed method study, combining both qualitative and quantitative research methods. The quantitative data collection method was an electronic questionnaire, which included opinion polls based on the Likert scale. A total of 411 employees took part in the survey, giving a response rate of 16,7 %. The qualitative data collection method used was a semi-structured thematic interview. Three specialists and three managers taken part in the survey. The results of the survey were analyzed in a manner specific to each method.

According to the findings, hybrid work has divided employees into two groups which are remote-work oriented and local-work oriented. Those whose were local-work orientated wished a return to the old way of working, while remote-work orientated are comfortable in their own remote workplaces. The survey results highlight the importance of colleagues and social contacts, but not everyone understands the overall importance of community. However, there is a common concern about the loss of the sense of community, especially for new employees and young people. There is also a partial recognition of the downside of remote work in terms of loneliness and object orientation.

The individual's own activity plays a major role in creating and maintaining a sense of community. In addition to shared moments, a sense of community is created through shared practicalities, working together and a genuine interest in colleagues. Physical presence still has a place in the future, but there is no going back to working at the office full-time. It is vital to find the inner motivation within the individual to support the sense of community when one also puts others before one's own interests or habits. The sense of community in the workplace is important for both the employee and the employer.

**Keywords:** sense of community, physical presence, hybrid work, loneliness

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	7
2.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	7
2.2	Työn menetelmät .....	8
2.3	Teoreettinen viitekehys .....	9
2.4	Keskeisimmät käsitteet .....	10
2.5	Toimeksiantajan esittely .....	12
3	TYÖN TEKEMISEN TAVAT .....	14
3.1	Lähityö .....	16
3.2	Etätyö .....	17
3.3	Hybridityö .....	20
4	YHTEENKUULUVUUDEN TUNNE .....	24
4.1	Yhteisöllisyys .....	26
4.2	Yksinäisyys ja syrjäytyminen .....	31
5	FYYSINEN LÄSNÄOLO .....	34
6	MONIMENETELMÄTUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	37
6.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	38
6.2	Kvalitatiivinen tutkimus .....	39
6.3	Aineiston käsittely ja analysointi .....	41
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	45
7.1	Hybridityö .....	45
7.2	Yhteisöllisyys .....	54
7.3	Yksinäisyys .....	58
7.4	Fyysinen läsnäolo .....	61
8	POHDINTA .....	65
8.1	Tulosten yhteenveto .....	65

8.2	Johtopäätökset .....	67
8.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	76
8.4	Kehittämisehdotukset .....	78
8.5	Jatkotutkimusehdotukset .....	81
LÄHTEET.....		83

## LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen runko

Liite 2. Haastattelurunko

## 1 JOHDANTO

Yksi työelämän suurimmista kysymyksistä tällä hetkellä on, missä meidän oikein tulisi työskennellä. Pandemian jälkeinen hybridityömalli antaa edellytykset moneen, mutta tämäkin järjestely vaatii organisaatioilta uudenlaista johtamista. Innolinkin ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan yhteiset etätyökäytännöt vaativat edelleen monissa yrityksissä kehittämistä. Lähtökohdat etätyökäytäntöjen kehittämiseen eroavat suuresti eri yritysten kesken. Haasteita koetaan erityisesti työntekijöiden tehokkuuden mittaamisessa, tiimityöskentelyssä, yhteishengessä ja kommunikaatiossa sekä sosiaalisissa hetkissä. (Vuorela 2025.)

Yle uutisoi 18.9.2024, että teknologia ja verkkokauppajätti Amazon on ilmoittanut lopettavansa etätyöt. Amazonin toimitusjohtajan mukaan yhteistyö, uuden keksiminen ja innovointi ovat toimistolta käsin yksinkertaisempaa sekä tehokkaampaa. Lähityössä tiimit ovat paremmin yhteydessä toisiinsa ja oppiminen toisilta on saumatonta. Tämän vuoksi Amazonin työntekijät palaavat takaisin toimistotyöhön viisi kertaa viikossa. (Valkama 2024.)

Työterveyslaitoksen (2025) mukaan yksilöt kokevat olevansa tehokkaampia etätyössä, sillä olosuhteet takaavat paremman keskittymisen ja työrauhan avokonttorin hälinän keskeltä. Vuorelan (2025) tutkimus kuitenkin paljastaa, ettei etätyön tuottavuuden mittaamiseen ole kehitetty erillisiä mittareita. Tuottavuuden tunne perustuu siis täysin yksilön omaan mielipiteeseen. Etätyön tuoma tehokkuuden on tunne saanut ihmiset osittain etäännyttämään työyhteisön sosiaalisista tilanteista.

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja heidän hyvinvointinsa takaa lisäarvon tuottamisen niin asiakkaille kuin muille sidosryhmille. Mohapatran ym. (2020) mukaan sosiaaliset suhteet ovat ihmisille tärkeitä ja näiden avulla täytämme perustarpeemme yhteenkuuluvuuden osalta. Kemppisen ja Tanskasen (2023, 198) mukaan sosiaaliset tarpeemme eivät sammu työpäivänä ajaksi, mikä on nostanut huolta lisääntyvästä työyksinäisyydestä ja yhteisöllisyyden vähentymisestä. Ihmisten on helpompi oppia toisiltaan lähityössä, sillä tilannetta pystyy havaitsemaan myös sanattoman viestinnän kautta.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kansainvälisen suunnittelu- ja konsultointialan yrityksen kanssa, missä työnluonne antaa mahdollisuuden hybridityömallin mukaiseen työskentelyyn. Organisaatiossa on kuitenkin havaittu etätyön tuomien varjojen esiintymistä työyhteisössä, milloin hybridityön käytänteitä on ollut syytä tarkastella uudelleen. Joustava hybridityömalli antaa paljon vastuuta yksilölle, mikä mahdollistaa omien mieltymyksiensä ja tottumuksien mukaisen toiminnan.

## **2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT**

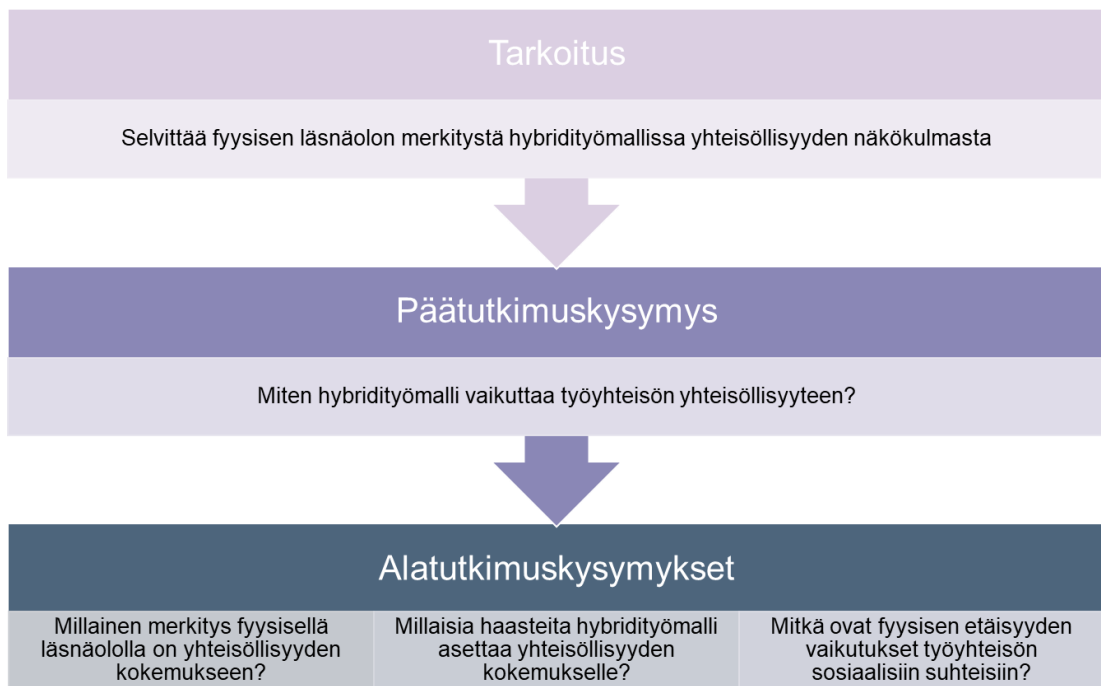
Työn tekemisen tavat ovat tällä hetkellä murrosvaiheessa. Pandemian jälkeen monet yritykset ovat siirtyneet hybridityömalliin ja etsivät omalle organisaatiokulttuurilleen sopivia tapoja toimia. Hybridityömalleja on erilaisia, sillä lähtökohdat hybridityön toteuttamiselle eroavat yrityksiensä välillä. Keskustelua ovat herättäneet erityisesti yritysten määrittämät pakolliset toimistopäivät, joiden tarkoituksena on tuoda työyhteisö lähemmäs toisiaan ja mahdollistaa fyysinen kohtaaminen toimistolla.

### **2.1 Tutkimuksen tavoitteet**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yhteisöllisyyden kokemuksia hybridityömallissa. Työn tarkoituksena on selvittää fyysisen läsnäolon merkitystä hybridityömallissa yhteisöllisyyden näkökulmasta. Tutkimuksen päätutkimuskysymys selvittää, miten hybridityömalli vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen. Päätutkimuskysymyksen tueksi muodostettiin kolme alakysymystä, jotka ovat:

1. Millainen merkitys fyysisellä läsnäololla on yhteisöllisyyden kokemukseen?
2. Millaisia haasteita hybridityömalli asettaa yhteisöllisyyden kokemukseksi?
3. Mitkä ovat fyysisen etäisyyden vaikutukset työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin?

Pandemia-aikaan Yritys X huomasi, ettei kokoaikainen etätyö tue tiimien yhteisöllisyyttä, minkä seurauksena siirryttiin hybridityömalliin. Etätyön vaikutusta yhteisöllisyyden heikkenemiseen ei kuitenkaan erikseen tutkittu, vaan tämä oli johdon näkemys asiasta. Lähityöllä on edelleen paikka tulevaisuuden työelämässä ja tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia yhteisöllisyyden kokemuksia hybridityömallissa. Kuvassa 1. on kuvattu tämän tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.



Kuva 1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimus on rajattu koskemaan kaikkia Yritys X:n Suomen yhtiöitä, sillä hybridityömalli on voimassa koko Suomen laajuisesti. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu henkinen läsnäolo eli mindfulness sekä etätyössä tapahtuva virtuaalinen läsnäolo ja yhteisöllisyys.

## 2.2 Työn menetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin monimenetelmätutkimus. Vilkan ja Mankin (2024, 15) mukaan monimenetelmätutkimuksessa kerätään ja analysoidaan aineistoa sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen lähestymistapoja käyttäen. Puusan ja Juutin (2020, 308) mukaan monimenetelmätutkimuksia tehdään, kun tutkimuksessa on sekä selittämiseen että kuvailemiseen pyrkiviä tutkimuskysymyksiä. Monimenetelmätutkimuksen

tavoitteena on tuottaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ja kattava vastaus esitettyyn tutkimuskysymykseen (Puusa & Juuti 2020, 309). Vilkan ja Mankin (2024, 18) mukaan laadullinen tutkimus tuottaa yksityiskohtaisen ja syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä, kun taas määrällisen tutkimuksen avulla saavutetaan yleistävämpää tietoa.

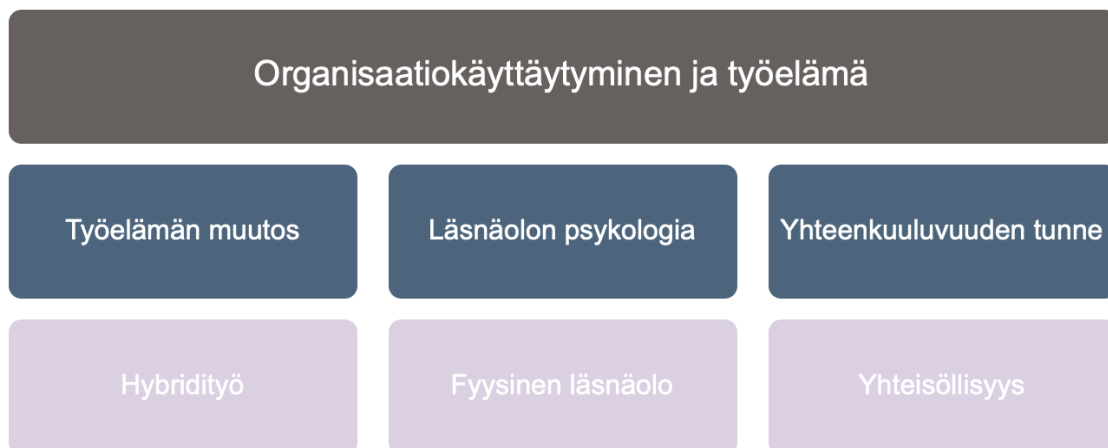
Tämän opinnäytetyön määrälliseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin sähköinen kyselytutkimus, jossa vastataan Likertin-asteikon mukaisiin mielipideväittämiin. Vilkan (2021, 94) mukaan kyselylomake on määrällisen tutkimusmenetelmän yleisin aineistonkeruumenetelmä. Kyselytutkimuksen avulla aineisto voidaan kerätä yksilöiltä, jotka ovat hajalla toisistaan. Näin ollen kysely on tehokas tapa saada vastauksia koko henkilöstöltä Suomen laajuisesti. Kyselylomakkeen etu on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Näin voidaan kerätä myös arkaluontoista tietoa.

Opinnäytetyön laadulliseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puusan (2020, 112) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa vastauksia ei sidota tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, mikä antaa haastateltavalle mahdollisuuden vastata kysymyksiin omiin sanoin. Haastattelun kysymykset on kuitenkin määritelty etukäteen, ja kaikilta haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä (Puusa 2020, 111). Puusan (2020, 112) mukaan teemahaastattelu puolestaan olettaa, että kaikki tutkittavat ovat kokeneet saman asian, jonka avulla he ovat päätyneet tiettyihin olettamuksiin kyseisestä tilanteesta. Teemahaastattelu on pääsääntöisesti hyvin vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä, minkä vuoksi teemahaastattelu yhdistettiin puolistrukturoituun haastatteluun. Puolistrukturoidusta asetelmasta huolimatta haastatteluja ohjaa opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Haastatteluihin valikoitui sekä asiantuntija- että esihenkilöasemassa olevia henkilöitä.

### **2.3 Teoreettinen viitekehys**

Teoreettinen viitekehys on katsaus tutkittavan ilmiön kirjallisuuteen, ja sen tarkoituksena on muodostaa looginen yhteys kirjallisuuden ja tutkimusongelman

välille. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on osa organisaatiokäyttäytymisen ja työelämän laajaa kokonaisuutta. Tutkimuksen keskeinen tietoperusta muodostuu kolmen aihepiirin ympärille, jotka ovat hybridityö, fyysinen läsnäolo ja yhteisöllisyys. Kuvassa 2. kuvataan tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Organisaatiokäyttäytyminen ja työelämä toimii opinnäytetyön kattoteemana, jonka alle muodostuu työn keskeinen tietoperusta. Hybridityö on osa työelämän muutosta, fyysinen läsnäolo on osa läsnäolon psykologian kokonaisuutta ja yhteisöllisyys on osana yhteenkuuluvuuden tunnetta. Teoreettista viitekehystä tullaan hyödyntämään opinnäytetyön rakenteen ja aineistonkeruun jäsentämisessä.

## 2.4 Keskeisimmät käsitteet

Tässä opinnäytetyössä fyysisen läsnäolon merkitystä tarkastellaan yhteisöllisyyden näkökulmasta hybridityössä. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat hybridityö, hybridityömalli, fyysinen läsnäolo ja yhteisöllisyys.

*Hybridityö* on työn tekemisen muoto, joka yhdistää sekä toimistolla tehtävän lähtymisen että työntekijän kotona toteutettavan etätönn. Hybridityö pyrkii yhdistämään molempien työn tekemisen tapojen parhaimmat puolet ja huomioidaan sekä työntekijän että työnantajan toiveet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. (ELY-keskus 2021.) Hybridityö on vakiintunut käytäntö eri-

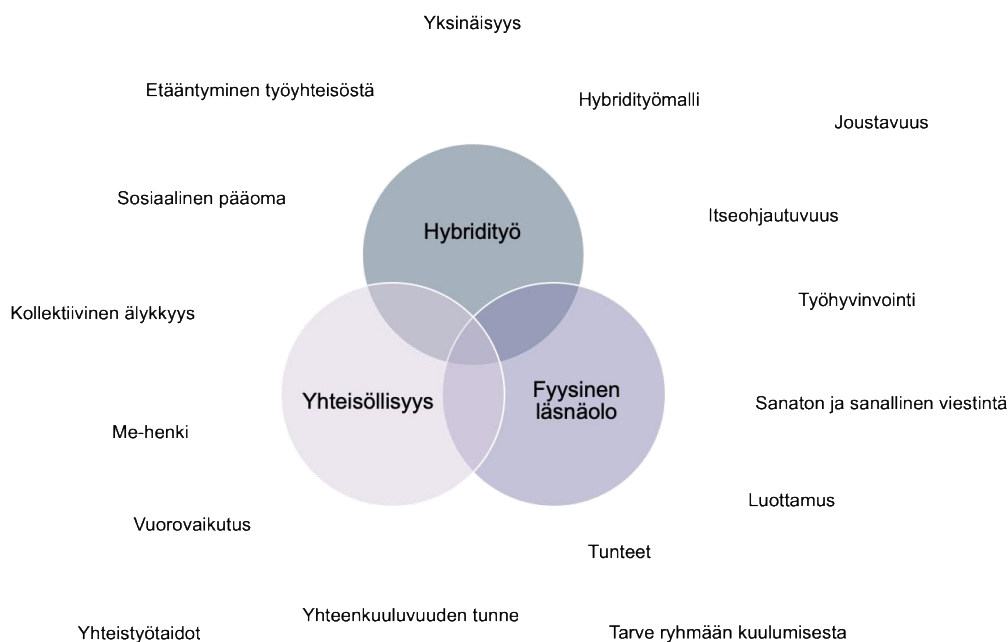
tyisesti asiantuntija organisaatioissa, sillä työn luonne ei vaadi työn suorittamista tietyissä olosuhteissa. Hybridityö nähdään merkittävänä työelämän innovaationa, jonka on mahdollistanut digitalisaation kehittyminen. (Alasoini ym. 2024, 39.)

*Hybridityömalli* on työnantajan luomat periaatteet ja pelisäännöt, kuinka hybridityö on järjestetty organisaatiossa. Hybridityömalli määrittelee, kuinka paljon edellytetään läsnäoloa toimistolla. Hybridityömallit ovat erilaisia eri organisaatioiden kesken, sillä jokaisella on erilaiset edellytykset hybridityömallin toteuttamiseksi. (Vilkman 2023, 41.)

*Fyysinen läsnäolo* tarkoittaa henkilön kehollista ja konkreettista paikalla oloa tietyssä ympäristössä. Tässä työssä fyysinen ympäristö on työpaikka. Fyysinen läsnäolo viittaa siihen, kun yksilöt ovat samassa paikassa yhtä aikaa fyysisesti. Fyysinen läsnäolo välittää sekä sanatonta että sanallista viestintää, mikä mahdollistaa yksilöt aitoon dialogiin eli vuoropuheluun keskenään. (Eklund ym. 2021, 66.) Erityisesti sanaton viestintä tekee fyysisestä kohtaamisesta tehokkaan viestintämuodon. Fyysisesti samassa paikassa toimiva tiimi oppii tuntemaan toisensa paremmin, sillä he ovat jatkuvasti epämuodollisessa vuorovaikutuksessa keskenään. (Eklund ym. 2021, 70.) Fyysinen läsnäolo on vastakohta etätyölle, sillä etätyössä työntekijät ovat fyysisesti eri paikoissa.

*Yhteisöllisyys* on yksilön ja työyhteisön vastavuoroinen suhde, joka tarkoittaa joukkoon kuulumisen tunnetta. Se tarkoittaa ihmisten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja keskinäistä vuorovaikutusta. Yksi ihmisen perustarpeista on kuulua joukkoon. (Rope 2021, 15.) Työpaikka on yksi luonnollisimmista paikoista me-ryhmän muodostamiseen ja pohja yhteisöllisyydelle luodaan osana päivittäistä yhteiselämää työpaikalla. Yhteisöllisyyden kokemus on tärkeä sekä työntekijälle että työnantajalle. (Rope 2021, 53, 74.)

Näiden tutkimuksen keskeisimpien käsitteiden lisäksi tutkittavaan ilmiöön liitetty vahvasti kuvassa 3. esiintyvät käsitteet.



Kuva 3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa

Kuvassa 3. kuvataan opinnäytetyön kolmen keskeisimmän käsitteen yhteyttä toisiinsa ja niihin liittyviä ilmiöitä, teemoja ja käsitteitä. Keskeiset käsitteet luovat yhteisen kokonaisuuden, milloin yhdenkin ympärillä olevan teeman tai ilmiön poissaolo voi vaikuttaa negatiivisesti yhtälöön. Käsitteiden yhteyttä toisiinsa ja tutkittavaan aiheeseen tulla käsittelemään kokonaisvaltaisesti tämän työn edetessä. Käsitteiden luoma kokonaisuus on vahvasti esillä tässä opinnäytetyössä.

## 2.5 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Yritys X. Yritys X syntyi, kun ruotsalainen Yritys Y ja suomalainen Yritys Z yhdistivät voimansa vuonna 2019. Yritys X on globaali suunnittelu- ja konsultointialan yritys, jonka juuret ovat pohjoismaissa. Toiminnallaan Yritys X edistää kestävästä tulevaisuudesta ja ratkaisulla luo vaikutusta tulevaisuuden sukupolville. Globaalisti Yritys X työllistää noin 19 000 asiantuntijaa yli 40 eri maassa. Suomessa Yritys X vaikuttaa noin 2 500 asiantuntijan voimin Hangosta Kittilään. Yritys X:n palvelut ovat jakautuneet viiteen eri liiketoimintayksikköön, jotka ovat prosessiteollisuus, rakennettu ympäristö, energia, liikkeenjohdon konsultointi sekä teolliset ja digitaaliset ratkaisut. Suomessa toiminta on keskittynyt neljään ensimmäiseen liiketoimintayksikköön, joista suurin on prosessiteollisuus. Yritys X on toiminut jo

yli 125 vuotta teollisuudenalojen murroksen eturintamalla ja tavoitteena on jatkossakin olla asiakkaiden valitsema luottokumppani kestävyysmurroksessa. (Yritys X 2025.)

Yritys X:llä työ on projektiluontoista ja työskentelypaikka määräytyy aina sen hetkisten projektien mukaisesti. Työtä voidaan tehdä muun muassa asiakkaan tiloissa, työmaalla, lähityönä toimistolla tai etätyönä kotoa käsin. Ennen vuoden 2020 pandemiaa työ tehtiin pääsääntöisesti lähityönä siten, että kaikki työskentelivät toimistolla viisi päivää viikossa. Pandemia-aikana työn tekeminen siirtyi vahvasti etätyöhön ja lähityöpäivät pyrittiin jättämään minimiin. Pandemia opetti tekemään etätyötä uudella tavalla ja toi mukanaan niin joustavuutta kuin uusi haasteita. Huomattiin, että projektien toteuttaminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen vaatii usein lähityöskentelyä.

Syksyllä 2021 Yritys X julkaisi uudistetun etätyöpolitiikan, joka esitteli siirtymisen joustavaan työskentelymalliin. Joustavassa työskentelymallissa oli valittavissa kaksi vaihtoehtoa, lähityö tai hybridityömalli. Lähityössä työskentely tapahtui toimistolla pääsääntöisesti 5 päivänä viikossa, mutta oman esihenkilön kanssa oli mahdollista sopia satunnaisista etätyöpäivistä. Hybridityömalli eli osittainen etätyö edellytti työskentelyä toimistolla 1–4 päivää viikossa. Kokoaikaisia etätyösopimuksia solmittiin ainoastaan erityistapauksissa. Oheinen malli antoi työntekijöille vapauden valita missä työ tehdään. (Yritys X 2021.)

Tammikuussa 2025 Yritys X uudisti hybridityömallinsa, mikä tarkoitti aikaisemmin laaditun hybridityömallin periaatteita ja pelisääntöjä. Uusi hybridityömalli edellyttää työskentelyä toimistolla 1–5 päivää viikossa huomioiden erityisesti läsnäoloa vaativat palaverit. Yritys X:n Suomen henkilöstöhallinnon yksi vuoden strategian teemoista on yhteisöllisyyden lisääminen, johon myös uusi hybridityömalli pyrkii. Opinnäytetyön tutkimus on osa yhteisöllisyyden lisäämisen kokonaisuutta, sillä sen avulla pyritään ymmärtämään fyysisen läsnäolon merkitystä osana hybridityömallia.

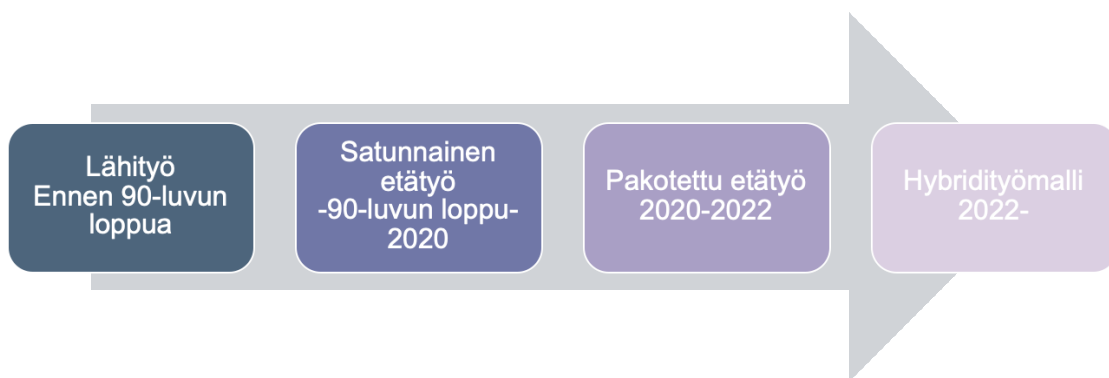
Helmikuussa 2024 Yritys X toteutti työympäristökyselyn osana pääkonttorihankettaan. Kyselyssä kartoitettiin muun muassa työskentelyn jakautumista

etä- ja lähityön välillä. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, mitkä asiat vaikuttavat päätökseen työn tekemisen paikasta. Tutkimuksen mukaan toimistolle tulemista motivoivat erityisesti kasvokkain kohtaamiset ja vuorovaikutus työyhteisön kanssa. Päätökseen työskennellä etänä vaikuttavat eniten henkilökohtaiset seikat, kuten ajan säästyminen ja arjen saumattomampi yhteensovittaminen. (Yritys X 2024.)

### 3 TYÖN TEKEMISEN TAVAT

Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet merkittävästi viimeisen viiden vuoden aikana. Pandemian myötä työelämä mullistui, kun lähes kaikki asiantuntijatyötä tekevät määrättiin etätöihin. Satunnaiset kohtaamiset ja pöytään huikkaamiset jäivät, sillä lyhyillekin keskusteluille varattiin yhteinen kokous. Kokousten määrä kasvoi huippuunsa. Kokousputkesta siirryttiin etäkokousputkeen, kun taas osalla kalenteri oli etätöistä huolimatta edelleen tyhjä. (Vilkman 2023, 23–24.) Vilkmanin (2023, 24) sekä Sutelan ja Pärnäsen (2021, 74) mukaan etätö vei mukanaan spontaanit kohtaamiset ja lounashetket, muuttaen työn enemmän asia- ja suorituskeskeiseksi. Alasoinin, Hirvosen ym. (2024, 5) sekä Sutelan ja Pärnäsen (2021, 28) mukaan etätöihin suomessa pystyttiin kuitenkin siirtymään joustavasti hyvien digitaitojen ja luottamuksen ansiosta. Hybridityömalli eli lähi- ja etätöitä vuorotteleva työn tekemisen muoto on vakiintunut uudeksi normaaliksi työn tekemisen tavaksi. Hybridityömalli ei kuitenkaan ole pelkästään uusi työn tekemisen tapa, vaan kyse on myös kulttuurisesta muutoksesta. (Alasoini, Hirvonen ym. 2024, 5.)

Ennen pandemiaa etätöitä tehtiin satunnaisesti sovittuna ajankohtana. Työpaikalla työskentely oli odotusarvo, jonka katsottiin kertovan yksilön sitoutumisesta. Pandemia-aikaan etätö oli pakotettua, milloin suositeltiin pitämään lähityöpäivät minimissä. Pakotetun etätöön jälkeen etätöistä on tullut sosiaalisesti hyväksyttävämpää ja toimistolla työskentely ei enää ole odotusarvo. Hybridityömallissa työskentely nähdään enemmän tarkoituksen mukaisena toimintaa, jota ohjaa jokin perusteltu syy. Kuvassa 4. on kuvattuna työn tekemisen tapojen muutos.



Kuva 4. Työn tekemisen tapojen muutos (mukaillen Alasoini, Hirvonen ym. 2024, 5)

Työn tekemiseen liittyy paljon vanhanaikaisia uskomuksia ja ajatuksia siitä, missä ja miten työtä tulisi tehdä. Satunnaisen etätyön aikaan työpaikalla työskentely oli vakiintunut käytäntö ja se nähtiin moraalisenä velvoitteena sekä kulttuurisena odotuksena. Nykyään etänä hoidetaan jopa sellaisia rooleja, joita ei vielä muutama vuosi sitten osattu tähän muotoon mieltää. Hybridityömallissa työpaikalla työskennellään ajoittain, ja se nähdään enemmän sosiaalisena tapahtumana sekä tarkoituksellisenä toimintana. (Alasoini, Hirvonen ym. 2024, 25–26.)

Kuvassa 5. on kuvattuna työntekemisen jakautuminen ennen ja jälkeen pandemian sekä toiveet pandemian jälkeisestä työntekopaikasta.

Työnteko paikka	Ennen pandemiaa 2019	Pakotetun etätyön jälkeen 2022	Toivottu työntekemisen tapa
Täysin etänä	8%	39%	32%
Hybridityömalli	32%	42%	59%
Täysin toimistolla	60%	19%	9%

Kuva 5. Työn jakautuminen ennen ja jälkeen pandemian (mukaillen Wigert 2022)

Wigertin (2022) mukaan ennen pandemiaa ainoastaan alle kymmenen prosenttia työskenteli täysin etänä ja 60 prosenttia työskenteli täysin lähityömal-

lissa. Noin kolme kymmenestä sanoin työskentelevänsä hybridityömallissa ennen pandemian alkamista. Pandemian aikaan ainoastaan noin 20 prosenttia vastanneista teki lähityötä ja neljä kymmenestä työskenteli täysin etänä, milloin toiset neljä kymmenestä työskenteli hybridityömallissa. Etätyö lisääntyi 30 prosenttia, kun taas lähityöskentely väheni jopa 40 prosenttia. Hybridityöskentely puolestaan lisääntyi 10 prosenttia. Pandemian jälkeen noin 60 prosenttia tutkimukseen osallistuneista haluaisi jatkossa työskennellä hybridityömallissa ja vain alle 10 prosenttia haluaisi palata täysin lähityöhön. Puolestaan noin kolme kymmenestä toivoi jatkavansa täysin etänä myös pandemian jälkeen. (Wigert 2022.) Puolestaan tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa vastaajista toivoi voivansa tehdä etätyötä tulevaisuudessa enemmässä määrin (Sutela & Pärnänen 2021, 51–52).

Y-lehden (2024) tekemän tutkimuksen mukaan etätyön suosio on pysynyt korkeana pandemian jälkeen. Lähes 60 prosenttia vastanneista haluaisi tehdä etätöitä jatkuvasti tai ainakin osan viikosta. Kuitenkin viidennes ei halunnut tehdä etätöitä ollenkaan. Etätyö nähdään saavutettuna etuna ja yli puolet etätyötä tehneistä harkitsisi työpaikan vaihtamista, mikäli etätyön tekeminen ei olisi enää mahdollista. Etätyön mahdollistaminen on kilpailuvaltti ja tämän puuttuessa voi se viedä osan hyvistä työntekijöistä. (Y-lehti 2024.)

### **3.1 Lähityö**

Lähityö on perinteinen tapa tehdä työtä, ja siinä työn tekeminen tapahtuu työntantajan osoittamissa tiloissa yhtäaikaaisesti muiden kanssa (ELY-keskus 2021). Lähityö nähtiin ennen pandemiaa tehokkuuden ja sitoutumisen synonyminä, milloin lähityö oli ainoa oikea työn tekemisen muoto. Lähityössä työyhteisön kanssa vietetään päivittäin paljon aikaa, milloin kollegoista voi muodostua syvempiäkin ihmissuhteita. (Kaivola 2003, 25.) Lähityössä yhteisöllisyys ja yhteistyö syntyy luonnostaan, sillä ihmiset ovat kokoontuneet yhteisiin tiloihin. Toimiston ympäristö altistaa työntekijät päivittäin satunnaisiin kohtaamisiin, vahvistaen tunneperäistä yhteenkuuluvuutta toisiaan kohtaan. Kohtaamalla päivittäin tiedämme toisistamme enemmän, sekä opimme tuntemaan toistemme vahvuudet ja ne ominaisuudet, joita tarvitaan yhteisten tavoitteiden

saavuttamiseksi. Yhteenkuuluvuuden tunne on vahva lähityötä tekevien kesken, sillä he ovat tekemisissä päivittäin. (Vilkman 2016, 42.)

Lähityö mahdollistaa havaitsemaan työympäristössä esiintyviä tunnevihjeitä, joiden mukaan osaamme säädellä omaa käyttäytymistämme. Sanattomalla viestinnällä olemme yhteydessä toisiimme antaen niin tukea kuin kannustusta (Goleman 1998, 165). Alasoinin ym. (2024, 36) mukaan yksi lähityön vetovoimatekijöistä on kollegoiden kanssa tapahtuvat kohtaamiset. Yhteiset palaverit ja tapahtumat koetaan arvokkaiksi, sillä uudet ideat ja innovatiivisuus pääsevät kukoistamaan yhdessä tekemällä. Tämä lisää tiimin kollektiivista älykkyyttä, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen tulokseen. (Alasoini ym. 2024, 32.)

Lähityössä työergonomiasta ja teknologisista välineistä vastaa työnantaja, tukien turvallista ja terveellistä työympäristöä. Toimiston tilat antavat mahdollisuuden keskittymiseen ja tehokkaaseen työskentelyyn ilman häiriötekijöitä. (Alasoini ym. 2024, 36.) Lähityö auttaa erottamaan työn- ja vapaa-ajan, sillä päivän aikana siirrytään konkreettisesti paikasta toiseen. Varmistaakseen vapaa-ajan toteutumisen lähityötä tekevät jättävät työvälineet jopa työpaikalle, milloin myös sairaana keskitytään parantumiseen etätöön sijaan.

### **3.2 Etätö**

Vilkmanin (2023, 40) mukaan etätö on työtä, jota voidaan tehdä luonteensa puolesta lähityönä, mutta työ valitaan tehtäväksi jossain muualla. Tyypillisesti etätöitä tehdään työntekijän kotona tai vapaa-ajan asunnolta käsin. Etätö nähdään lähityön vastakohtana, sillä työ on kiinteän työpisteen ulkopuolella tehtävää työtä. Etätöön tekemisestä ja yhteisistä pelisäännöistä tulee aina sopia erikseen työnantajan kanssa. (Työelämään 2020.) Työterveyslaitoksen (2025) mukaan etätö edellyttää molemmin puoleista luottamusta ja työntekijän itsenäisen työskentelyn tukemista.

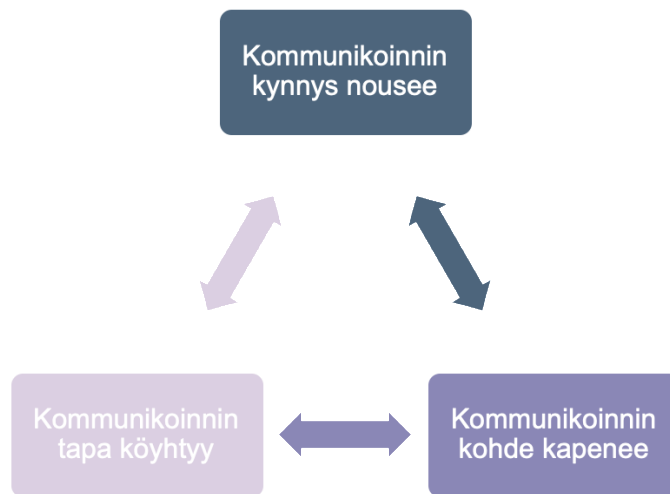
Työntekijän näkökulmasta etätö mahdollistaa työelämän joustavuuden ja rytmittämisen omien tarpeiden mukaisesti. Etätöön sanotaan lisäävän työntekijöiden työrauhaa ja keskittymistä, jotka puolestaan parantavat työn tehokkuutta.

Kokonaisuudessaan etätöön on katsottu vaikuttavan työtyytyväisyyteen positiivisesti ja säästävän aikaa sekä rahaa työmatkojen osalta. Erityisesti työ ja perhe-elämän yhteensovittaminen nähdään yhtenä etätöön etuna. (Työterveyslaitos 2025; Grant ym. 2019,17.) Alasoinin ym. (2024, 40) mukaan työntekijöiden syyt tehdä etätöitä vaihtelevat. Etätöön tekeminen liittyy työntekijän näkemykseen siitä, missä työ on tarkoituksen mukaisinta tehdä. Suurin syy etätöskentelylle on usein henkilökohtainen. Osa jää kotiin, sillä työpäivä koostuu monista etäpalavereista ja toimiston tilat eivät ole enää siihen tarkoitukseen otolliset. Toisille puolestaan koti luo paremmat edellytykset tehokkaaseen ja keskittymistä vaativaan työskentelyyn. Työntekemisen sijoittumista ohjaavat kuitenkin yhteisesti sovitut etätöikäytännöt. (Alasoini ym. 2024, 37, 40.)

Työnantajan etuina nähdään lisääntynyt työn tehokkuus sekä työurien pidentyminen paremman jaksamisen myötä. Etätö mahdollisuus lisää työnantajan houkuttelevuutta ja se nähdään yhtenä rekrytointivalttina. Etätöön lisääntyessä yrityksiä on mahdollista säästää myös toimitila kustannuksissa ja tätä kautta parantaa omaa ympäristövastuullisuuttaan. Etätö vähentää tutkitusti myös työmatkaliikennettä ja ilmastopäästöjä. (Työterveyslaitos 2025.)

Etätöskentely edellyttää työntekijältä itsensä johtamisen taitoja ja oman työn organisoimista. Ilman riittäviä itsensä johtamisen taitoja voi etätöistä olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Etätöissä piilee riskejä ja erilaisia haasteita, jotka vaikuttavat työntekemiseen ja siitä suoriutumiseen. Etätöissä työntekijällä voi olla haasteita erottaa työ ja vapaa-aika keskenään, milloin päivät venyvät liian pitkiksi ja työ häiritsee yksityiselämää. Etätö vaatii sopeutumista myös perheeltä, mikäli kotoa ei löydy sopivia tiloja työrauhan säilyttämiseksi. Myös ergonomiasta huolehtiminen jää työntekijälle itselleen. Etätö asettaa haasteensa myös yksinäisyyden kokemukselle työyhteisöstä. (Työterveyslaitos 2025; Grant ym. 2019, 17.) Alasoinin ym. (2024, 25) mukaan etätöön vaikutukset ovat kaksijakoiset, sillä se on sekä lisännyt työntekijöiden tyytyväisyyttä, mutta samalla kasvattanut yksinäisyyden kokemusta. Etätöön lisääntyminen on synnyttänyt työstä vieraantumisen ilmiön, jossa yhteys työhön ja itseensä katoavat. Virtuaaliset vuorovaikutustilanteet eivät vastaa kasvokkain kohtaamisia, sillä ne keskittyvät enemmän asiiasältöön. (Alasoini ym. 2024, 30.)

Etätyössä kasvokkain kohtaamisen vähentyvät, mikä nostattaa kynnystä nostaa asioita puheeksi sekä aiheuttaa asioiden väärin ymmärtämistä (Sutela & Pärnänen 2021, 77; Alasoini, Hirvonen ym. 2025, 11). Verkon välityksellä tapahtuva kommunikaatio ilmenee sekä informaatiotulvana että informaatiovaajeena. Vajetta aiheuttaa mikroeiden ja muun kehonkielen tulkitsemisen vaikeutuminen, kommunikoinnin eriaikaisuus sekä epämuodollisen keskustelun vähentyminen. Informaatiotulvaa puolestaan aiheuttavat chatti- ja puheinformaation rinnakkaisuus, päällekkäin puhuminen sekä etäyhteyden mahdollistama rinnakkaistyöskentely eli multitasking. Etätyössä hankalat tilanteet, konfliktit ja tiimin keskeiset jännitteet ovat vaikeammin purettavissa etänä kuin toimistolla. Myös uusiin ihmisiin tutustuminen on hitaampaa ja vaativampaa verkon välityksellä, mitä se on kasvokkain kohtaamalla. (Alasoini, Hirvonen ym. 2025, 11–13.) Kuvassa 6. on kuvattuna etätyön tuomia haasteita kommunikaatiolle.



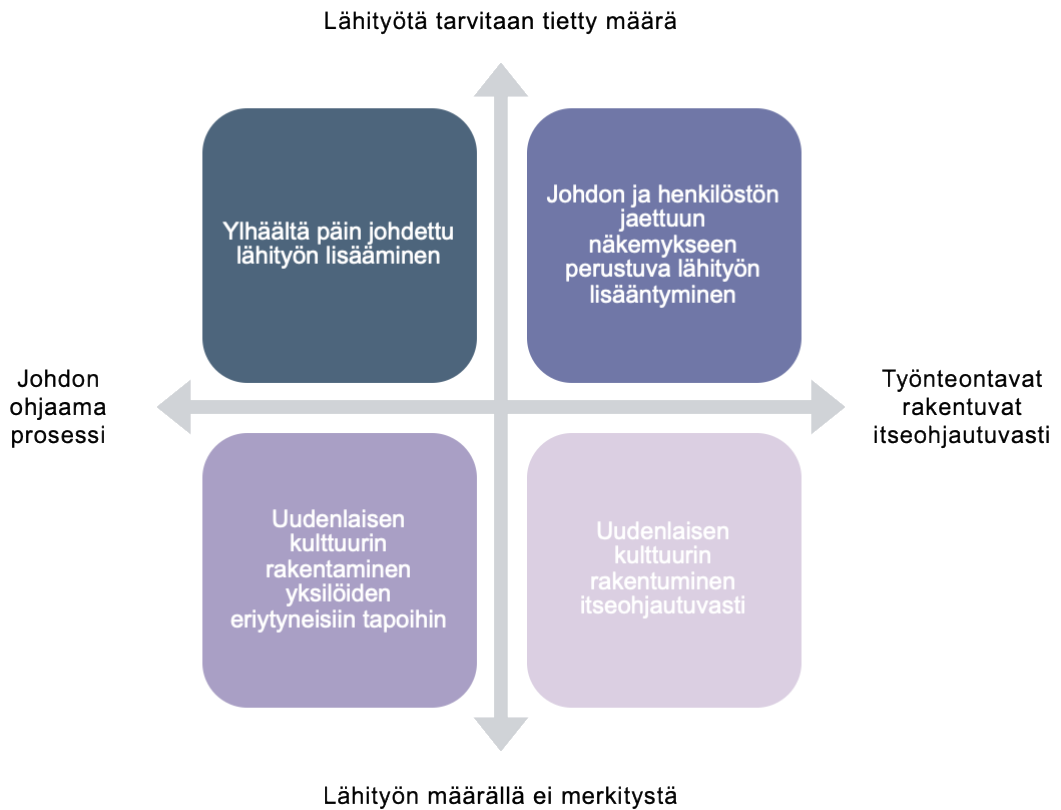
Kuva 6. Kommunikoinnin haasteet etätyössä (mukaillen Alasoini, Hirvonen ym. 2025, 10)

Vuorelan (2025) mukaan rutiininomaiset tehtävät onnistuvat parhaiten etätyössä. Kuitenkin, kun puhutaan strategisesta ja yhteisestä kehittämisestä sekä uusien vastualueiden haltuunotosta kokee noin puolet näiden olevan haasteellisia etänä.

### 3.3 Hybridityö

Hybridityö on yhdistelmä lähi- ja etätyötä, joka joustaa työnteko paikan suhteen. Hybridityö pyrkii huomioimaan työntekijän ja työnantajan toiveet tuottavuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. (ELY-keskus 2021.) Työterveyslaitoksen (2025) mukaan hybridityöllä tarkoitetaan työn organisointitapaa, jossa yhdistetään etätyö ja toimipisteellä tehtävä lähityö. Hybridityö on vakiintumassa erityisesti asiantuntijatyössä, jossa keskitytään työskentelymallien vahvuuksiin niin, että työhyvinvointi ja tuottavuus kukoistavat (Työterveyslaitos 2025). Alasoinin ym. (2024, 39) mukaan hybridityöstä on tullut yleistä niissä organisaatioissa, jossa työn luonne tämän sallii. Hybridityö on merkittävä digitalisaation mahdollistama työelämäninnovaatio, jonka yleistymisellä on vaikutuksia niin työelämään kuin yhteiskuntaan (Alasoini ym. 2024, 39).

Organisaatiot siirtyivät hybridityöhön eri tahtiin ja lähestymistapoja oli monia. Osa valitsi joustavan linjan, jossa työntekijöille annettiin vapaus valita, miten työ tehdään. Toiset puolestaan valitsivat linjan, jossa jokaiselta edellytetään läsnäoloa toimistolla yhtä monta kertaa viikossa. Osa organisaatioista myös seuraa tarkasti toimistopäivien toteutumista. (Vilkman 2023, 25.) Vilkmanin (2023, 32) mukaan hybridityömallia pohdittaessa tulisi keskittyä enemmän siihen, miten muotoilemme työn uudelleen, jotta se olisi mielekästä ja tuottavaa kaikille osapuolille, eikä niinkään keskityttäisi siihen, kuinka monta päivää viikossa olisi pakko olla toimistolla. Alasoinin ja Hirvosen ym. (2025, 14) mukaan hybridityön strategisia valintoja voidaan tarkastella kuvan 7. mukaisesti. Nelikentän pystyakseli määrittää sen, kuinka paljon lähityötä olisi tarpeen olla ja vaaka-akseli sen, kuinka aktiivinen on johdon rooli työnteon tapojen vaikutamisessa.



Kuva 7. Hybridityön nelikenttä (mukaillen Alasoini, Hirvonen ym. 2024, 15)

Ensimmäisessä lähestymistavassa johto voi rajoittaa hybridityömallin mahdollistamia etätyöpäiviä ja näin ollen lisätä lähityötä ja kasvokkain kohtaamisia. Etätyön osuudelle asetetaan esimerkiksi enimmäismäärä, milloin suurempi osa yksikön palavereista järjestetään ainoastaan toimistolta. Strategia on suoraviivainen ja johdon ohjaama, mikä voi näyttäytyä epäluottamuksena ja puutteellisena yhteistyönä henkilöstölle. Kyseinen lähestymistapa vaatii johdolta usein tietoon pohjautuvia perusteluita, jotta se on henkilöstön näkökulmasta läpinäkyvä ja ymmärrettävä. (Alasoini, Hirvonen ym. 2024, 15.)

Toinen strateginen lähestymistapa on johdon ja henkilöstön jaettu näkemys lähityön lisäämiseksi. Tässä lähestymistavassa johto asettaa strategiseksi tavoitteeksi lisätä lähityötä siten, että henkilöstö itse sisäistää tarpeen tähän. Strategiaa johdetaan esimerkin ja avoimen keskustelun kautta, mikä osallistaa henkilöstön mukaan yhteiseen vuoropuheluun työtekemisen käytännöistä. Nämä kaksi hybridityömallia ovat toimistolähtöisiä, sillä työn tekeminen painottuu työnantajan tiloihin. (Alasoini, Hirvonen ym. 2024, 15–16.)

Kolmas lähestymistapa on uudenlaisen kulttuurin rakentaminen perustuen yksilöiden eriytyneisiin työtapoihin. Tällöin johto hyväksyy näkemyksen, missä lisääntynyt etätyö on muuttanut työntekeksen käytäntöjä. Muuttuneet tavat edellyttävät organisaatiolta uuden kulttuurin muodostamista ja uusien teknologisten ratkaisujen kehittämistä. Kasvokkain kohtaamisien vähentyessä etäkohtaamisille tulee tätä kautta luoda parempia mahdollisuuksia ja yhteisiä pelisääntöjä. Viimeinen strateginen lähestymistapa on uudenlaisen kulttuurin rakentuminen itseohjautuvasti, missä johto luottaa uusien tapojen muodostumiseen itseohjautuvasti ilman erillistä puuttumista. Kaksi viimeistä strategista lähestymistapaa ovat hybridityömalliltaan etätyösuuntautuneita, sillä suurin osan työstä tapahtuu muualla kuin työnantajan osoittamassa tilassa. (Alasoini, Hirvonen ym. 2024, 16–17.)

Innolinkin ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (2025) tekemän tutkimuksen mukaan yksilöt kokevat olevansa tuottavimpia etänä, mutta todellisuudessa tuottavuus on huipussaan hybridityömallissa. Kuitenkin päätös hybridityön toteutumisesta ja työntekeksen paikasta on siirtynyt johdolta työntekijöille. Tutkimuksen mukaan tuottavuus on huipussaan niissä yrityksissä, missä johto on ollut mukana päättämässä hybridityön strategiasta ja pelisäännöistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2025.) Vilkmanin (2023, 29) mukaan organisaatioiden valmiudet menestyä hybridityössä ovat erilaiset. Tiimit, jotka ovat maantieteellisesti pakotettuja etäisyyteen, nähdään olevan edelläkävijöitä johtamisen ja yhteistyö käytäntöjen kehittämisessä. Uusia lähestymistapoja on lähdetty etsimään pakon edessä. Toisaalta taas ne organisaatiot, jotka eivät joudu ratkaisemaan etäisyyteen liittyviä haasteita, eivät ole valmiita käyttämään aikaa tai resursseja samojen kysymyksien ratkaisemiseen. (Vilkman 2023, 29.)

Vilkmanin (2023, 26) mukaan suurin osa henkilöstöstä haluaisi työskennellä hybridityömallissa, sillä se tarjoaa joustoa monin eri tavoin. Kuitenkin työntekijöillä on eri näkemys siitä, kuinka paljon joustoa olisi ihanteellinen hybridityömallissa. Wigertin (2022) tekemän tutkimuksen mukaan neljä kymmenestä haluaisin työskennellä toimistolla 2–3 kertaa viikossa, kun taas kolme kymmenestä työskentelisi mieluusti toimistolla alle kaksi päivää viikossa. Kuitenkin osa vastanneista eli toinen kolmannes kymmenestä haluaisi työskennellä yli

kolme kertaa viikossa toimistolla ja vain alle yksi kymmenestä haluaisi työskennellä pääsääntöisesti etänä. Henkilöt, jotka haluavat työskennellä yli 2,5 päivää viikossa etänä katsotaan olevan etätyösuuntautuneita ja puolestaan he, jotka työskentelevät yli 2,5 päivää viikossa toimistolla ovat, lähityösuuntautuneita. (Wigert 2022.) Wigertin (2022) tutkimuksesta selvisi myös, että neljä kymmenestä kyselyyn vastanneista haluaisi täyden vapauden ja itseohjautuvuuden sille, kuinka monta päivää viikossa työskentelisi toimistolta käsin. Loput kuusi kymmenestä haluaisi jonkintasoisen määrityksen sille, kuinka paljon toimistolla työskentelyä edellytetään (Wigert 2022).

Ihmisillä on taipumus tehdä asioita niin kuin ennenkin, sillä tutusta toiminnasta on syntynyt rutiini. Vilkmänin (2023, 38) mukaan uusien tapojen omaksuminen koetaan työlääksi, jonka vuoksi toimintamallit ja käyttäytyminen muuttuvat hitaasti. Muun muassa nuoret, jotka tulivat työelämään pandemian aikaan, kokevat lähityöpäivät uuvuttaviksi, kun puolestaan esihenkilö asemassa olevat viihtyvät enemmän toimistolla saaden toisista ihmisistä energiaa (Vilkman 2023, 38). Suutalan (2025) mukaan esihenkilöt suhtautuvat kriittisemmin etätöihin ja lähes puolet heistä tekisivät mieluummin töitä toimistolta käsin.

Alasoinin ym. (2024, 31) mukaan hybridityön haasteena työyhteisön näkökulmasta on se, ettei työtä tehdä siellä missä sitä kannattaisi, vaan työn tekemisen muoto valitaan oman elämäntilanteen mukaisesti. Yksin asuvat ja uudet työntekijät hakeutuvat lähityöhön sen tuomien sosiaalisten kontaktien vuoksi, kun taas asiantuntijat ja perheelliset viihtyvät paremmin etätöissä. Tämä jakautuminen saattaa pitkällä aikavälillä etäännyttää lähityösuuntautuneet ja etätyösuuntautuneet toisistaan. Erityisesti lähityösuuntautuneet toivovat paluuta toimistolähtöiseen työskentelyyn yhteisöllisyyden näkökulmasta. Työntekemisen tavasta huolimatta kaikilla on yhteinen huoli katoavasta yhteisöllisyydestä. Virtuaalisesti tunteet eivät välity yhtä hyvin kuin lähityössä, sillä satunnaiset kontaktit vähentyvät. (Alasoini ym. 2024, 32.)

Etäisyyden lisääntyessä tarvitaan yhteisesti ymmärrettyjä ja selkeitä tavoitteita. Näin jokainen tietää oman roolinsa ja mahdollisuutensa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Mikäli tavoitteet eivät selkeästi ohjaa itsenäisesti teh-

tävää työtä, saattaa esihenkilölle tulla kuva, ettei etätyössä tehdä oikeita asioita. Tavoitteet vaativat jatkuvaa keskustelua ja ajoittain täsmennystä yhdessä oman esihenkilön kanssa. Yhteistä ymmärrystä ja selkeyttä tarvitaan myös tiimin keskeisiin pelisääntöihin. Ristiriitaiset käsitykset kommunikaatio tavoista ja yhteistyöstä aiheuttavat tarpeetonta ristiriitaa tiimin jäsenten kesken. (Vilkman 2023, 34–36.) Vilkmanin (2023, 37) mukaan yhteiset toimintatavat ja prosessit ovat hybridityön selkäranka, jonka avulla tiimi toimii tuloksellisesti ja etäisyyden tuomat negatiiviset vaikutukset pysyvät vähäisinä. Alasoinin ja Hirvosen ym. (2024, 7) mukaan hybridityön vaikutuksia organisaation toimintaan ja tuottavuuteen on vielä vaikea arvioida, sillä se on tuore työelämän ilmiö. Hybridityöllä voi olla esimerkiksi välillisiä eli epäsuoria vaikutuksia muun muassa yhteisöllisyyteen, oppimiseen ja kehittämiseen, joita on itsessään jo vaikea mitata (Alasoini, Hirvonen ym. 2025, 8).

#### **4 YHTEENKUULUVUUDEN TUNNE**

Kaltiaisen (2024) mukaan luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne vastaavat ihmisen psykologisia tarpeita, milloin haluamme ponnistella yhteisen asian puolesta sekä tukea toisiamme. Suhosen ym. (2019, 90) mukaan yhteenkuuluvuuden ansiosta yksilöt kokevat toisiaan kohtaan symbolista yhteisyyttä. Yhteenkuuluvuutta voidaan selittää ryhmäajattelulla, joka omaksutaan itselleen kuuluessaan tiettyyn ryhmään. Vahva ryhmäajattelu edistää työntekijöiden tuottavuutta, sitoutumista sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja kiinteyttä eli ryhmäkoheesiota voidaan mitata eri tavoin. Koheesiolla tarkoitetaan puolestaan voimakkuutta, jolla yksilöt ovat motivoituneita ja sitoutuneita pysymään osana ryhmää. (Suhonen ym. 2019, 90–91.)

Suhosen ym. (2019, 91) mukaan erityisesti tunneilmapiiriin liitännäiset positiiviset kokemukset ovat merkittäviä asioita yhteenkuuluvuuden kannalta. Näitä ovat muun muassa läheisyys, turvallisuuden ja lämmön kokemukset. Myös huumorilla on rooli koheesion ja ilmapiirin nostattajana (Suhonen ym. 2019, 92). Kaivolán (2003, 15) mukaan tunne kuulumisesta on osa yksilön itsensä määrittämistä. Työ on aina ollut yksi merkittävä identiteetin rakentaja. Tunne joukkoon kuulumisesta on myös erityisen tärkeää yksilön terveyden ja hyvinvoinnin kannalta. (Kaivola 2003, 15.)

Vilkmanin (2023, 100) mukaan hybridityön yhdeksi kipukohdaksi on noussut yhteenkuuluvuuden tunteen säilyttäminen. Tutkimuksen kertovat, että tunne kuulumisesta joukkoon johtaa parempaan työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen sekä lisää työhyvinvointia. Yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen puolestaan saattaa johtaa heikompaan työsuoriutumiseen, uupumiseen ja jopa työyhteisöstä syrjäytymiseen. Tämän vuoksi yhteisöllisyyden tunne on tärkeä sekä työntekijälle, että työnantajalle. (Vilkman 2023, 100.) Vilkmanin (2023, 102) mukaan yhteenkuuluvuuden tunne syntyy ainoastaan tutustumalla toisiin ihmisiin. Mikäli puhutaan vain työasioita, jää toisiinsa tutustuminen hyvin vähäiselle. Yhteenkuuluvuuden tunteen kokemisessa olennaista on tulla kuulluksi sekä nähdyksi arvostavalla tavalla. (Vilkman 2023, 102.)

Suhosen ym. (2019, 75) mukaan työyhteisöt ovat muuttuneet entistä joustavammiksi lisääntyneen etätöiden seurauksena. Työyhteisö tarvitsee toteutuakseen yksilöitä, heidän kokemuksiaan, ajatuksiaan sekä osaamistaan (Suhonen ym. 2019, 75). Vilkmanin (2023, 101) mukaan kohtaamisilla pyritään vahvistamaan työntekijöiden välistä emotionaalista eli tunneperäistä yhteenkuuluvuutta. Kun emme kohtaa arjessa, tiedämme toisistamme vähemmän asioita. Tietämättömyys toisten reiluuudesta, hyväntahtoisuudesta sekä taidoista ja osaamisesta hankaloittaa myös osaltaan luottamuksen rakentumista (Kaltiainen 2023.) Golemanin (1998, 255) mukaan tiimin yhteinen kunnianhimo ja motivaationmalli vahvistavat tiimin keskeistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämän avulla he pystyvät sopuisampaan työskentelyyn, sietävät ristiriitoja ja tukevat toisiaan vaikeissa tilanteissa. He käyttävät vaikutusvaltaa ryhmän parhaaksi ja ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Vahva yhteisöllisyys luo ketteriä, itsevarmoja ja määrätietoisia tiimejä. (Goleman 1998, 255.)

Vilkmanin (2023, 198) mukaan yllättävän moni työkäinen kokee yhteenkuuluvuuden puutetta työpaikallaan. Yhteenkuuluvuuden puute ei kuitenkaan ole suoranaisesti liitännäinen lisääntyneeseen etätöskentelyyn. EY:n vuonna 2019 tekemän tutkimuksen mukaan noin 40 prosenttia koki eristäytyneisyyttä työpaikalla, vaikka työ tehtiin pääsääntöisesti lähityönä toimistolta. (Vilkman 2023, 198.) Vilkmanin (2023, 198) mukaan yhteisöllisyys on tunne kuulumis-

sestä samaan porukkaan. Yhteenkuuluvuuden tunteesta syntyy yhteisöllisyyden kokemus. Yhteisöllisyys ei ole pelkkiä kahvihetkiä, vaan yhteisöllisyyden tunne syntyy merkityksellisen ja mielekkään yhteistyön seurauksena. Se on kokemus siitä, että voi olla oma itsensä ja hyväksytty työyhteisön jäsen. Yhteenkuuluminen on kokemus siitä, että on arvokas ja tärkeä osa yhteisöä. Yksilöt voivat omalla toiminnallaan lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta pitämällä työkavereihin yhteyttä ja kutsumalla heitä lounaalle tai kysymällä kuulumisia. (Vilkman 2023, 199.) Yhteenkuuluvuuden synnyttyä pidetään yhteyttä toisiin matalammalla kynnyksellä, sekä halutaan ideoida yhdessä ratkaisuja meneillä oleviin ongelmiin (Vilkman 2023, 286). Golemanin (1998, 234) mukaan ne yksilöt, jotka ovat valmiita työskentelemään yhteisen hyvän eteen, tulevat selviämään paremmin kuin he, jotka ajattelet vain omaa etuaan.

#### **4.1 Yhteisöllisyys**

McMillanin ja Chavisin (1986, 9) mukaan yhteisöllisyys on tunne johonkin ryhmään kuulumisesta ja usko siitä, että jäsenen tarpeet täytetään tähän sitoutumalla. Rovain (2002, 4) mukaan yhteisöllisyys on vuorovaikutuksen tulos, joka syntyy yhteisön yhteisten tavoitteiden seurauksena. Suhosen ym. (2019, 79) mukaan yhteisöllisyys puolestaan on yksilön avointa liikettä työyhteisöään ja siellä toimivia henkilöitä kohti. Sisäistä liikettä eli intentionaalisuutta on vaikea mitata, mutta sen voi kokea. Yhteisöllisyys nähdään prosessina, jossa yksilön ja työyhteisön tavoitteet hioutuvat yhteen, milloin yksilön tarpeet kohtaavat asetut tavoitteet. (Suhonen ym. 2019, 79.)

Suhosen ym. (2019, 79) mukaan yhteisöllisyys on yhteisön jäsenten kyky asettaa yhteisön tavoitteet yksilön omien tavoitteiden edelle. Yhteisöllisyys vahvistaa ja luo yksilön sosiaalista pääomaa eli sellaisia piirteitä, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa ja edistää vastavuoroisuutta, luottamusta sekä verkostoitumista. Parhaimmillaan yhteisöllisyys on työyhteisön sosiaalinen liima ja kiinnittää esimerkiksi tietyn projektiryhmän tiiviisti yhteen. Yhteisöllisyys työelämässä tukee muun muassa yksilön terveyttä ja hyvinvointia sekä oppimista, että tuloksellisuutta. (Suhonen ym. 2019, 96.) Kaivolain (2003, 160) ja Rovai (2002, 4) mukaan yhteisö tarkoittaa ihmisryhmää, jonka jäsenet kokevat

kuuluvansa yhteen. Ryhmä jakaa yhteisen tarkoituksen ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteisöllisyys korostaa yhteenkuuluvuutta, sosiaalisuutta sekä vuorovaikutuksellisuutta, tuoden sen jäsenille turvaa. (Kaivola 2003, 160–161; Rovai 2002, 3–4)

Yhteisöllisyyttä ja sen puuttumista voi olla vaikea havaita, sillä se esiintyy pinnan alla tekemättöminä tekoina ja sanottamina sanoina. Yhteinen kieli ja ajattelutapa toteuttavat yhteisöllisyyttä vahvimmin. Yhteinen kieli ilmenee äänenkäyttönä, hiljaisuutena, ilmeinä, eleinä, piittaamattomuutena sekä välittämisenä. Näiden avulla yhteisölle syntyy yhteinen huumori ja ammattisanasto, jotka vahvistavat yhteisöllisyyden tunnetta. Ajatuksellinen ja kielellinen yhtäläisyys on yhteisön sisällä tärkeää ja vahvistaa kuulumisen tunnetta. (Suhonen ym. 2019, 98–99.) Suhosen ym. (2019, 99) mukaan kieli luo yhteisölle identiteetin. Yhteisöllisyys ilmenee myös yksilöiden käyttäytymisessä ja heidän tavassaan kohdella muita. Yhteisöt muodostava oman kulttuurisen oletuksen siitä, kuinka avoimesti omia henkilökohtaisia asioita voi tuoda esille yhteisössä. Kulttuurinen oletus vaikuttaa sekä yksilön kokemukseen, että sosiaalisten ehtojen muodostumiseen. Yhteisöllisyyden muodostumisessa on kyse myös yhteisöjen sisäisessä ilmapiirissä, joka muodostuu yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Yhteisön sisällä vallitseva ilmapiiri vaikuttaa yhteisön menestykseen ja yksilöiden hyvinvointiin. Sisäisesti huonosti voiva yhteisö ei pysty ulkoiseen tehokkuuteen, mikä vähentää yksilön motivaatiota ja voimavaroja. (Suhonen y. 2019, 99.)

Yhteisöjen sisällä ilmenee suuriakin murheita ja ongelmia, mutta yhteiset arvot ja luottamus auttavat pääsemään näiden yli. Yhteisöllisyyden ollessa myönteistä hyväksytään yksilöiden erilaisuus ja vuorovaikutuksesta syntyvät ristiriidat. Erilaisuuden hyväksyminen on yksi yhteisöllisyyden perusteista. Yhteisöllisyys näyttäytyy me-henkisenä tunnetilana, joka pohjautuu yksilön vapaaehtoisuuteen, milloin yhteisöllisyyden kokemusta ei voida pakottaa. Yhteisöllisyyttä muodostuu yhdessä olemisesta ja yhteisestä tekemisestä. Kun yksilöt tukevat, tarjoavat apua sekä välittävät toisistaan pääsee me-henki kehittymään. Me-hengellä tarkoitetaan ylpeyttä omaa yhteisöä kohtaan. (Suhonen ym. 2019, 100.)

Suhosen ym. (2019, 100) mukaan yhteisöllisyys ilmenee konkreettisesti yksilöiden suhtautumisesta sosiaaliseen tukeen. Sosiaalinen tuki tarkoittaa sosiaaliin suhteisiin liittyvää yksilöiden välistä vuorovaikutusta, joka antaa ja ottaa niin henkistä, tiedollista kuin aineellista tukea. Henkistä tukea on muun muassa kuunteleminen, empaattisuus, rohkaiseminen sekä halukkuus auttaa. Tietotuki puolestaan on esimerkiksi erilaisia neuvoja ja ehdotuksia. Sosiaalisen tuen määrä ja laatu on ihmisille usein merkityksellisempää kuin esimerkiksi ihmissuhteiden määrä. Sosiaalinen tuki edistää aikuisiän sosiaalistumista ja sitä välittyy arkisissa keskusteluissa esimerkiksi työpaikalla. (Suhonen ym. 2019, 101.)

Myönteisessä yhteisöllisyydessä meidän on helppo tuntee kuuluvamme joukkoon ja osallistua yhteiseen toimintaan. Kaivolan (2003, 161) mukaan toimivassa yhteisössä hyvä ilmapiiri ilmenee keskinäisenä luottamuksena ja tukena, aitona haluna auttaa, yhteishenkenä, avoimuutena, joustavuutena sekä toisten huomioon ottamisena. Tällaisessa yhteisössä koemme kohdatuksi tulemisen omana itsenäamme ja voimme antaa oman panoksemme yhteisten tavoitteiden eteen menettämättä omaa itseämme. (Kaivola 2003, 161.) Olemme usein ylpeitä yhteisöön kuulumisesta ja hyväksymme erilaisuuden sekä mahdollistamme luovan toiminnan. Myönteinen yhteisöllisyys on nähty vahvistavan yhteisön yhteistoimintaa. (Suhonen ym. 2019, 102.) Taulukossa 1. on kuvattu myönteisen yhteisöllisyyden kannalla olennaisia ja tärkeitä tekijöitä.

Taulukko 1. Myönteisen yhteisöllisyyden ylläpito (mukaillen Suhonen ym. 2019, 102)

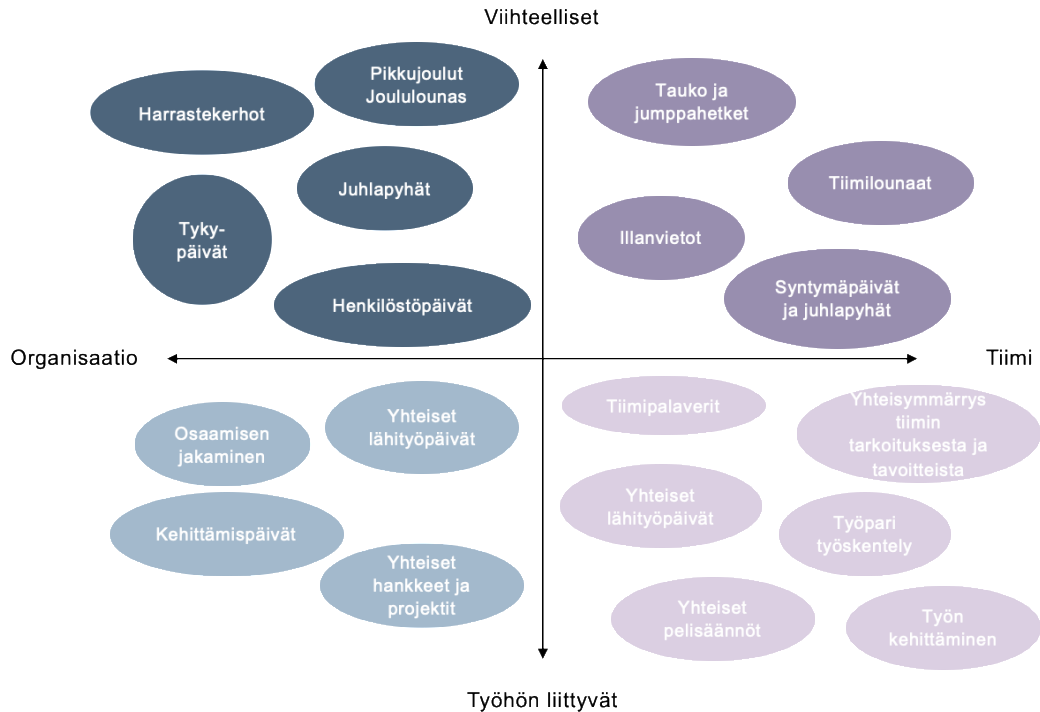
Ylpeys kuulumisesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteenkuuluvuuden tunne</li> <li>• Toimivat sosiaaliset suhteet</li> <li>• Vapaamuotoinen yhdessäolo</li> <li>• Erilaisuuden hyväksyminen</li> </ul>
Kaikkien arvostaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistumisen edistäminen</li> <li>• Avoimuus ja asioista viestiminen</li> <li>• Työn priorisointi ja kohtuullistaminen</li> </ul>
Tulevaisuus suuntautuneisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismi ja katse tulevaisuuteen</li> </ul>
Yhteisölliset tavoitteet yksilön tavoitteiden edelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset projektit</li> <li>• Juhli onnistumista</li> <li>• Vuorovaikutus ja kommunikaatio</li> <li>• Omaehtoinen osallistuminen yhteiseen toimintaan</li> </ul>

Yhteisöllisyys on työssä viihtymisen ja me-hengen kannalta tärkeitä asioita. Vilkmanin (2016, 41) mukaan ihmisellä on luontainen tarve olla osa arvostamaansa ryhmää sekä kuulua joukkoon. Koemme yhteenkuuluvuutta eri tavoin ja eri voimakkuudella, milloin kaikki eivät osaa sanoa tuntevatko kuuluvansa joukkoon vai eivät. Hybridityössä yhteisöllisyys vaatii erityistä huomiota, sillä yhteisöllisyyttä syntyy huonommin sekä se murenee kohdatessamme toisia harvemmin. Tutkimuksien mukaan huono yhteisöllisyys vähentää työntekijöiden sitoutumista, vuorovaikutusta ja vähentää tiimin yhteistyötä. (Vilkman 2016, 41.) Yhteisöllisyyden muodostuminen vie aikaa ja jatkuvien muutoksien keskellä, ei kunnollista yhteenkuuluvuuden tunnetta ehdi syntymään. Tunne kuulumisesta syntyy, kun yksilöt tuntevat toinen toisensa. Yhdessä toimimisen kautta opitaan tunnistamaan toisten vahvuudet ja ne ominaisuudet, joita voidaan käyttää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vilkman 2016, 42.) Tiimin yhteydenpidon laatu ja määrä ovat erittäin tärkeässä roolissa yhteisöllisyyden näkökulmasta (Vilkman 2016, 43).

Pandemia-aikaan yhteisöllisyys nousi monen organisaation huolenaiheeksi. Yhteisöllisyys vähenee tutkitusti etäisyyden kasvaessa ja erityisesti etätyössä ihmiset ovat irrallaan työyhteisöstä. Irrallisuus työyhteisöstä johtaa helposti yksinäisyyteen. Usein yhteisöllisyyden kärsiessä työnantajan ratkaisu on kutsua työntekijät useammin toimistolle. Toimistolle pyytäminen ei kuitenkaan huomioi työn luonnetta tai yksilön persoonaa. Lähityö ei myöskään yksin vahvista yhteenkuuluvuuden tunnetta, sillä yhteisöllisyys ei synny pakottamalla (Vilkman 2023, 30). Vilkmanin (2023, 100) mukaan muun muassa tiukka hybridityömalli tai pakolliset lähityöpäivät viikoittain saattavat jopa heikentää yhteisöllisyyden kokemusta.

Yhteisöllisyys työelämässä liitetään usein yhteisiin lounas- ja kahvihetkiin, erilaisiin kohtaamisiin sekä illanviettoihin. Yhteisöllisyys on kuitenkin paljon muutakin ja tarkoittaa eri ihmisille myös eri asioita (Vilkman 2023, 114). Suhosen ym. (2019, 98) mukaan yhteisöllisyyttä muodostuu yhdessä olemisesta ja tekemisestä, luottamuksesta, merkittävistä suhteista sekä yhteisöllisyyden kokemuksesta. Vilkmanin (2023, 115) mukaan yhteisöllisyyden nelikenttä pyrkii avaamaan eri yhteisöllisyyden muotoja työelämässä. Nelikentän vaaka-akseli muodostuu organisaatio- ja tiimitason yhteisöllisyydestä, kun taas pystyakselin

ääripäissä ovat viihteelliset ja työhön liittyvät yhteisöllisyyden tekijät. Kuvassa 8. on esitetty yhteisöllisyyden nelikentässä esimerkkejä ja ideoita yhteisöllisyyden vahvistamiseksi.



Kuva 8. Yhteisöllisyyden nelikenttä (mukaillen Vilkmán 2023, 119)

Sanotaan, että ilman yhteisiä hetkiä ei synny yhteisöllisyyttä, mutta ilman yhteisöllisyyttä ei haluta osallistua yhteisiin hetkiin. Yhteenkuuluvuuden tunne on usein vahvimmillaan lähityöyhteisön kesken, sillä heidän kanssaan ollaan tekemisissä päivittäin. Yhteisöllisyyttä voi kuitenkin syntyä yli tiimirajojen, mutta tämä vaatii suunniteltuja toimenpiteitä. (Vilkmán 2023, 116–117). Vilkmánin (2016, 113) mukaan erityisesti vapaamuotoiset tapaamiset luovat edellytykset tutustumiselle ja yhteistyölle. Ohjelmanumerot, jotka mahdollistavat toisiinsa tutustumisen laittavat henkilökohtaisen tiedon luonnollisesti liikkeelle yksilöiden välillä (Vilkmán 2016, 113). Työpaikalla olemme usein esillä ainoastaan työroolissamme, ja vapaa-ajan käyttäytymisemme jää usein takaa-alalle, vaikka se luo ison osa persoonamme kokonaisuudesta. Kaikki eivät kuitenkaan halua tuoda itseään esille työroolinsa ulkopuolelta, jota tulee tiedostaa sekä kunnioittaa. (Vilkmán 2016, 100.) Golemanin (1998, 267) mukaan yhteisöllisyys syntyy, kun ihmiset esittäytyvät, katsovat toisiaan silmiin puhuessa, kyselevät heitä kiinnostavista asioista, kuuntelevat sekä kertovat itsestään.

Yhteisöllisyys ei pysy yllä itsestään vaan sen ylläpitäminen on erityisen tärkeää. Hybridityön lisääntyessä esihenkilöllä on tärkeä rooli yhteisöllisyyden rakentajana, kuitenkin yksilön vastuuta unohtamatta. Lähityössä yhteisöllisyys ja yhteistyö syntyvät luonnostaan, kun ihmiset olivat kokoontuneet päivittäin yhteisiin työtiloihin. Tällä hetkellä arkipäivää on nähdä työkaverit etäyhteydellä tietokoneen ruudulta. Kun toista ei näe, on vaikeampi tuntea yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta (Suutala 2025). Suutalan (2025) mukaan lisääntyneestä etätyöstä huolimatta esihenkilön tulisi kannustaa aktiivisesti säännölliseen yhteydenpitoon niin työhön liittyvissä kuin viihteellisissä tilanteissa. Ropen (2021, 74) mukaan ne henkilöt ovat onnellisempia, joiden työ on sen kaltainen, että sitä ei voi tehdä etänä. Pitkään etätyötä tehnyt saattaa kokea olonsa irralliseksi ja olo joukkoon kuulumisesta häviää (Rope 2021, 74).

#### **4.2 Yksinäisyys ja syrjäytyminen**

Kemppisen ja Tanskasen (2023, 199) mukaan yksinäisyys on subjektiivinen ja tunneperäinen kokemus, mikä erottaa sen objektisista käsitteistä, kuten yksin olemisesta tai sosiaalisesti eristäytyneisyydestä. Yksinäisyyden kokemus koetaan kielteiseksi, kun taas yksin oleminen on monelle rauhoittava ja mieleinen asia (Kemppinen & Tanskanen 2023, 199). Kemppisen ja Tanskasen (2023, 198) sekä Mohapatran ym. (2020) mukaan yksinäisyys muodostuu kielteisistä tunteista, jotka ilmaantuvat kaipuusta sosiaalisia suhteita kohtaan. Sosiaaliset suhteet ovat ihmisille tärkeitä ja ne tyydyttävät perustarpeemme yhteenkuuluvuuden ja tunnustuksen osalta. Vähäisillä tai itselleen riittämättömillä sosiaalisilla suhteilla voi olla terveydellisiä haittavaikutuksia. (Mohapatra ym. 2020.) Kemppisen ja Tanskasen (2013, 198) mukaan etätyö nähdään yhtenä työyksi­näisyyden riskitekijänä, sillä sosiaaliset tarpeemme eivät sammu työpäivän ajaksi. Työyksi­näisyydellä tarkoitetaan riittämättömiksi koetuista työhön liittyvistä sosiaalisista suhteista kumpuavaa kielteistä tunnetilaa. Työyksi­näisyys on tunnistettu olevan haitaksi niin yksilölle, kuin organisaatiolle (Kemppinen ja Tanskanen 2023, 198; Mohapatra ym. 2020).

Vilkmanin (2023, 30) mukaan moni kokee kasvokkain kohtaamiset energisoivina ja yhteisöllisyyttä kasvattavana. Tällaisilla henkilöillä on suuri sosiaa-

listen kontaktien tarve, mikä on halua olla muiden ihmisten seurassa ja verkostoitua. Kyseiset henkilöt innostuvat tavatessaan uusia ihmisiä ja saadesaan keskustella uusien sekä vanhojen tuttavien kanssa (Eklund ym. 2021, 154). Kemppisen ja Tanskasen (2023, 199) mukaan toiveet sosiaalisten suhteiden tarpeesta poikkeaa työntekijöiden kesken. Esimerkiksi paljonko he kokevat tarvitsevansa sosiaalisia suhteita ja kuinka paljon todellisuudessa työyhteisö tarjoaa niitä. Toiset tarvitsevat sosiaalisia suhteita enemmän täydentääkseen oman sosiaalisen tarpeensa (Kemppinen & Tanskanen 2023, 199). Vilkmanin (2023, 30) mukaan kaikki eivät kuitenkaan koe asiaa näin. Osa kuormittuu muista ihmisistä ja heidän läsnäolostaan. Kyseiset henkilöt omaavat matkailan sosiaalisten kontaktien tarpeen, mikä on halua olla yksin. He tarvitsevat vain vähän aikaa muiden ihmisten seurassa ja viihtyvät omien työtehtävien parissa useamman päivän (Eklund ym. 2023, 155).

Vilkmanin (2016, 132) mukaan ihmiset tuntevat itsensä etätyössä erillisiksi ja ajatuksien vaihdot työasioiden kokemisesta jää vähäisiksi. Lisääntynyt etätyön on lisännyt työntekijöiden omaehtoista eristäytymistä työyhteisöstä, milloin he jäävät mieluummin kotiin kuin saapuvat toimistolle. He ovat usein tyytyväisiä etätyön tuomiin etuihin eivätkä näe sosiaalisten kohtaamisien hyötyjä tai merkitystä. Ilmiö on uusi, sillä aikaisemmin eristäytyjät eivät erottuneet toimistoympäristössä samalla tavoin, mitä nyt etätyön aikaan. Eristäytyneillä henkilöillä on usein vähäinen sosiaalisten kontaktien tarve, joilloin he viihtyvät enemmän yksin. Haluttomuus toimistolla työskentelyyn siis suoranaisesti oleyhteydessä eristäytymiseen vaan voi viitata vähäisten sosiaalisten kontaktien tarpeeseen. (Vilkman 2023, 279.)

Vilkmanin (2023, 279) mukaan työyksinäisyydessä on kyse siitä, että henkilöllä on kaipuu sosiaalisiin kontakteihin, mutta nykyhetki ei vastaa tätä tarvetta. Etätyön on tunnistettu olevan riskitekijä työyksinäisyydelle, sillä sosiaaliset suhteet voivat jäädä hyvin pinnallisiksi. Kun työntekijät kokevat epätasapainoa omien tarpeiden ja halujen kanssa suhteessa todellisuuteen, syntyy tilanteesta tunnepohjainen reaktio. Tunnepohjaisen reaktion muuttuessa psykologisesti kuormittavaksi, on kyse työyksinäisyydestä (Kemppinen & Tanska-

nen 2023, 199). Ropen (2021, 43) mukaan yksinäisyys on psyykkistä kuormitusta aiheuttava tekijä. Osalle sosiaalisen työelämän puutos voi olla iso ja merkittävä asia, mikäli ihmiskontakteja on muutenkin vähän (Rope 2021, 43).

Yksinäisyyttä voi kuitenkin kokea, vaikka ympärillä olisi muita ihmisiä, sillä kyse ei ole sosiaalisten kontaktien määrästä vaan ennemmin niiden laadusta. (Sarkkinen 2025.) Työyksinäisyyden syntymiseen vaikuttaa sosiaalisten tarpeiden täyttymisen lisäksi organisaation ja työyhteisön luomat mahdollisuudet sosiaalisten suhteiden luomiselle. Merkityksellisten sosiaalisten suhteiden luomisen esteitä voi olla muun muassa liiallinen kiire, kilpailuhenkinen organisaatiokulttuuri, vajavaiset sosiaaliset taidot ja käytänteet sekä epävarmat tulevaisuuden näkymät. Myös etätyö asettaa esteitä merkityksellisten suhteiden muodostumiselle, sillä satunnaiset vuorovaikutustilanteet ja fyysiset tapaamiset vähentyvät (Kemppinen ja Tanskanen 2023, 200).

Eklundin ym. (2021, 51) mukaan suurin osa etätyöläisistä kokee yksinäisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunteen puutetta. Etätyön on myös sanottu heikentävän tiimin kollektiivista älykkyyttä, joka tuo työhön muun muassa lisää innovatiivisuutta (Eklund ym. 2021, 52). Amazonin toimitusjohtajan mukaan yksi syy etätyön lopettamiselle oli innovaation puute (Valkama 2024). Etätyössä ihmisten väliset kohtaamiset vähenevät ja ne muuttuvat virtuaalisiksi. Sosiaalisten suhteiden heikkeneminen voi johtaa työyhteisöstä syrjäytymiseen ja työyksinäisyyden kokemukseen (Eklund ym. 2021, 87). Työyhteisön tuki auttaa usein selviämään arjen tuomista haasteista ja kaipaamme tukea niissä hetkissä, kun epäonnistumme sekä huomiota silloin, kun onnistumme (Eklund ym. 2021, 90).

Yhteisöön kuuluminen on ihmisille erittäin tärkeää. Sarkkisen (2025) mukaan kehomme reagoi edelleen vahvasti ulkopuolisuuden kokemuksiin, sillä aikoinaan lauman ulkopuolelle jäämistä verrattiin jopa kuolemaan. Pitkään jatkunut yksinäisyys voi johtaa kroonisuuteen, josta syntyy suurempi negatiivisuuden kierre. Yksilö alkaa ajattelemaan kielteisesti itsestään ja välttelemään sosiaalisia tilanteita. Työyksinäisyys on yleisempää erityisesti nuorilla ja uusilla työntekijöillä, sillä heillä on suurempi riski jäädä yksi. Puolestaan he, jotka ovat

työskennelleet pidempään samassa paikassa ovat kasvattaneet itselleen sosiaalisen verkoston ja kokevat sitä kautta vähemmän työyksinäisyyttä. Nähdään, että lyhyilläkin hetkillä on suuri merkitys työyksinäisyyttä torjuessa. (Sarkkinen 2025.)

Pendellin (2024) tutkimuksen mukaan yksi viidestä työntekijästä kokee työssään yksinäisyyttä. Yksinäisyys on yleisempää alle 35-vuotiaiden keskuudessa kuin heidän, jotka ovat yli 35-vuotiaita. Yksinäisyyttä esiintyy sekä miehillä, että naisilla, milloin yksinäisyyden kokemus ei ole yhteydessä henkilön sukupuoleen. Työskentely paikalla on suurin vaikutus yksinäisyyden kokemiseen, sillä täysin etänä työskentelevät kokevat eniten yksinäisyyttä. Vähiten työyksinäisyyttä koetaan heidän keskuudessaan, jotka työskentelevät täysin toimistolla. Hybridityömallissa työskentelevät asettuvat yksinäisyyden kokemuksessa täysin etätyötä tekevien ja toimistolla työskentelevien väliin. (Pendell 2024.) Bergerin ym. (2022, 459) tekemän tutkimuksen mukaan yksinäisyyden tunne kumpusi enemmän tyytymättömyydestä omia yksityiselämän sosiaalisia suhteita kohtaan. Sekä perheelliset että yksin asuvat kokivat yksinäisyyttä. Etätyö vaikuttaa ihmisen perustarpeisiin, jotka ovat hallinnan- sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Pandemian aikana etätyö vähensi työpaikan sosiaalisia suhteita ja näin ollen edistä yksinäisyyden tunteen syntymistä (Berger ym. 2022, 451).

## **5 FYYSINEN LÄSNÄOLO**

Salinäsin (2005, 435) mukaan Witmer ja Singer (1998) ovat määritelleet läsnäolon olevan subjektiivinen kokemus siitä, että ollaan yhdessä, vaikka olisimmekin fyysisesti erillään. Fyysinen läsnäolo puolestaan on henkilön kehollista ja konkreettista paikalla oloa tietyssä ympäristössä. Fyysisellä läsnäololla viitataan siihen, kun yksilöt ovat samassa paikassa yhtä aikaa fyysisesti. Fyysinen läsnäolo välittää niin sanallista kuin sanatonta viestintää, mikä mahdollistaa yksilöt aitoon dialogiin eli vuoropuheluun keskenään (Eklund ym. 2021, 66; Salinäsin 2005, 436.) Erityisesti sanaton viestintä tekee fyysisestä kohtaamisesta tehokkaan viestintämuodon (Eklund ym. 2021, 70).

Fyysinen läsnäolo tuo turvaa ja syventää ihmisten välistä yhteyttä. On tärkeää kokea itsensä nähdyksi ja kuulluksi sekä tuntea olevansa täysin vastaanotettu ja hyväksytty. Golemanin (1998, 163) ja mukaan ihmisen keho pyrkii sosiaalisissa tilanteissa rytmiseen harmoniaan, missä puhenopeus, ilmeet, eleet sekä äänen voimakkuus muistuttavat toisiaan. Tämä molemminpuolinen jäljittely ulottuu tietoisuutemme ulkopuolelle. Yksi tärkeimmistä jäljittelyn keinoista ovat ilmeet, jotka saavat meissä aikaan vahvoja tunteita. Kehojen jäljittäessä toisiaan virittyvät tunteemme samalle aaltopituudelle, joka aktivoi empaattisuuden toista kohtaan. Jo vauvana muodostamme ensimmäiset tunnesiteet ja ne ovat perustamme tulevaisuuden yhteistyölle ja joukkoon liittymiselle. (Goleman 1998, 163.)

Fyysinen läsnäolo auttaa meitä havaitsemaan työympäristössä esiintyviä tunnevihiä, joiden mukaan alamme säätelämään omaa käyttäytymistämme (Goleman 1998, 165). Guerreron ja Floydin (2006, 2) mukaan sanaton viestintä kattaa noin 93 prosenttia yksilöiden välisen keskustelun merkityksestä. Sanallinen viestintä on joko kirjoitusta tai puhetta, kun taas sanaton viestintä kattaa visuaalisia, äänellisiä ja aistillisia käyttäytymismalleja, joilla välitetään merkitystä. Ihminen kiinnittää enemmän huomiota sanattomaan viestintään, sillä se välittää keskustelun tunnetilan ja auttaa tulkitsemaan viestinnän sanoman. Sanaton viestintä siis kattaa kaiken käyttäytymisen, joka ei ole sanoja. (Guerrer & Floyd 2006, 2–3.) Guerreron ja Floydin (2022, 20) mukaan mieltymykseen ja yhteisöllisyyteen liittyvät sanattoman viestinnän käyttäytymismuodot ovat periytyneet esi-isiltämme. Keskeisimmät tavat luoda yhteys ryhmän jäseniin olivat hymyileminen ja kosketus. Vilkmänin (2023, 101) mukaan fyysisillä kohtaamisilla pyritään vahvistamaan työntekijöiden välistä emotionaalista yhteenkuuluvuutta. Sanaton viestintä tarvitsee kuitenkin fyysistä läsnäoloa synnyttääkseen sosiaalisia tunnesiteitä toisiin ihmisiin.

Bilderbackin ja Kilpatrickin (2024, 62) mukaan ennen pandemiaa perinteinen toimistotyö yhdeksästä viiteen nähtiin tehokkuuden ja sitoutumisen synonyyminä. Siirryttäessä toimistolta etätyöhön, tuli organisaatioiden miettiä, kuinka työntekijöiden sitoutumista ja läsnäoloa mitattiin fyysisen läsnäolon puuttessa. Kasvokkain kohtaamiset korvattiin virtuaalisilla kokouksilla ja sähköposteilla muuttaen tiimin keskeistä dynamiikkaa. (Bildernack & Kilpatrick 2024,

63). Toimistolla vuorovaikutusta tapahtuu enemmän huomaamattomasti ja itsestään, kun taas etänä asia vaati jonkinlaista järjestämistä. Spontaanit vuorovaikutustilanteet ovat helpompi toteuttaa lähityössä ja vaikeampaa etänä (Eklund ym. 2021, 60–61).

Vilkmanin (2023, 35) mukaan työntekijät ajattelevat etätyön olevan saavutettu etu, josta ei haluta enää luopua. Haluttomuus saapua toimistolle koskee usein yksittäisiä henkilöitä tai tiimejä, jotka eivät näe yhteen kokoontumisen tärkeyttä. Yhteenkuuluvuuden tunteen näkökulmasta olisi tärkeä kokoontua yhteen, sillä lisäarvoa organisaatiolle ei synny ainoastaan yksilön työstä vaan yksilöiden yhteisestä osaamisesta ja innovaatioista (Vilkman 2023, 35–36). Tiimin yhteydenpidon laatu ja määrä ovat erittäin tärkeässä roolissa yhteisöllisyyden näkökulmasta. Erityisesti kasvotusten kohtaamiset ovat tärkeitä, sillä yhteisöllisyys perustuu yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen sekä toisten tuntemiseen. Digitaalinen aikakausi korostaa erityisesti kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia. (Vilkman 2016, 43.) Kasvokkain kohtaamisien määrää tulisi miettiä sen mukaan, missä tilanteessa yhteisöllisyyden ja me-hengen luominen ovat. Uuden tiimin kanssa olisi syytä tavata useammin, kun taas pitkään yhteistyötä tehnyt tiimi voi tavata harvemmin, mutta ei tule olettaa, etteikö hekin tarvitsisi yhteistä aikaa. Ropen (2021, 45) mukaan uusien työntekijöiden on vaikeampi socialisoitua ja ryhmäytyä vanhojen työntekijöiden joukkoon.

Vähäiset kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset heikentävät tyytymättömyyden ja pahoinvoinnin havainnointia tiimin kesken. Hybridityömallissa tulisi löytää aikaa olla yhdessä ja mahdollistaa tiimien yhdessä olo ilman virtuaalisuutta. Ropen (2021, 68) mukaan virtuaaliset toimintamallit eivät ole pystyneet vastaamaan päivittäisiä fyysisiä kohtaamisia ja tämä on herättänyt huolta työnantajissa. Kasvokkain kohtaamisia tulisi järjestää säännöllisesti ja keskittyä yhdessä olon muotoon. Silloin kun ollaan fyysisesti yhdessä ei tulisi olla virtuaalisesti yhteydessä. (Vilkman 2016, 65.) Hybridityömallissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota yhdessä vietetyn ajan laatuun, milloin voimme maksimoida fyysisen kohtaamisen antamat hyödyt. Lisätäkseen fyysistä läsnäoloa hybridityömallissa voidaan tiimin kesken sopia esimerkiksi yhteisistä läsnäoloajoista tai -päivistä, milloin kaikki ovat samanaikaisesti tavoitettavissa toimistolla (Vilkman

2016, 114). Sellaiset kokoukset, jotka järjestetään sekä virtuaalisesti, että kasvokkain asettavat osallistujat eriarvoiseen asemaan heidän sijaintinsa takia. Vaikka virtuaalinen ympäristö mahdollistaa samankaltaiseen vuorovaikutukseen, kokee virtuaalisesti olevat henkilöt helpommin jäävän keskustelun ulkopuolelle. Lisäksi heillä on suurempi houkutus tehdä samanaikaisesti muita töitä, mikä huomaamatta etäännyttää yksilön työyhteisöstä ja yhteisestä ymmärryksestä. (Alasoini ym. 2024, 32–33.)

## 6 MONIMENETELMÄTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö tutkii fyysisen läsnäolon merkitystä hybridityömallissa yhteisöllisyyden näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa on monimenetelmätutkimus, joka yhdistää sekä kvalitatiivisen, että kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän lähestymistapoja (Vilkkä & Mankki 2024, 15). Puusan ja Juutin (2020, 308) mukaan monimenetelmätutkimuksia tehdään, kun tutkimuskysymykset ovat sekä kuvailevia, että selittäviä. Vilkan ja Mankin (2024, 18) mukaan kvalitatiivinen tutkimus tuottaa yksityiskohtaisen ja syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä, kun taas kvantitatiivinen tutkimuksen avulla saavutetaan yleistävämpää tietoa. Monimenetelmätutkimuksen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ja kattava vastaus esitettyyn tutkimuskysymykseen (Puusa & Juuti 2020, 309). Taulukossa 2. on kuvattu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset eroavaisuudet.

Taulukko 2. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot (mukaillen Heikkilä 2014, 15)

Kvantitatiivinen (määrällinen)	Kvalitatiivinen (laadullinen)
Vastaa kysymyksiin: Mikä, Missä, Paljonko, Kuinka usein?	Vastaa kysymyksiin: Miksi, Miten, Millainen?
Numeeraalisesti suuri, edustava otos	Suppea, harkinnanvarainen otos
Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	Ilmiön ymmärtäminen pehmeän tiedon pohjalta

Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin, kuinka usein, paljonko, mikä ja missä, kun puolestaan kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin millainen, miksi ja miten. Numeraalisesti suuremman ja edustavamman otoksen saa

kvantitatiivisella tutkimusotteella. Kvalitatiivinen otos on enemmän harkinnanvarainen ja suppeampi. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä pehmeämmän tiedon pohjalta ja kvantitatiivinen tutkimus kuvaa ilmiötä pohjautuen numeeriseen tietoon.

## 6.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Heikkilän (2014, 15) mukaan kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Määrällinen tutkimus pystyy kartoittamaan tutkittavan ilmiön olemassa olevan tilanteen, mutta ei asioiden syitä (Heikkilä 2014, 15). Vilkan (2021, 94) mukaan määrällisen tutkimusmenetelmän yleisin aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake. Kyselytutkimus on tehokas erityisesti silloin, kun aineistoa kerätään laajalta yleisöltä, jotka ovat toisistaan hajalla. Kyselylomakkeen etu on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi, jonka vuoksi voidaan kerätä myös arkaluontoista tietoa. (Vilka 2021, 94.)

Tämän opinnäytetyön kvantitatiiviseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin sähköinen kysely, sillä tutkimuksen perusjoukkona eli tämän tutkimuksen kohteena toimii koko Yritys X:n Suomen henkilöstö (N=2456). Kyselytutkimus koostuu pääosin Likertin asteikon mukaisista mielipideväittämisistä, milloin vastaajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitystä vastaava vaihtoehto. Likertin asteikko on 4- tai 5-portainen järjestysasteikko, jonka ääripäissä ovat vastaukset *täysin samaa mieltä* ja *täysin eri mieltä* (Heikkilä 2014, 51). Tähän opinnäytetyöhön valittiin 4-portainen järjestysasteikko, mikä jättää vastausvaihtoehdon *ei samaa mieltä eikä eri mieltä* pois. Tämä edellyttää vastaajaa ottamaan kantaa suuntaan tai toiseen. Asteikon arvot ilmoitetaan sekä sanallisesti, että numeraalisesti, jotta tutkimustuloksia on helpompi raportoida. Vastausvaihtoehdot ovat *4 täysin samaa mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä* ja *1 täysin eri mieltä*.

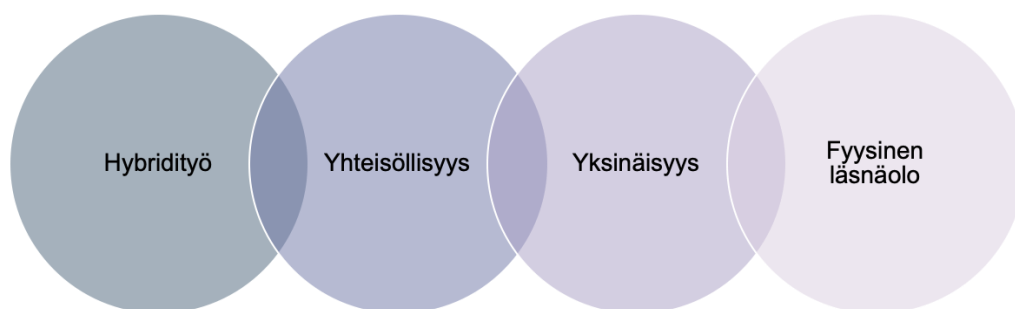
Kyselytutkimuksen kysymyksiä ei asetettu pakollisiksi, sillä vastauksen jättäminen tulisi perustua täysin yksilön vapaaehtoisuuteen. Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms kyselyohjelman avulla ja kysely oli auki 10 päivää 25.3.–3.4.2025. Kyselytutkimus sisälsi yhteensä 25 kysymystä, joista kuusi

ensimmäistä keräsi tutkimuksen toteutuksen kannalta oleellisia muuttujia. Likertin asteikon mukaisia mielipideväittämiä oli 19 kappaleita, jotka olivat jaoteltu tutkimuksen neljän keskeisen teeman mukaisesti (kuva 9, s.39). Kysymykset muodostuivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksien ja kerätyn tietoperustan pohjalta. Kunkin teeman alle muodostettiin kysymyspatteristo, joista valikoitui tutkimuskysymyksien kannalta olennaisimmat kysymykset. Kyselystä pyrittiin tekemään mahdollisimman kattava, mutta lyhyt vastauksien saamiseksi. Kysymyksien muotoilussa tutkija sai apua Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tilastollisiin menetelmiin erikoistuneelta lehtorilta sekä opinnäytetyön ohjaajalta. Kysymyksien muodostamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota niiden asettamaan sävyyn. Viimeinen kysymys mahdollisti vastaajia avaamaan valintojaan tarkemmin avoimen kysymyksen muodossa. Kyselyn saatetekstissä pyrittiin herättämään vastaajien innostus sekä vedottiin tutkijan auttamiseen. Kyselytutkimus toteutettiin täysin anonyyminä eikä siinä kerätty vastaajien henkilötietoja. Saatetekstiin oli kuitenkin liitetty tietosuojaselosta sekä ennen kyselyyn vastaamista pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Kyselyn vastaamiseen käytettiin keskimäärin kahdeksan minuuttia.

## **6.2 Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on se, että se perustuu ihmisten omiin kokemuksiin ja näkemyksiin (Puusa & Juuti 2020, 59). Puusan ja Juutin (2020, 84) mukaan laadullisessa tutkimuksessa valitaan mukaan sellaisia henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä, edustavat tutkimuksen kannalta oleellista ryhmää sekä heitä, joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta (Puusa & Juuti 2020, 84–85). Laadullisen tutkimuksen otanta on usein pieni, milloin voidaan puhua tarkoituksenmukaisesta sekä harkinnanvaraisesta näytteestä (Puusa 2020, 106). Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen tyypillisin aineistonkeruumenetelmä. Parhaimmillaan tutkija pääsee haastattelun aikana tutkittavan ajatuksiin, kokemuksiin ja odotuksiin kiinni. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava, jonka vuoksi se sopii moniin eri tilanteisiin. Haastattelujen avulla tutkimukseen saadaan ihmisen subjektiivinen kokemus. (Puusa 2020, 103–104.)

Tämän opinnäytetyön toinen aineistonkeruumenetelmä on laadullinen, ja kyseisellä menetelmällä aineistoa kerättäessä keskitytään yksilöiden omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Laadulliseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puusan (2020, 112) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa vastauksia ei sidota tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, joka antaa haastateltavalle mahdollisuuden vastata kysymyksiin omiin sanoin. Haastattelun kysymykset on kuitenkin määritelty etukäteen ja kaikilta haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä (Puusa 2020, 111). Puusan (2020, 112) mukaan teemahaastattelu puolestaan olettaa, että kaikki tutkittavat ovat kokeneet saman asian, jonka avulla he ovat päätyneet tiettyihin olettamuksiin kyseisestä tilanteesta. Teemahaastattelu on pääsääntöisesti hyvin vapaamuotoinen sekä joustava haastattelumenetelmä, jonka vuoksi teemahaastattelu yhdistettiin puolistrukturoituun haastatteluun. Puolistrukturoidusta asetelmasta huolimatta haastatteluja ohjaa opinnäytetyön kolme keskeistä teemaa, jotka on kuvattu kuvassa 9. Samaiset teemat ovat esillä myös kvantitatiivisessa aineistonkeruumenetelmässä.



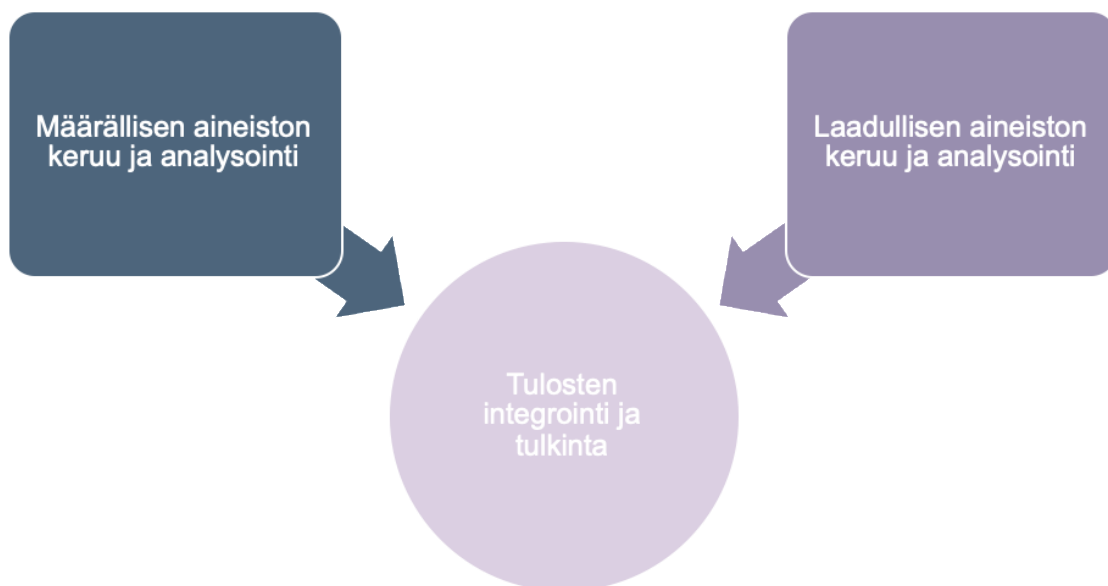
Kuva 9. Puolistrukturoidun teemahaastattelun ja kyselytutkimuksen teemat

Halukkuutta haastatteluun osallistumiseen tiedusteltiin kyselytutkimuksen saatteen yhteydessä, ja 12 vapaaehtoisen haastateltavan joukosta valikoitui kolme asiantuntijaa ja kolme esihenkilöä. Kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teams työkalun avulla viikoilla 13 ja 14 samanaikaisesti kyselyn aukioloaikana. Haastatteluihin varattiin aikaa 20 minuuttia ja osallistuville lähetettiin ennakkoon haastattelun aikana käytävät kysymykset. Sekä asiantuntijoille että esihenkilöille tehtiin rooliin sopiva haastattelurunko. Yhteensä haastattelussa kysyttiin 13 kysymystä. Kyselytutkimuksen saatteeseen oli liitetty opinnäytetyön tietosuojaseloste sekä suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Liitteet ottivat kantaa tutkimuksen kannalta olennaisiin tietosuojakysymyksiin. Myös

ennen haastattelun alkamista varmistettiin haastateltavan suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta tutkijan oli mahdollista keskittyä haastattelutilanteeseen muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan. Haastatteluiden jälkeen vastaukset litteroitiin Excel-työkaluun kysymyksittäin. Litteroinnin yhteydessä haastateltavien vastaukset anonymisoitiin tietosuojaselosteen mukaisesti. Haastattelujen avulla pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä pehmeämmän tiedon pohjalta, jota ei kyselytutkimuksen avulla pystytty selvittämään.

### **6.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Tässä opinnäytetyössä määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän välinen suhde toisiinsa on riippumaton, sillä toisen toteutus ei ole riippuvainen toisen menetelmän tuloksista. Molempien tutkimusmenetelmien aineistonkeruu tapahtui lähes samanaikaisesti, jolloin toisen tulos ei voi ohjata aineiston keruuta tai analyysia. (Vilka & Mankki 2024, 59.) Vilkan ja Mankin (2024, 62) mukaan monimenetelmätutkimuksen yleisimmin käytetty tutkimusasetelma on yhdistävä. Yhdistävän asetelman perusajatuksena on verrata ja tutkia kahta erillistä aineistoa samasta ilmiöstä. Yhdistävä asetelma pyrkii tuomaan esille molempien menetelmien edut, kuten laadullisen tutkimuksen yksityiskohtaisuuden ja syvällisyyden sekä määrällisen tutkimuksen yleistettävyyden. (Vilka & Mankki 2024, 62.) Tämä opinnäytetyö antaa yhtä suuren painoarvon kummallekin tutkimusmenetelmälle ja tutkimusasetelmana käytetään yhdistävää asetelmaa. Kuvassa 10. on kuvattu yhdistävän asetelman prosessia.



Kuva 10. Yhdistävä tutkimusasetelma (mukaillen Vilkkä & Mankki 2024, 64)

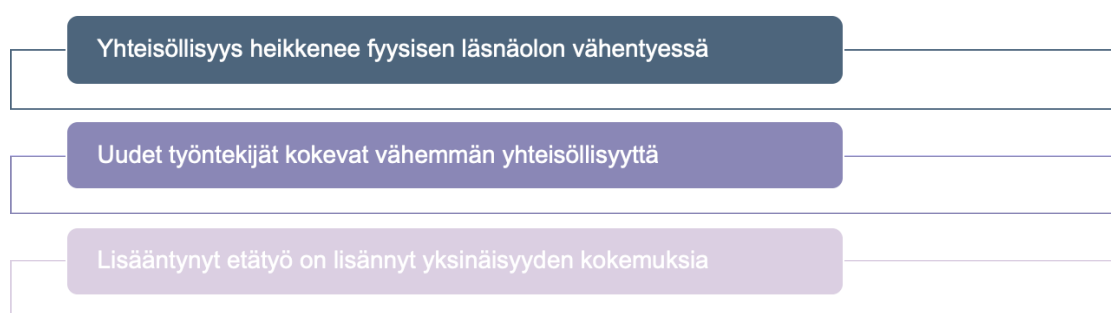
Kerättyä tutkimusaineistoa ei yleensä voi analysoida sellaisenaan, jonka vuoksi se on ensin järjestettävä hallittavaan muotoon. Aineiston järjestämisen tapa riippuu siitä, millaisesta aineistosta on kysymys. (Honkasilta s.a.) Tämän opinnäytetyön kvantitatiivinen- ja kvalitatiivinen tutkimusaineisto on analysoitu sen tutkimusmenetelmälle tyypillisellä tavalla.

Kvantitatiivisen aineiston analyysia varten kerätyn aineiston tulee olla taulukko muodossa. Muuttujat esitetään omissa sarakkeissa ja havainnot lisätään omille riveille. Kyselytutkimuksessa käytetyt mielipideasteikot tulee myös muuttaa sanallisesta arvosta numeeriseen muotoon, mikä auttaa aineiston analysoinnissa. Tilastollisen aineiston analyysiin käytetään usein varsinaisia tilasto-ohjelmia, mutta tässä opinnäytetyössä aineistoa analysointiin Microsoft Excel-työkalulla. Aineistosta laskettiin pääsääntöisesti vastauksien määrä prosenttiosuuksina sekä keskiarvoja eri muuttujille pivot toiminnon avulla. Tämän jälkeen aineistosta luotiin visuaalisia kaavioita ja kuviota helpottamaan aineiston analyysiä.

Kyselytutkimuksen avoimet vastaukset analysoitiin Excel-työkalun avulla hyödyntäen kvantifiointia. Tuomen ja Sarajärven (2018, 135) mukaan kvantifioinnissa aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa asia esiintyy aineistossa. Tässä opinnäytetyössä yksittäiset vastaukset luokiteltiin kyselytutkimuksen teemojen mukaisesti ja laskettiin samankaltaisten ilmaisujuen määrä teeman

mukaisesti. Opinnäytetyön tutkimustuloksissa on keskitytty ilmaisuihin, jotka nousivat esille useammassa vastauksessa.

Määrällinen tutkimus testaa myös tutkimuksessa esitettyjä hypoteeseja eli perusjoukkoa koskevia väitteitä, joiden paikkaansa pitävyyttä arvioidaan osana aineiston analyysiä (Opinkirjo s.a.). Tässä opinnäytetyössä testattiin, heikentyykö yhteisöllisyys fyysisen läsnäolon vähentyessä, kokevatko uudet työntekijät vähemmän yhteisöllisyyttä ja onko lisääntynyt etätyö lisännyt yksinäisyyden kokemuksia. Tämän tutkimuksen hypoteesit on esitetty kuvassa 11.



Kuva 11. Tutkimuksessa esitetyt hypoteesit

Tämän opinnäytetyön hypoteesit ovat muodostuneet tutkijan omien ennakolettamuksien ja aikaisemman tietoperustan pohjalta. Opinnäytetyön hypoteesit ovat linjassa tämän työn tutkimuskysymyksiensä kanssa. Työn lopussa hypoteesit kirjataan tehdyn tutkimuksen pohjalta joko todeksi tai epätodeksi.

Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmänä toimii sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Puusan ja Juutin (2020, 148) mukaan kvalitatiivisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistosta kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa perusteltu ja rikas tulkinta tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimusaineiston järjestäminen aloitetaan usein litteroimalla, eli kirjoittamalla nauhoitetut haastattelut puhtaaksi tekstimuotoon. Litteroinnin jälkeen aineisto tulee järjestellä, joko luokittelun, teemoittamisen tai tyypittelyn avulla. Luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto, sillä aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, kuinka monta kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittaminen on luokituksen kaltaista, mutta aineisto määritellään siten, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittaminen pilkkoo

aineiston eri aihepiirien mukaan. Tyypittely puolestaan ryhmittää aineiston tietyiksi tyypeiksi ja etsii aineistosta yhteisiä ominaisuuksia muodostaen näistä yhteisen yleistyksen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107.) Tässä opinnäytetyössä aineisto käsiteltiin teemoittamalla, sillä aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla mukailleen opinnäytetyön keskeisiä teemoja. Teemoittaminen loi selkeän ja yksinkertaisen aineiston, joka myös mahdollisti kvalitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston tuloksien vertailun keskenään.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 107) mukaan laadullisen aineiston analyysin yhteydessä puhutaan usein induktiivisesta eli yksittäisestä yleiseen tai deduktiivisesta eli yleisestä yksittäiseen analyysistä. Tämä jako perustuu tutkimuksessa käytettyyn päättelyn logiikkaan. Kyseinen jaottelu ei kuitenkaan huomioi teorian tai teoreettisuuden merkitystä osana aineiston analyysiä, jonka vuoksi tässä työssä käytetään Eskolan esittämää jaottelua. Eskola on jakanut aineiston analyysin kolmeen eri analyysimuotoon, jotka ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–108.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 108) mukaan aineistolähtöinen analyysi pyrkii luomaan tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden. Aikaisemmillä tutkimuksilla tai teorioilla ei ole tässä analyysissä merkitystä, sillä analyysi on täysin aineistolähtöinen. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria toimii analyysin apuna, mutta ei pohjautu suoraan aikaisemmin tutkittuun teoriaan. Analyysistä heijastuu aikaisempi tieto, mutta se ei testaa teoriaa vaan tuo esiin uusia näkökulmia. Eskolan viimeisin analyysimuoto on teorialähtöinen analyysi, joka pohjautuu tiettyyn teoriaan, malliin tai ajatuksiin. Tässä analyysissä testataan voimassa olevaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110.) Tässä opinnäytetyössä aineistoa analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tämän opinnäytetyön laadullisen aineiston analyysin vaiheet pohjautuvat Tuomen ja Sarajärven esittämään malliin teoriaohjaavasta lähestymistavasta. Tuomen ja Sarajärven (2018, 133) mukaan teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineistolähtöisen analyysin ehdoilla, mutta abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Sisällönanalyysi lähti liikkeelle haastatteluiden litteroinnilla. Haastattelut kirjoitettiin auki sanasta sanaan kunkin kysymyksen osalta. Aineisto litteroitiin Excel-työkaluun. Litteroinnin jälkeen aineis-

tosta lähdettiin luomaan pelkistettyjä ilmauksia, jotka eriteltiin omalle sarakkeelle. Pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin aineiston välisiä eroavaisuuksia, sekä yhtäläisyyksiä. Analyysin myöhempien vaiheiden helpottamiseksi tutkija käytti eroavaisuuksien ja yhtäläisyyksien erottamiseen värikoodausta. Haastatteluiden pelkistämisen jälkeen samaa ilmiötä kuvaavat ilmaisut ryhmiteltiin ja niistä muodostettiin alaluokat. Tämän työn keskeisimmät alaluokat olivat: yhteiset toimistopäivät, työyhteisön muutos, yhteisöllisyyden vahvistaminen, työyhteisöön kuuluminen, yksinäisyyden ilmeneminen, fyysisen läsnäolon merkitys ja kommunikaatio. Luokittelu jatkui alaluokista niitä yhdistävään yläluokkaan, jotka olivat empiirisen osion keskeisimmät teemat (kuva 9. s. 39).

Määrällisen ja laadullisen aineiston analyysien jälkeen aineistot sulautuvat eli integroituvat toisiinsa, jotta tuloksia voidaan vertailla ja yhdistää. Yhdistämällä aineistoista löydetään ristiriitaisuuksia, yhtäläisyyksiä sekä toisiaan täydentävää aineistoa. Tuloksia voidaan havainnollistaa sanallisesti, eri kuvioin sekä kaavioin. (Vilka & Mankki 2024, 65.)

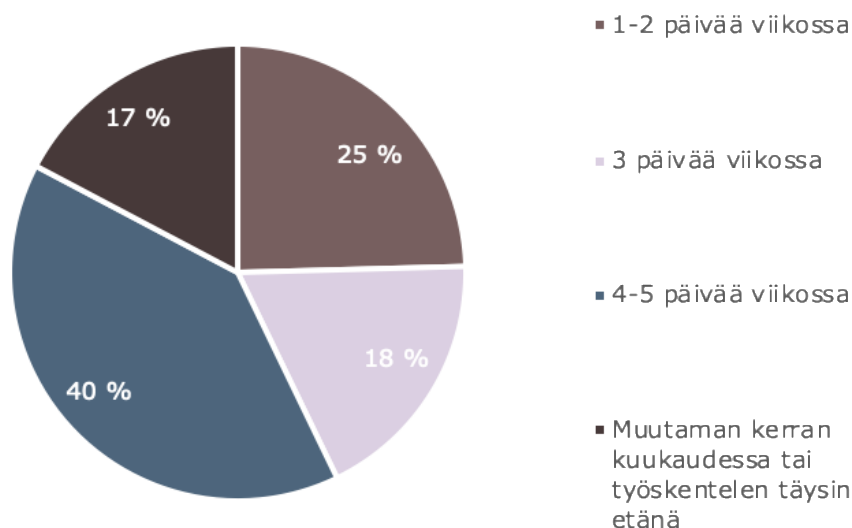
## **7 TUTKIMUSTULOKSET**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusaineistoista saadut tutkimustulokset. Tutkimustulokset esitellään opinnäytetyön teemojen mukaisesti (kuva 9, s. 39). Opinnäytteen tuloksien esittämisessä on käytetty määrälliselle tutkimukselle ominaisia kaaviota ja kuvioita sekä laadulliselle tutkimukselle ominaisia lainauksia. Kyselytutkimuksen kysymykset ja puolistrukturoidun haastattelun haastattelukysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä 1 ja 2. Kyselytutkimuksen perusjoukkona toimi Yritys X:n koko henkilöstö, 2456 työntekijää, joista 411 osallistui tutkimukseen. Näin ollen kyselyn vastausprosentiksi muodostui 16,7 prosenttia. Vastaajista 34,3 prosenttia jätti kyselytutkimukseen vapaaehtoisen avoimen kommentin aiheeseen liittyen. Tutkimushaastatteluihin osallistui yhteensä kuusi henkilöä, joista puolet olivat asiantuntijoita ja puolet esihenkilöitä.

### **7.1 Hybridityö**

Kyselytutkimuksen ja tutkimushaastattelun ensimmäinen teema käsitteli hybridityötä. Teeman tarkoituksena oli kartoittaa, miten hybridityöskentely toteutuu

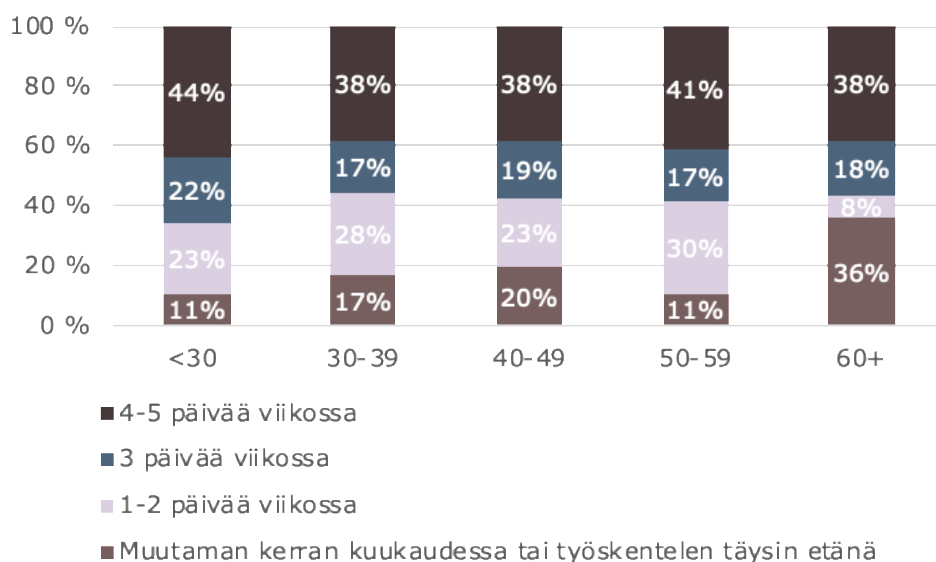
kohte yrityksessä ja millaisia haasteita hybridityö asettaa yhteisöllisyyden kokemukselle. Vastauksia tarkasteltiin eri muuttujien vaikutuksen näkökulmista. Kuvassa 12. on esitelty toimistolla työskentelyn toteutuminen vastanneiden kesken.



Kuva 12. Kuinka usein työskentelet toimistolla

Tutkimustuloksien mukaan yli puolet eli 58 prosenttia työntekijöistä sanoi työskentelevänsä yli kolme päivää viikossa toimistolla, joista 40 prosenttia työskenteli toimistolla keskimäärin 4–5 kertaa viikossa. Puolestaan joka neljännes vastaaja kertoi työskentelevänsä toimistolla 1–2 kertaa viikossa. Alle viidesosa kyselyyn vastanneista työskenteli toimistolla vain muutaman kerran kuukaudessa tai täysin etänä. Tutkimushaastateltavat jakautuivat toimistolla työskentelyn suhteen melko tasaisesti, painottuen enemmän toimistolla työskenteleviin.

Kyselytutkimuksen muuttujien avulla selvitettiin iän ja työsuhteen keston vaikutusta hybridityöskentelyn toteutumiseen. Tutkimustuloksien mukaan iällä ja työsuhteen kestoilla on osittain merkitystä siihen, kuinka usein yksilöt työskentelevät toimistolla. Iän suhde toimistolla työskentelyyn on jakautunut kuvan 13. mukaisesti.



Kuva 13. Iän vaikutus toimistolla työskentelyyn

Kyselyn tuloksien mukaan alle 30-vuotiaat vastaajat (N=73) työskentelevät muihin ikäryhmiin verrattuna vähiten etätöissä. Reilu kymmenes vastaajista työskenteli toimistolla muutaman kerran kuukaudessa tai täysin etänä. Alle neljännnes vastaajista kertoi työskentelevänsä toimistolla keskimäärin 1–2 kertaa viikossa. Lähes seitsemäsosa alle 30-vuotiaista vastaajista kertoi työskentelevänsä toimistolla vähintään kolme päivää viikossa. Suurin osa vastaajista eli 44 prosenttia ilmoitti työskentelevänsä toimistolla 4–5 kertaa viikossa.

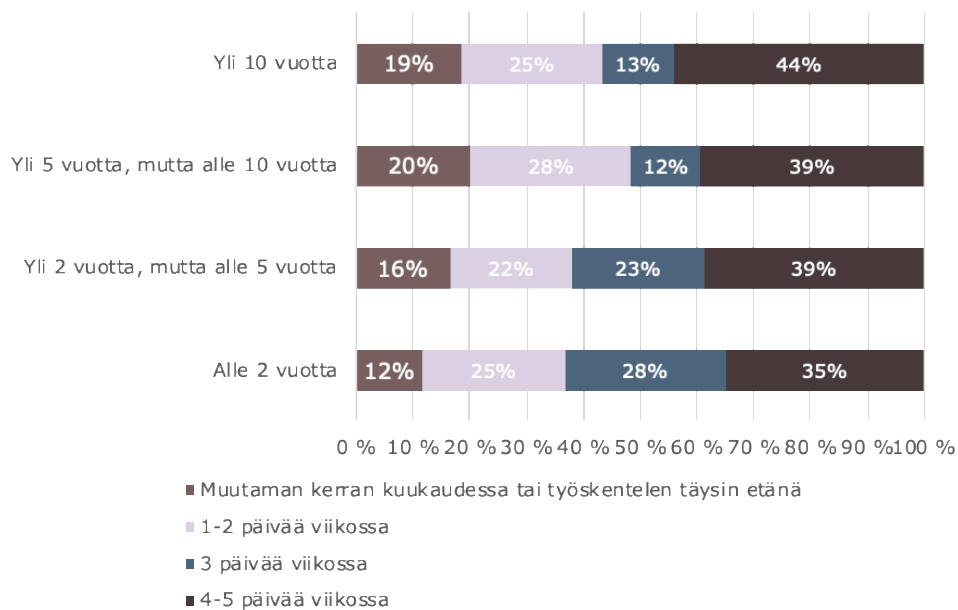
Yli 30-vuotiaiden, mutta alle 50-vuotiaiden (N=216) vastaajien toimistolla työskentely jakautui jokseenkin samoin. Melkein 40 prosenttia vastaajista kertoi työskentelevänsä 4–5 kertaa viikossa toimistolla. Puolestaan alle viidennes heistä työskenteli toimistolla mieluusti kolme kertaa viikossa. Kuitenkin 30–39-vuotiaista vastaajista reilu neljännnes työskenteli toimistolla 1–2 kertaa viikossa, kun 40–49-vuotiaista vastaajista alle neljännnes. Puolestaan toimistolla muutaman kerran kuukaudessa työskenteleviä tai täysin etätöitä tekeviä oli noin viidennes. Tuloksien mukaan 30–39-vuotiaat työskentelevät hieman enemmän toimistolla verrattuna 40–49-vuotiaisiin.

Tutkimukseen vastanneet 50–59-vuotiaat (N=82) työskentelivät pääsääntöisesti toimistolla, sillä hieman alle 60 prosenttia vastaajista kertoi työskentelevänsä toimistolla vähintään kolme kertaa viikossa. Reilu kymmenes vastaajista työskenteli toimistolla muutaman kerran kuukaudessa tai täysin etänä.

Kuitenkin kolmasosa vastaajista kertoi työskentelevänsä toimistolla 1–2 kertaa, mikä on korkein osuus muihin ikäluokkiin verrattuna.

Valtaosa yli 60-vuotiasta (N=39) vastaajista työskenteli pääsääntöisesti 4–5 kertaa viikossa toimistolla tai puolestaan täysin etänä käyden muutaman kerran kuukaudessa toimistolla. Neljännes vastaajista kertoi työskentelevänsä 1–3 kertaa viikossa toimistolla. Kyseinen ikäryhmä työskentelee vastaajista eniten etätöissä.

Kyselytutkimuksen mukaan työsuhteen kestolla on osittain vaikutusta hybridityön toteutumiseen. Vastausvaihtoehdoissa on huomioitu pandemian asettuminen työsuhteen keston nähden. Kuvassa 14. on esitetty työsuhteen keston vaikutus hybridityön toteutumiseen.



Kuva 14. Työsuhteen keston vaikutus toimistolla työskentelyyn

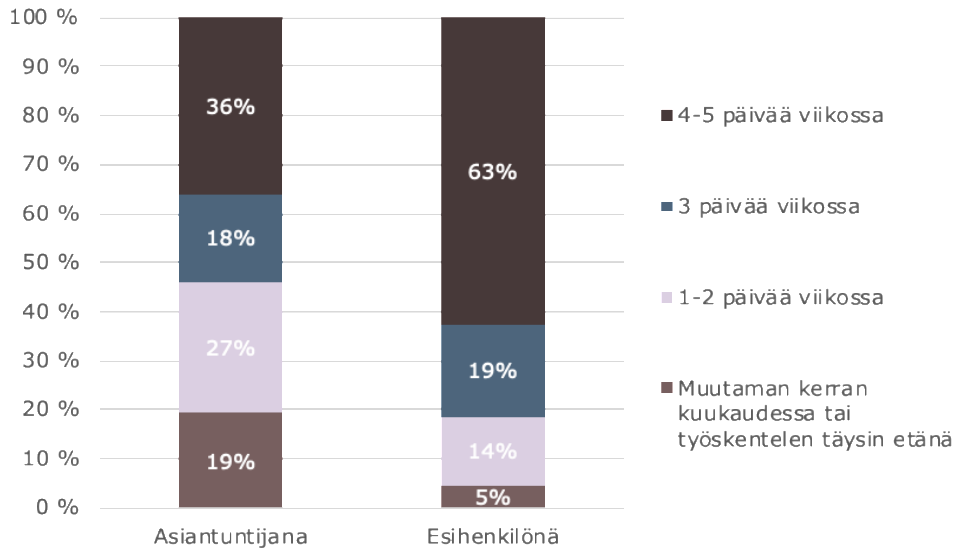
Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan alle kaksi vuotta Yritys X:ssä työskennelleistä henkilöistä (N=60) noin yksi kymmenestä kertoi työskentelevänsä ainoastaan muutaman kerran kuukaudessa toimistolla tai täysin etänä. Suurin osa vastanneista eli reilu kolmannes sanoi työskentelevänsä 4–5 kertaa viikossa toimistolla. Melkein 90 prosenttia alle kaksi vuotta Yritys X:ssä työskennelleistä henkilöistä työskentelee vähintään kerran viikossa toimistolla. Puoles-

taan yli kaksi vuotta, mutta alle viisi vuotta Yritys X:ssä työskennelleistä henkilöistä (N=134) noin kaksi viidesosaa kertoi työskentelevänsä 4–5 päivää viikossa toimistolla. Kyselyyn vastanneista 45 prosenttia työskenteli toimistolla 1–3 kertaa viikossa, milloin ainoastaan kuudestoistaosa kertoi työskentelevänsä toimistolla muutaman kerran kuukaudessa tai täysin etänä.

Jo yli viisi vuotta, mutta alle kymmenen vuotta yritys X:ssä työskennelleistä kyselyyn vastanneista henkilöistä (N=99) yksi viidesosa kertoi työskentelevänsä täysin etänä tai toimistolla vain muutaman kerran kuukaudessa. Kuitenkin valtaosa noin kaksi viidesosaa sanoi työskentelevänsä toimistolla 4–5 kertaa viikossa. Vastaajista 40 prosenttia työskenteli toimistolla 1–3 kertaa viikossa. Kuitenkin reilu puolet yli viisi, mutta alle kymmenen vuotta yrityksessä työskennelleistä työntekijöistä kertoi työskentelevänsä yli kolme päivää viikossa toimistolla ja toiset hieman alle 50 prosenttia puolestaan alle kaksi päivää viikossa. Yritys X:ssä jo yli 10 vuotta työskennelleistä henkilöistä (N=118) yli 80 prosenttia vastanneista kertoi työskentelevänsä toimistolla yhden päivän viikossa tai enemmän. Kuitenkin valtaosa vastaajista 44 prosenttia kertoi työskentelevänsä toimistolla 4–5 kertaa viikossa.

Yli viisi vuotta Yritys X:ssä työskennelleet henkilöt työskentelevät harvemmin toimistolla, mutta valtaosa heistä, jotka käyvät toimistolla viihtyvät siellä 4–5 kertaa viikossa. Pidempään yrityksessä työskennelleet henkilöt jäävät tutkimuksen tuloksien mukaan myös enemmän etätöihin. Puolestaan alle viisi vuotta Yritys X:ssä työskennelleistä henkilöistä yli 60 prosenttia vastanneista kertoi työskentelevänsä vähintään kolme päivää viikossa toimistolla tai enemmän. Keskimääräisesti ainoastaan noin 14 prosenttia vastanneista työskenteli täysin etänä tai toimistolla muutaman kerran kuukaudessa. Kaikista kategorioista tasaisimmin toimistolla työskenneltiin 1–2 kertaa viikossa. He kattoivat vastaajista noin neljäsosan kustakin kategoriasta.

Opinnäytteen tuloksien mukaan vastaajan roolilla on merkitystä toimistopäivien ja hybridityön toteutumisessa. Esihenkilöroolissa olevat työntekijät käyvät huomattavasti enemmän toimistolla asiantuntijaroolissa oleviin nähden. Kuvassa 15. on esitetty vastauksien jakautuminen henkilön rooliin mukaisesti.



Kuva 15. Roolin vaikutus toimistolla työskentelyyn

Kyselytutkimukseen vastanneista 84 prosenttia (N=340) toimi asiantuntijana ja 16 prosenttia (N=64) vastaajista toimi esihenkilöroolissa. Esihenkilöistä yli kuudesosa kertoi työskentelevänsä 4–5 kertaa viikossa toimistolla. Lisäksi noin yksi viidesosaa esihenkilöistä kertoi työskentelevänsä kolme päivää viikossa toimistolla. Milloin esihenkilöistä noin 80 prosenttia työskentelee yli kolme päivää viikossa toimistolla, ja ainoastaan viisi prosenttia kyselyyn vastanneista esihenkilöistä työskenteli toimistolla muutaman kerran kuukaudessa tai täysin etänä. Kyselyyn vastanneista asiantuntijoista puolestaan noin viidesosa kertoi työskentelevänsä toimistolla ainoastaan muutaman kerran kuukaudessa tai täysin etänä. Kuitenkin yli 50 prosenttia asiantuntijaroolissa olevista henkilöistä kertoi työskentelevänsä vähintään kolme päivää viikossa toimistolla. Puolestaan hieman alle puolet työskentelivät maksimissaan kaksi päivää viikossa toimistolla.

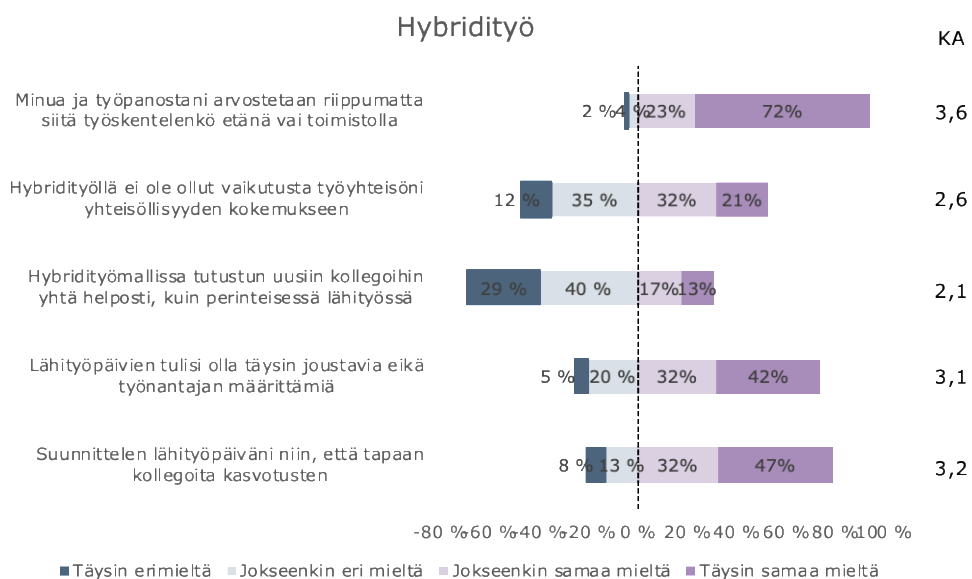
Kyselytutkimuksen avoimien vastauksien mukaan työntekijät arvostavat erityisesti etätyön tuomaa keskittymistä ja tehokkuutta, sillä häiriöntekijät ovat vähäisempiä. Lähityön etuna puolestaan korostuivat sosiaaliset kontaktit ja yhteisöllisyyden luominen toimistolla.

*"Etätyö on mahdollistanut paremman keskittymisen ja asioiden eteenpäin viennin. Konttorilla ihmisten kanssa keskustelu on hyvä ja välillä tarpeellinen. Työn tehokkuus puolestaan kärsii suunnitelmattomien keskusteluiden vuoksi."* Asiantuntija, kyselytutkimus

Työn tekemisen paikka määräytyi osin omien mieltymyksien mukaisesti. Osa tekee työtä mieluusti työpaikalla pitäen kodin erillään työasioista. Näiden vahva erottelu auttaa usein rajaamaan työn ja vapaa-ajan suhdetta. Toiset puolestaan kokevat, että työn tuloksen kannalta on parempi tehdä työtä enemmän kotona. Näin aikaa ei kulu matkustamiseen tai työpäivän aikaisiin keskeytyksiin. Avokonttorilla oli myös vaikutusta siihen, miksi useampi jää mieluummin etätöihin.

*"Avokonttorissa keskittymistä vaativa työskentely on erittäin haasteellista ja vapaan työpisteen asetteluun menee aamuisin turhaa aikaa. Helpompi jäädä kotiin, kun on jopa parempi työpiste kotona."* Asiantuntija, kyselytutkimus

Hybridityö teeman mukaisesti kyselytutkimuksessa selvitettiin hybridityön tuomia haasteita työyhteisön yhteisöllisyydelle. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin työntekijöiden kokemaa arvostusta riippumatta siitä, missä kukin työskentelee, kuinka hybridityö on vaikuttanut yhteisöllisyyteen sekä kuinka lähityöpäiviä tulisi toteuttaa. Lisäksi selvitettiin, miten lähityöpäiviä suunnitellaan ja, kuinka uusiin kollegoihin tutustuminen koetaan hybridityössä. Kuvassa 16. esitetään kyselytutkimuksen vastauksien jakautuminen kunkin väittämän kesken.



Kuva 16. Vastaukset koskien teemaa hybridityö

Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan hybridityö ei ole vaikuttanut vastaajien kokemukseen heidän tai työpanoksensa arvostamisesta. Yli 90 prosenttia vastaajista kokee, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan riippumatta siitä, työskentelevätkö he etänä vai toimistolla. Täysin ja jokseenkin erimieltä oli ainoastaan vain kuusi prosenttia vastaajista. Eniten arvostusta tunsivat alle 30-vuotiaat, jotka kokivat arvostusta keskimääräistä enemmän. Puolestaan keskimääräistä vähemmän arvostusta kokivat yli 50-vuotiaat työntekijät. Esihenkilöroolissa olevat kokivat arvostusta vähemmän kuin asiantuntijaroolissa työskentelevät henkilöt. Työsuhteen kestolla ei juurikaan ollut vaikutusta arvostuksen kokemiseen. He, jotka työskentelivät toimistolla 4–5 kertaa viikossa kokivat vastaajista eniten arvostusta työpanostaan kohtaan, kun taas 3 kertaa viikossa toimistolla työskentelevät henkilöt kokivat keskimääräistä vähemmän arvostusta.

Vastaajien mukaan hybridityöskentely on osittain vaikuttanut työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen. Tutkimustuloksien mukaan hybridityön vaikutukset työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen ovat jakautuneet vastaajien kesken melko tasaisesti. Neljäsosa vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, ettei hybridityö ole vaikuttanut työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen. Valtaosa vastaajista melkein 70 prosenttia oli kuitenkin jokseenkin samaa ja jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Eniten eri mieltä väittämän kanssa olivat yli 50-vuotiaat sekä esihenkilöroolissa toimivat vastaajat. Esihenkilöt olivat keskimääräistä enemmän sitä mieltä, että hybridityöllä on vaikutusta yhteisöllisyyden kokemukseen. Kyselytutkimuksen avoimien vastauksien mukaan hybridityö on vaikuttanut merkittävästi työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen, sillä sosiaaliset kontaktit ovat vähentyneet. Tämä korostui erityisesti heillä, jotka olivat työskennelleet yrityksessä yli viisi vuotta.

*"Viime vuosien aikana olen nähnyt, kuinka yhteisöllisyys on käytännössä kadonnut etätöiden myötä ja se on todella sääli. On ikävä niitä aikoja, kun täällä todella oli työyhteisö."* Asiantuntija, kyselytutkimus

Tutkimushaastattelujen mukaan hybridityöskentely on tuonut osittain haasteita työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukselle. Muun muassa kollegoiden

erilaiset mieltymykset lähityön tekemisestä haastaa työyhteisön yhteisöllisyyttä. Monen jäädessä etätöihin kärsii helposti koko työyhteisön yhteisöllisyys. Osa haastateltavista myös totesi satunnaisten keskusteluiden jääneen, ja päivittäisen aktiivisuuden vähentyneen kollegoiden työskennellessä enemmän etänä. Kaikki eivät kuitenkaan hakeudu toimistolle pelkästään yhteisöllisyyden takia, vaan heitä motivoi toimistolla työskentelyssä myös muut asiat.

Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan hybridityössä ei tutustuta uusiin kollegoihin yhtä helposti kuin perinteisessä lähityössä. Suurin osa vastaajista eli noin 70 prosenttia kokee tämän olevan haasteellisempaa hybridityömallissa. Kuitenkin 13 prosenttia vastaajista olisi sitä mieltä, että uusiin kollegoihin tutustuu hybridityömallissa yhtä helposti kuin perinteisessä lähityössä. Vastauksissa heijastuu vahvasti se, kuinka hybridityöskentely on vastaajien kesken toteutunut. Selkeästi he, jotka työskentelivät enemmän toimistolla kokevat, ettei tutustuminen ole yhtä helppoa, kun taas he, jotka työskentelevät enemmän etänä kokevat tämän toimivan yhtä hyvin hybridityössä. Työsuhteen kestolla tai vastaajan roolilla ei ollut vaikutusta vastausten keskiarvoihin. Puolestaan alle 30-vuotiaat kokivat olevansa eniten eri mieltä siitä, että hybridityössä tutustuminen olisi yhtä helppoa kuin perinteisessä lähityössä.

Enemmistön mielestä lähityöpäivien tulisi olla täysin joustavia eikä työnantajan määrittämiä. Alle 40-vuotiaat olivat keskimäärin enemmän sitä mieltä, ettei toimistopäiviä tulisi määrittää. Puolestaan suurin osa yli 50-vuotiasta oli sitä mieltä, että toimistopäivät tulisi osittain olla työnantajan määrittämiä. Esihenkilöt olivat myös enemmän sitä mieltä, että toimistopäiviä tulisi koordinoida työnantajan toimesta. Erityisesti he, jotka työskentelevät enemmässä määrin etätöissä toivoivat toimistopäivien olevan vapaasti henkilön itse päätettävissä. Luonnollisesti he, jotka työskentelevät enemmän toimistolla toivoivat työnantajan määrittävän yhteiset toimistopäivät. Myös tutkimushaastettaluun osallistuneet henkilöt olivat enemmässä määrin sitä mieltä, ettei työnantajan tulisi asettaa pakollisia toimistopäiviä, vaan näiden tulisi olla jokaisen itse määrittämiä.

*"Kokeilimme yhteisiä pakollisia toimistopäiviä, mutta ne eivät oikein toimineet. Tilanteet muuttuvat ja pakolliset lähityöpäivät saattavat aiheuttaa enemmän stressiä, kuin hyötyjä."* Esihenkilö, haastattelu

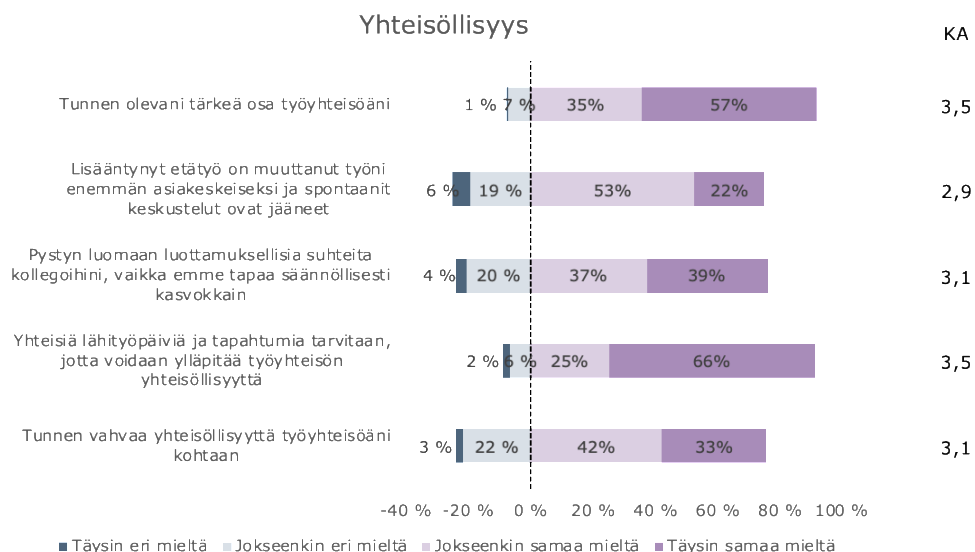
Kyselytutkimuksen mukaan noin puolet eli 50 prosenttia vastanneista suunnittelee omat lähityöpäivänsä niin, että he tapaavat kollegoita kasvotusten. Vähiten suunnittelua tekivät 30–39-vuotiaat työntekijät, jotka vastasivat keskimäärin olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Erityisesti esihenkilö roolissa olevat vastaajat suunnittelevat päivänsä siten, että he tapaavat kollegoita kasvotusten lähityöpäivinä. Työsuhteen kestolla tai toimistolla työskentelyllä ei ollut suurempaa vaikutusta vastauksien muodostumiseen. Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan moni hakee lähityöpäiviltä sosiaalisia kontakteja kollegoiden kanssa. Avoimista vastauksista korostui toive yhteisten lähityöpäivien koordinoinnista, jotta mahdollisuudet kollegoiden tapaamiseen olisivat suuremmat.

*"Lähityöpäiviä voisi koordinoida enemmän siten, että tiimin jäsenet olisivat samoina päivinä toimistolla."* Asiantuntija, kyselytutkimus

## **7.2 Yhteisöllisyys**

Kyselytutkimuksen ja tutkimushaastattelun toinen teema käsitteli yhteisöllisyyttä. Teeman tarkoituksena oli kartoittaa, miten työyhteisön yhteisöllisyys koetaan kohde yrityksessä ja selvittää, kuinka yhteisöllisyys on muuttunut vuosien aikana ja mitkä asiat luovat yhteisöllisyyden kokemuksen. Tutkimuksen vastauksia tarkasteltiin eri muuttujien vaikutuksen näkökulmista.

Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin työntekijöiden kokemusta heidän tärkeydestään työyhteisössä ja yhteisöllisyyttä omaa työyhteisöään kohtaa sekä miten työ on vastaajien mielestä muuttunut. Lisäksi selvitettiin, miten sosiaaliset suhteen muodostuvat sekä millainen merkitys yhteisillä lähityöpäivillä ja tapaamisilla on yhteisöllisyyden kokemukseen. Kuvassa 17. esitetään kyselytutkimuksen vastauksien jakautuminen kunkin väittämän kesken.



Kuva 17. Vastaukset koskien teemaa yhteisöllisyys

Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan melkein 60 prosenttia kyselyyn vastanneista tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Ainostaan prosentti (N=3) vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa eivätkä koe olevansa tärkeä osa työyhteisöä. 40–60-vuotiaat kokivat keskimääräistä enemmän olevansa tärkeä osa työyhteisöä verrattuna muihin ikäryhmiin, jotka kokivat tätä hieman keskiarvoa vähemmän. Myös esihenkilöroolissa olevat vastaajat tunsivat keskimääräisesti enemmän olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Työsuhteen kestolla ei ollut vaikutusta yksilön tunteen kanssa. Kuitenkin kolme kertaa viikossa toimistolla työskentelevät henkilöt kokivat olevansa tärkeä osa työyhteisöä keskimääräistä vähemmän.

Tutkimushaastateltavista jokainen tunsi kuuluvansa osaksi työyhteisöä riippumatta siitä, missä milloinkin työskentelee. Myös kansainvälistä työtä tekevät kokivat olevansa osa työyhteisöä työskentely maasta riippumatta. Kuitenkin yksi asiantuntija haastateltavista nosti esille, kuinka tiimin vaihtuvuus vaikuttaa työyhteisöön kuulumisen tunteeseen.

Kyselyyn vastanneista yli puolet olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että lisääntynyt etätyö on muuttanut työn enemmän asiakaskeiseksi ja sitä kautta spontaanit keskustelut ovat jääneet vähemmälle. Kuitenkin noin neljäs osa

vastaajista oli myös täysin tai jokseenkin eri mieltä. Täysin samaa mieltä vastaajista oli reilu viidennes. Yli 60-vuotiaat ja yli 10 vuotta työsuhteessa olevat vastaajat kokivat työn muuttuneen asiakeskeiseksi keskimääräistä enemmän. Muuten iällä tai työsuhteen kestolla ei ollut vaikutusta keskimääräisiin vastauksiin. Vastaajat, jotka työskentelivät toimistolla kolme kertaa viikossa, kokivat työn muuttuneen keskimääräistä vähemmän asiakeskeiseksi. Sekä 1–2 päivää ja 4–5 kertaa viikossa toimistolla työskentelevät työntekijät kokivat keskimääräistä enemmän työn muutoksen. Erityisesti kyselytutkimuksen avoimien vastauksien mukaan hiljaisen tiedon siirtyminen on haasteellisempaa hybridityössä nimenomaan työelämän muuttumisen vuoksi.

*"Etätyössä hiljaisen tiedon siirtäminen on haastavaa, koska spontaanit keskustelut ja epäviralliset kohtaamisen vähenevät."* Asian-  
tuntija, kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan kolme neljäsosaa on joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että kollegoihin pystyy muodostamaan luottamuksellisia suhteita, vaikka heitä ei tapaa kasvokkain säännöllisesti. Erityisesti he, jotka työskentelevät enemmän etänä kokivat tämän olevan täysin mahdollista. Kuitenkin viidennes vastaajista oli asiasta jokseenkin eri mieltä. He, jotka työskentelivät pääsääntöisesti toimistolla, kokivat suhteiden muodostamisen keskimääräistä hankalammaksi. Työsuhteen kestolla tai vastaajien iällä ei ollut suuria vaikutuksia keskimääräisiin vastauksiin. Kuitenkin erityisesti esihenkilöasemassa olevat kokivat luottamuksellisten suhteiden luomisen olevan haasteellisempaa, mikäli kasvotusten ei tavata säännöllisesti.

Vastaajista yli 65 prosenttia koki, että yhteisiä lähityöpäiviä ja tapahtumia tarvitaan, jotta voidaan ylläpitää työyhteisön yhteisöllisyyttä. Ainoastaan kaksi prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä ja kuusi prosenttia vastaajista jokseenkin eri mieltä. Neljäs osa vastaajista oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Erityisesti 4–5 päivää viikossa toimistolla työskentelevät kokivat yhteiset lähityöpäivät ja tapahtumat erityisen tärkeiksi, kun taas pääsääntöisesti etänä työskentelevät eivät niinkään tärkeiksi. Vastauksista korostui myös alle kaksi vuotta työsuhteessa olevien kokemukset yhteisten päivien tärkeydestä. Myös esihen-

kilöt kokivat asiantuntijoita enemmän yhteiset päivät tärkeäksi osaksi työyhteisön yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Vastaajien ikä ei nostanut eroavaisuuksia vastauksien keskiarvoon nähden.

Myös haastateltavien mukaan on tärkeää, että tiimit tapaisivat säännöllisesti yhteisen tekemisen muodossa. Näiden järjestäminen vaatii usein myös aikaa ja vaivaa. Erityisesti ei työhön liitännäiset aktiviteetit muodostivat yhteisöllisyyttä työyhteisön kesken. Pikkujoulujen ja tiimipäivien lisäksi erilaiset liikunta aktiviteetit koettiin yhteisöllisyyttä kasvattavina. Haastateltavan mukaan näissä yhteisöllisyyttä voi syntyä myös yli tiimirajojen.

*"Yhteiset tilaisuudet eivät paljoa maksa, jos osaa nähdä siitä syntyvän hyödyn."* Esihenkilö, haastattelu

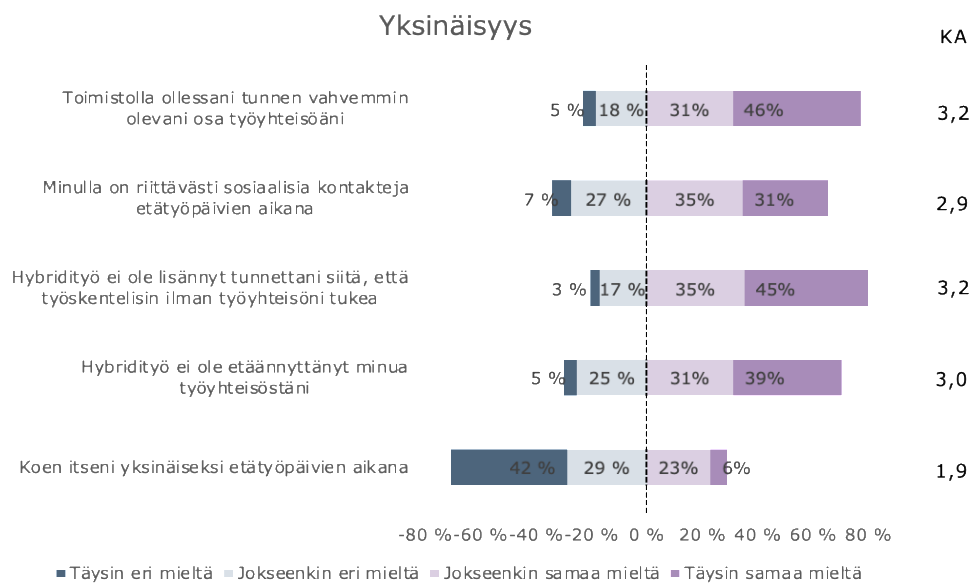
Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan kolmannes kyselyyn vastanneista kokee vahvaa yhteisöllisyyttä työyhteisöään kohtaan. Vastaajista noin kaksi viidesosaa puolestaan kokee jokseenkin vahvaa yhteisöllisyyttä omaa työyhteisöään kohtaan. Jokseenkin eri mieltä oli reilu 20 prosenttia kyselyyn vastanneista. Ainoastaan kolme prosenttia vastaajista ei kokenut vahvaa yhteisöllisyyttä työyhteisöään kohtaan. Alle 40-vuotiaat kokivat keskimääräistä vähemmän yhteisöllisyyttä työyhteisöön kohtaan verrattuna muihin ikäryhmiin. Myös asiantuntijat kokivat jokseenkin vähemmän yhteisöllisyyttä esihenkilöroolin verrattuna. Vahvinta yhteisöllisyyttä koettiin yli 10 vuoden työsuhteissa sekä heidän kesken, jotka työskentelivät 4–5 kertaa viikossa toimistolla.

Kyselytutkimuksen avoimien vastauksien mukaan erityisesti tiimin esihenkilöllä on suuri merkitys työyhteisön yhteisöllisyyden luomisessa. Parhaat esihenkilöt osaavat luoda yhteisöllisyyttä tasapuolisuudella, tiedon jaolla ja oikeudenmukaisuudella. Puolestaan haastateltavat toivat esille yksilön oman aktiivisuuden merkityksen yhteisöllisyyden kokemuksen luomisessa. Yhteisöllisyyttä luodaan yhdessä, milloin jokaisen osapuolen tulisi olla valmis näkemään vaihua yhteisen asian puolesta. Yhteisöllisyyttä syntyy yhteisistä pelisäännöistä, suunnitelluista tapaamisista ja yhteisestä työskentelystä sekä aidosta kiinnostuksesta työkavereita kohtaan.

### 7.3 Yksinäisyys

Kyselytutkimuksen ja tutkimushaastattelun kolmas teema käsitteli yksinäisyyttä. Teeman tarkoituksena oli selvittää, onko lisääntynyt etätö lisännyt yksinäisyyden kokemuksia ja kokevatko työntekijät olevansa osa työyhteisöä riippumatta siitä, missä he työskentelevät. Tutkimuksen vastauksia tarkasteltiin eri muuttujien vaikutuksen näkökulmista.

Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin työntekijöiden tunnetta työyhteisöön kuulumisesta ja sosiaalisten kontaktien riittävyyttä etätöissä. Lisäksi selvitettiin, onko hybridityöllä ollut vaikutusta työyhteisöstä etääntymiseen tai koetaanko etätöpäivien aikana yksinäisyyttä. Kuvassa 18. esitetään kyselytutkimuksen vastauksien jakautuminen kunkin väittämän kesken.



Kuva 18. Vastaukset koskien teemaa yksinäisyys

Kyselytutkimuksen mukaan noin kolme neljäsosaa kyselyyn vastanneista työntekijöistä kokee vahvemmin olevansa osa työyhteisöä työskennellessään toimistolla. Vastaajista viisi prosenttia oli kuitenkin täysin eri mieltä ja melkein neljännes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että toimistolla työskennellessä tunne työyhteisöön kuulumisesta olisi vahvempi. Alle 30-vuotiaat sekä alle kaksi vuotta työsuhteessa olevat työntekijät kokivat keskimääräistä enemmän, että toimistolla työskentely vaikuttaa tunteeseen työyhteisöön kuulumisesta. Puolestaan he, jotka työskentelevät pääosin etänä eivät kokeneen työn

tekemisen paikalla olevan juurikaan merkitystä työyhteisöön kuulumisen tunteeseen. Kuitenkin he, jotka työskentelivät pääosin toimistolla 4–5 kertaa viikossa kokivat, että toimistolla työskentely nimenomaisesti vahvistaa tunnetta työyhteisöön kuulumisesta.

Kyselytutkimuksen avoimien vastauksien mukaan toimistolla työskentely ei yksinään lisää yhteisöllisyyden kokemusta tai sitä, että kuuluisi vahvemmin osaksi työyhteisöä. Hybridityö on tuonut mukanaan myös sen, että lähityössä ihmiset ovat edelleen virtuaalisissa palavereissa. Erityisesti he, jotka hakevat toimistopäiviltä sosiaalisia kontakteja eivät välttämättä tapaa kollegoita kuin nopeasti ohimennen.

*"Välillä 12 henkilön avokonttorissa joutuu olemaan ihan yksin eikä se paranna hirveäsi työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta."* Asian-  
tuntija, kyselytutkimus

Vastaajien mukaan vajaa kolmannes koki, että heillä on riittävästi sosiaalisia kontakteja etätyöpäivien aikana. Puolestaan reilu kolmannes oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista kuitenkin reilu neljännes kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että sosiaalisia kontakteja olisi riittävästi etätyöpäivien aikana. Täysin eri mieltä oli seitsemän prosenttia vastaajista, jotka toivoisivat etätyöpäiviin enemmän sosiaalisia kontakteja. Alle 30-vuotiaat kokivat keskimääräistä enemmän tarvitsevansa lisää sosiaalisia kontakteja etätyöpäiville, kun taas ikäluokkiin 30–39 ja 50–59 sijoittuneet vastaajat kokivat tarvitsevansa näitä keskimääräistä vähemmän. Pääsääntöisesti etätöissä työskentelevät työntekijät kaipaavat huomattavasti enemmän sosiaalisia kontakteja etätyöpäiviinsä verrattuna heihin, jotka työskentelevät etätöissä harvemmin.

Kyselytutkimuksen mukaan 45 prosenttia vastanneista ei koe, että hybridityö olisi lisännyt tunnetta, että työskentelisi ilman työyhteisön tukea. Reilu kolmannes vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Ainostaan kolme prosenttia koki hybridityön vaikuttavan työyhteisön tuen tunteeseen. Alle viidennes oli jokseenkin eri mieltä ja kokivat hybridityön osittain vaikuttavan työyhteisön tuen tunteeseen. Yli 60-vuotiaat ja yli 10 vuotta työsuhteessa

olevat vastaajat kokivat keskimääräistä enemmän hybridityön vaikuttavan tunteeseen työyhteisön tuesta. Puolestaan he, jotka työskentelevät täysin etänä kokevat keskimääräistä enemmän, ettei hybridityöllä ole ollut vaikutusta tähän. Kuitenkin he, jotka työskentelevät pääosin toimistolla kokivat hybridityön vaikuttavan tunteeseen keskimääräistä enemmän.

Vastaajien mukaan neljännes koki hybridityön jokseenkin etäännyttäneet heidät työyhteisöstään. Kyselytutkimukseen vastanneista viisi prosenttia puolestaan koki, että hybridityö on etäännyttänyt heidät työyhteisöstään. Puolestaan valtaosa vastaajista eli 39 prosenttia ei koe, että hybridityöllä olisi ollut vaikutusta työyhteisöstä etäännyttämiseen. Myös kolmannes oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Yli 60-vuotiaat ja alle 30-vuotiaat kokivat keskimääräistä enemmän, että hybridityö olisi etäännyttänyt heidät työyhteisöstään. Myös yli 10 vuotta työsuhteessa olevilla vastaajilla sekä 4–5 kertaa viikossa toimistolla työskentelevillä työntekijöillä oli samanlaisia tuntemuksia. Keskimääräistä vähemmän tunnetta esiintyi heille, jotka työskentelivät pääsääntöisesti etänä.

Tutkimushaastateltavista osa on huomannut kollegoiden jäävän pandemian jälkeen vahvemmin etätöihin ja heitä näkee harvemmin yhteisissä tilaisuuksissa tai toimistolla. Toiset myös tunnistavat itse olevansa sellainen henkilö, joka nykyisin jää mieluummin kotiin. Erityisesti esihenkilöroolissa toimivat kannustivat työntekijöitään käymään säännöllisesti toimistolla nimenomaisesti ylläpitämässä työyhteisön sosiaalista puolta.

Kyselytutkimuksen mukaan kaksi viidenosaa vastaajista ei koe yksinäisyyttä etätöyöpäivien aikana. Myös noin 30 prosenttia vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Kuitenkin täysin samaa mieltä ja yksinäisyyttä etätöyössä koki kuusi prosenttia vastaajista. Hieman alle neljännes koki satunnaista yksinäisyyttä etätöissä ollen väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Reilusti keskimääräistä enemmän yksinäisyyttä koettiin heidän kesken, jotka työskentelivät pääsääntöisesti 4–5 kertaa viikossa toimistolla. Vähiten yksinäisyyttä koettiin pääsääntöisesti etätöitä tekevien vastaajien joukossa. Työsuhteen kestolla ei juurikaan ollut vaikutuksia yksinäisyyden kokemuksiin. Asiantuntijaroolissa toimivat henkilöt puolestaan kokivat yksinäisyyttä keskimääräistä

enemmän verrattuna esihenkilöroolissa toimiviin henkilöihin. Lisäksi eniten yksinäisyyttä koettiin alle 30-vuotiaiden ja yli 60-vuotiaiden joukossa. Vähiten yksinäisyyttä esiintyi ikäluokassa 50–59.

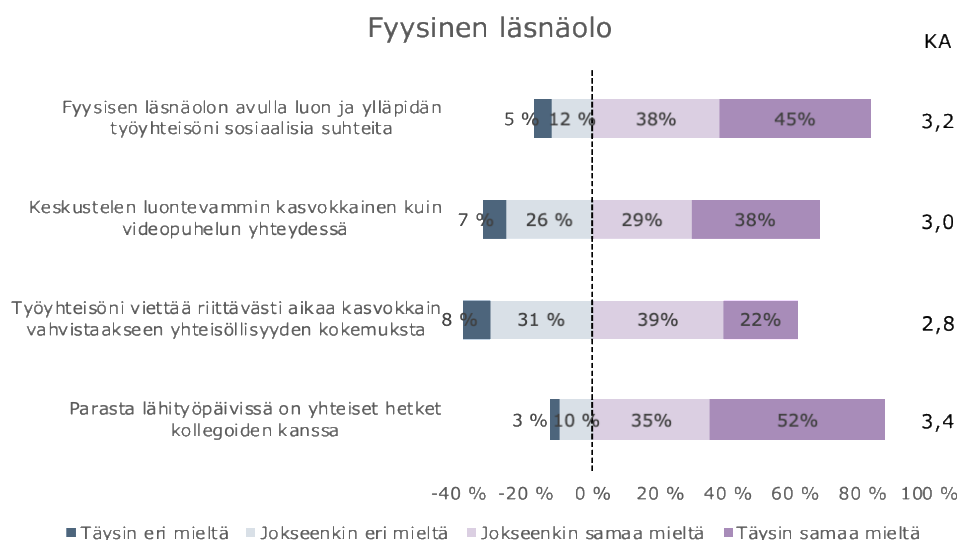
Tutkimushaastatteluiden mukaan yksinäisyyttä on koettu erityisesti työsuhteen alussa, kun aloitus on tapahtunut juuri täyden etätyösuosituksen aikaan, milloin toimistolla työskentelyä oli rajoitettu. Myös kyselytutkimuksen avoimen kentän vastaajat tunnistivat, että liiallinen etätyö voi heikentää yhteisöllisyyden kokemusta ja sitä kautta lisätä yksinäisyyttä. Erityisesti esiin nousi huoli nuorista työntekijöistä, jotka saattavat kokea vaikeuksia yhteisöllisyydestä tai uusien asioiden oppimisesta. Vastaajien mukaan myös he, joilla on suurempi sosiaalisten kontaktien tarve, ja yhteisöllisyyden kaipuu kokevat haasteita lisääntyneestä etätyöskentelystä.

*"Lisääntynyt etätyö jättää osan työntekijöistä ulkopuolisiksi, erityisesti uudet työntekijät jäävät joissain tapauksissa ilman tukea."* Asiantuntija, haastattelu

#### **7.4 Fyysinen läsnäolo**

Kyselytutkimuksen ja tutkimushaastattelun viimeinen ja neljäs teema käsitteli fyysistä läsnäoloa. Teeman tarkoituksena oli selvittää fyysisen läsnäolon merkitystä osana työyhteisön yhteisöllisyyden kokemusta. Tutkimuksen vastauksia tarkasteltiin eri muuttujien vaikutuksen näkökulmista.

Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin työntekijöiden tapaa ylläpitää työyhteisön sosiaalisia suhteita ja keskusteluiden luontevampaa ympäristöä. Lisäksi selvitettiin viettävätkö työyhteisöt riittävästi aikaa kasvokkain sekä kuinka kollegoiden tapaaminen koetaan lähityöpäivien aikana. Kuvassa 19. esitetään kyselytutkimuksen vastauksien jakautuminen kunkin väittämän kesken.



Kuva 19. Vastaukset koskien teemaa fyysinen läsnäolo

Kyselytutkimuksen mukaan 45 prosenttia vastaajista kokee, että he luovat ja ylläpitävät sosiaalisia suhteita fyysisen läsnäolon avulla. Myös hieman alle kaksi viidesosaa vastaajista kokee olevansa jokseenkin samaa mieltä, että fyysisen läsnäolon avulla luodaan ja ylläpidetään työyhteisön sosiaalisia suhteita. Reilu kymmenes vastaajista oli puolestaan jokseenkin eri mieltä ja viisi prosenttia vastaajista täysin eri mieltä väittämän kanssa. Esihenkilöroolissa toimivat vastaajat olivat keskimääräistä enemmän sitä mieltä, että nimenomaisesti fyysinen läsnäolo luo ja ylläpitää työyhteisön sosiaalisia suhteita. Myös alle kaksi vuotta työsuhteessa olevat työntekijä kokivat tarvetta fyysiselle läsnäololle, jotta sosiaalisia suhteita voi luoda ja ylläpitää. Luonnollisesti myös he, jotka työskentelevät pääsääntöisesti etänä kokevat fyysisen läsnäolon olevan keskimääräistä vähemmän merkityksellisessä roolissa työyhteisön sosiaalisten suhteiden luomiseen tai ylläpitämiseen.

Tutkimushaastattelujen mukaan fyysisellä läsnäololla on edelleen paikka tulevaisuuden työelämässä. Haastattelujen mukaan jokainen meistä tarvitsee työssään sosiaalisia kontakteja. Fyysistä läsnäoloa ei voida korvata virtuaalilla menetelmillä, vaikka nekin ovat kehittyneet lähivuosien aikana. Haastattelujen mukaan syvemmat suhteet syntyvät helpommin niiden kollegoiden kanssa, jotka työskentelevät samanaikaisesti toimistolla.

*" Yhteisien hetkien jälkeen monet ovat usein jopa paremmalla päällä." Esihenkilö, haastattelu*

Kyselytutkimuksen vastaajista 38 prosenttia kertoi keskustelewansa luontevammin kasvokkain kuin videopuhelun yhteydessä. Vastaajista myös alle kolmannes olisi jokseenkin samaa mieltä. Puolestaan neljännes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä eikä kokenut kasvokkain keskustelemisen olevan luontevampaan. Seitsemän prosenttia vastaajista oli sitä, mieltä ettei kasvokkain viestintä ole luontevampaa kuin videopuhelun välityksellä. Alle 30-vuotiaat ja yli 60-vuotiaat vastaajat kokivat kasvokkain keskustelun keskimääräistä luontevampana tapana viestiä. Myös alle kaksi vuotta työsuhhteessa olevat työntekijät ja pääsääntöisesti toimistolla työskentelevät kokivat kasvokkain keskustelemisen luontevampana. Puolestaan pääsääntöisesti etänä työskentelevät kokivat tämän keskimääräistä vähemmän luontevana.

Haastateltavien mukaan keskusteluja käydään luontevammin kasvotusten kuin videopuhelun välityksellä. Kasvokkain keskustelut laskevat esimerkiksi riinan henkilökohtaisien asioiden esiin nostamiseksi. Läsnaolo tuo mukanaan inhimillisyyttä ja ihmisten luonteet tulevat paremmin esille kasvotusten. Yhden haastateltavan mukaan videopuhelu ei vastaa läheskään kasvokkain käytyjä keskusteluja. Haastateltavat myös mainitsivat videopuhelun yhteydessä käytävän keskustelun köyhyyden, sillä ainoastaan yksi voi olla äänessä. Kasvokkain keskustelut ovat usein rikkaampia ja monipuolisempia.

*"Kynnys ottaa yhteyttä työkaveriin on etätyöpäivinä suurempi kuin yhtä aikaa toimistolla ollessa. Silloin voi tehdä paljon enemmän turhaa työtä, jos ei pääse heti kysymään."* Asiantuntija, kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen mukaan reilu neljännes koki, että työyhteisö viettää riittävästi aikaa kasvokkain vahvistaakseen yhteisöllisyyden kokemusta. Valtaosa vastaajista noin kaksi viidesosaa puolestaan koki työyhteisön viettävän jokseenkin riittävästi aikaa yhdessä kasvokkain. Toiseksi eniten vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että työyhteisö viettää jokseenkin liian vähän aikaa yhdessä kasvokkain yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Alle 30-vuotiaat kokivat keskimääräistä enemmän, että työyhteisö viettää riittävästi aikaa vahvistaakseen yhteisöllisyyden kokemusta. Puolestaan yli 60-vuotiaat kaipaisivat enemmän

kasvokkaisia kohtaamisia kollegoiden kesken. Esihenkilöroolissa toimivat vastaajat kokivat asiantuntijoita enemmän, että työyhteisö tarvitsisi keskimääräistä enemmän yhteisiä kasvokkaisia kohtaamisia yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Myös alle viisi vuotta työsuhteessa olleet henkilöt kokevat, että tiimi viettää keskimääräisesti riittävästi aikaa yhdessä. Puolestaan yli viisi vuotta työskennelleet keskimääräistä vähemmän. Pääsääntöisesti toimistolla työskentelevät henkilöt kokevat, että työyhteisön tulisi viettää enemmän aikaa yhdessä vahvistaakseen työyhteisön yhteisöllisyyden kokemusta.

*"Fyysinen läsnäolo vaikuttaa paljon muuhunkin kuin vain yhteisöllisyyteen."* Asiantuntija, haastattelu

Yli puolet kyselyyn vastanneista koki, että parasta lähityöpäivissä ovat yhteiset hetket kollegoiden kanssa. Myös yksi kolmannes vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että kollegoiden tapaaminen on lähityössä parasta. Ainoastaan kolme prosenttia vastanneista ei koe yhteisten hetkien olevan parasta lähityössä ja kymmenes vastaajista kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä asian kanssa. Vajaa 90 prosenttia pitää kuitenkin kollegoiden tapaamista yhtenä parhaimpana asiana lähityöpäivissä. Erityisesti alle 30-vuotiaat ja alle 5 vuotta työsuhteessa olevien henkilöiden mukaan kollegoiden tapaaminen on lähityössä parasta. Pääsääntöisesti etänä työskentelevät henkilöt kokevat kollegoiden tapaamisen lähityöpäivien aikana keskimääräistä vähemmän tärkeänä.

Esihenkilö haastateltavat korostivat, kuinka liiallisen etätöön pelätään olevan myös suuri terveysriski. Ihmisten olisi tärkeä kommunikoida keskenkään muutenkin kuin vain ruudun välityksellä. Etätöihin pystytään kätkemään haasteita ja ongelmia, joita esihenkilön on etäältä vaikea havaita. Kun työntekijät saapuvat toimistolle huomataan työyhteisössä herkemmin, mikäli jokin asia painaa kollegan mieltä. Esihenkilö haastateltavien mielestä kasvokkain kohtaamiset nähdäänkin avainasemassa erityisesti mielenhyvinvoinnin näkökulmasta. Täysi etätö ei tee hyvää ihmismielelle.

*"Etätö on kuin hyvä viini. Oikein käytettynä hyvä juttu, mutta liiallisesti nautittuna ja jatkuvasti se ei enää tee ihmiselle kovin hyvää."* Esihenkilö, haastattelu

## 8 POHDINTA

Tässä luvussa esitellään opinnäytteen tutkimuksen tuloksien yhteenveto ja käydään läpi tuloksien pohjalta syntyneet johtopäätökset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä. Luvun lopussa esitellään tämän työn kannalta syntyneet kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.

### 8.1 Tulosten yhteenveto

Tämän opinnäytteen tutkimuksen mukaan valtaosa vastaajista työskentelee toimistolla keskimäärin yli kolme päivää viikossa. Eniten toimistolla työskentelevät alle 30-vuotiaat vastaajat ja vähiten yli 60-vuotiaat. Myös työsuhteen kestolla oli vaikutusta toimistolla työskentelyyn. Vastaajat, jotka olivat työskennelleet Yritys X:llä alle viisi vuotta työskentelevät toimistolla enemmän kuin he, jotka ovat olleet työsuhteessa yli viisi vuotta. Erityisesti alle kaksi vuotta yrityksessä työskennelleet työskentelivät muita aktiivisemmin toimistolla. Tutkimuksen tuloksien mukaan myös roolilla oli merkitystä toimistolla työskentelyn suhteen. Erityisesti esihenkilöroolissa toimivat vastaajat työskentelevät huomattavasti enemmän toimistolla asiantuntijaroolissa työskenteleviin nähden. Tuloksien mukaan työn tekemisen paikka määräytyy osittain omien mieltymyksien ja elämäntilanteen mukaisesti.

Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan hybridityöskentely ei ole vaikuttanut vastaajien tunteeseen heidän tai työpanoksensa arvostamisesta. Työntekemisen paikalla ei näin ollen ole ollut vaikutusta työntekijöiden arvostuksen kokemukseen. Se kuinka hybridityö itsessään vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen jakoi mielipiteitä. Koetaan, että hybridityö on osittain vaikuttanut työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen ja erityisesti uusiin kollegoihin tutustuminen hybridityössä koetaan hankalammaksi. Moni vastaajista koki, että lähityöpäivien tulisi pysyä joustavina, eikä näitä tulisi määrittää työnantajan toimesta. Osa oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä tästä ja toivoi työnantajan ohjausta lähityöpäivien määrittämisessä. Suurin osa vastaajista suunnittelee lähityöpäivänsä niin, että päivän aikana tapaisi kollegoita kasvotusten. Sillä monet hakevat lähityöpäiviltä sosiaalisuutta ja jäävät tietoisesti etätöihin, mikäli työtehtävät vaativat syvempää keskittymistä.

Tutkimuksen tuloksien mukaan suurin osa vastaajista tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja kokee vahvaa yhteisöllisyyttä työyhteisöään kohtaan. Etätyön lisääntyminen on kuitenkin muuttanut työn asiakeskeisemmäksi ja spontaanit keskustelut kollegoiden välillä ovat vähentyneet. Myös hiljaisen tiedon siirtäminen jää etätyössä tiedostamatta pois. Tästä huolimatta monet kokevat pystyvänsä luomaan luottamuksellisia suhteita kollegoihinsa, vaikka he eivät tapaa säännöllisesti kasvokkain. Yhteisiä lähityöpäiviä ja tapahtumia pidetään edelleen tärkeinä ja näiden avulla pyritään ylläpitämään työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta sekä lisäämään yksilöiden tunnetta yhteisön jäsenenä.

Opinnäytteen tutkimuksen mukaan monet vastaajista tuntevat olevansa vahvemmin osana työyhteisöä työskennelleessään toimistolla verrattuna etätyöpäiviin. Sosiaalisten kontaktien määrä etätyöpäivien aikana puolestaan koetaan vaihtelevasti ja osa kaipaisi etätyöpäiviin lisää sosiaalisia kontakteja. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan koe itseään yksinäiseksi etätyöpäivien aikana, mutta vastaus jakaa mielipiteitä myös toiseen suuntaan. Se kuinka hybridityö on vaikuttanut yksilöiden etääntymiseen työyhteisöstään, jakoi vastaajien kesken mielipiteitä. Työyhteisöstä on kuitenkin havaittavissa ne henkilöt, jotka ovat jääneet pandemian jälkeen vähemmän etätöihin. Erityisen huolissaan ollaan uusista sekä nuorista työntekijöistä.

Tutkimustuloksien mukaan fyysinen läsnäolo koetaan tärkeäksi sosiaalisten suhteiden luomisen ja ylläpidon suhteen. Myös suurin osa vastaajista kokee, että he keskustelevat luontevammin kasvokkain kuin videopuhelun välityksellä. Puolestaan mielipiteet jakautuvat tasaisemmin sen suhteen, viettääkö työyhteisö riittävästi aikaa kasvokkain vahvistaakseen yhteishenkeä ja yhteistyötä. Kuitenkin valtaosa vastaajista ovat sitä mieltä, että lähityöpäivissä parasta on yhteiset hetket ja keskustelut kollegoiden kanssa. Tutkimuksen mukaan fyysinen läsnäolo kohentaa mielialaa ja syventää kollegoiden välistä suhdetta. Fyysisellä läsnäololla on vaikutusta muuhunkin kuin työyhteisön yhteisöllisyyteen. Se muun muassa ehkäisee etätyössä piilevää terveystarpeita.

## 8.2 Johtopäätökset

Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli tutkia hybridityömallin vaikutusta työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hybridityön vaikutukset työyhteisön yhteisöllisyyteen jakoi vastaajien kesken mielipiteitä. Työntekijät kokivat hybridityön tuovan joustoa erityisesti työn- ja vapaa-ajan tasapainoon, mutta tuloksista nousi esille myös huoli työyhteisön yhteisöllisyyden katoamisesta. Tästä havainnosta huolimatta tunne työyhteisöön kuulumisesta ja yksilön arvostuksen kokemisesta oli vastaajien kesken korkea.

Tämän opinnäytteen tutkimuksen tulokset vahvistivat myös ajatuksen siitä, että fyysisellä läsnäololla on edelleen merkittävä rooli tulevaisuuden työelämässä. Tutkimus osoitti lähityöpäivien ja yhteisten tapahtumien merkityksen työyhteisön yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Keskustelut kasvokkain koetaan luontevammiksi ja toimistolla työskentely saa työntekijät vahvemmin tuntemaan yhteenkuuluvuutta kollegoitaan kohtaan. Lisääntynyt etättyö ei kuitenkaan ole vaikuttanut työyhteisöltä saadun tuen tunteeseen, mikä on tutkimuksesta tehty positiivinen havainto. Erityisesti tutkimuksen tuloksista korostui fyysisen läsnäolon olevan keino, jolla moni luo ja ylläpitää työyhteisön sosiaalisia suhteita.

Toisaalta tutkimuksesta nousi esiin myös hybridityön tuomia kielteisiä vaikutuksia, jotka vaikuttavat osaltaan työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen. Työntekijät olivat havainneet työn muuttuneen enemmän asiakeskeiseksi jättäen pois spontaanit keskustelut ja hiljaisen tiedon siirtymisen. Tutkimuksesta havaittiin, että uusiin kollegoihin tutustuminen koetaan haastavammaksi hybridityössä, jonka vuoksi uusi kollegoita ei tunneta enää yhtä hyvin. Lähityöpäivien vapaavalintaisuus nostatti osakseen myös eriäviä mielipiteitä. Erityisesti lähityöpäiviltä sosiaalisuutta hakeneet toivoivat lähityöpäivien olevan valmiiksi sovittuja.

Opinnäytteen tutkimuksen tulokset vahvistivat, että toimeksiantaja organisaatiossa ei koeta yksinäisyyttä, vahvistaen sosiaalisen suhteiden olevan riittä-

vällä tasolla. Työyhteisöstä voi kuitenkin havaita yksilöiden omaehtoista eristäytymistä lisääntyneen etätöön seurauksena. Tutkimuksen tuloksien pohjalta selvisi, että työyhteisön sosiaaliset suhteet ovat vahvimmillaan lähimpien työkavereiden kesken. Työyhteisön sosiaaliset suhteet tiivistyvät erityisesti yhteistyön kautta. Puolestaan hybridityöllä ei ole ollut vaikutusta työntekijöiden luottamuksellisten suhteiden luomiseen. Moni pystyi luomaan luottamuksellisia suhteita kollegoihinsa, vaikka heitä ei tapaisi säännöllisesti kasvokkain.

Tämän opinnäytteen tutkimustuloksien mukaan suurin osa noin 60 prosenttia kyselyyn vastanneista kertoi työskentelevänsä toimistolla 3 päivää viikossa tai enemmän. Wigertin (2022) mukaan heitä voi tällöin kutsua lähityösuuntautuneiksi työntekijöiksi, sillä he työskentelevät toimistolla yli 2,5 päivää viikossa. Puolestaan loput eli reilu 40 prosenttia vastaajista voidaan määritellä etätösuuntautuneita, sillä he työskentelevät toimistolla alle 2,5 kertaa viikossa. Tutkimustuloksien pohjalta voidaan todeta, että Yritys X:n uudistettu hybridityömalli toteutuu suhteellisen hyvin. Uusi hybridityömalli edellyttää toimistolla työskentelyä 1–5 kertaa viikossa huomioiden erityisesti läsnäoloa vaativat palaverit. Kuitenkin kyselyyn vastanneista noin neljännes työskentelee toimistolla harvoin noin muutaman kerran kuukaudessa tai jopa täysin etänä. Tutkimuksesta ei selvinnyt onko kyseisillä henkilöillä täysi etätöyösuhteisuus vai perustuuko pääsääntöisen etätöön tekeminen henkilön omiin mieltymyksiin tai työsuhteen luonteeseen.

Wigertin (2022) tutkimuksen mukaan neljä kymmenestä haluaisin täyden vapauden ja itseohjautuvuuden sille, kuinka toimistolla työskentely toteutuu. Myös tutkimustuloksista paljastui, että neljä kymmenestä haluaa lähityöpäivien olevan joustavia eikä työnantajan määrittämiä. Niin Wigerting (2022) kuin tämän tutkimuksen tuloksien mukaan loput kuusi kymmenestä haluaisi työnantajalta jonkin tasoisen määrityksen sille, kuinka toimistolla työskentelyä edellytetään. Yritys X:n hybridityömalli on todella joustava ja toteutus jää henkilön omalle vastuulle sekä osittain tiimin esihenkilölle. Alasoinin Hirvosen ym. (2024 16) mukaan tällainen hybridityömalli perustuu yksilöiden eriytyneisiin työtapoihin, jossa johto hyväksyy näkemyksen työn tekemisen tapojen muutoksesta. Lähestymistapa on enemmän etätösuuntautunut, milloin työ suurimaksi osaksi tehdään muualla kuin työnantajan osoittamassa tilassa (Alasoini,

Hirvonen ym. 2024, 17). Tämän tutkimuksen mukaan työ suoritettiin kuitenkin enemmässä määrin lähityönä.

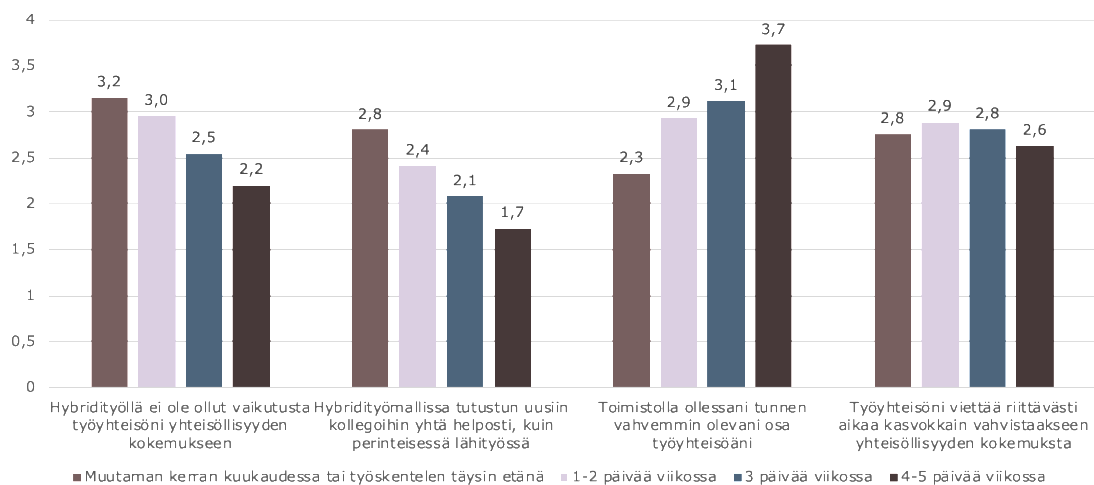
Monet yritykset ovat kiristäneet omia etätyökäytäntöjään, myös sillä uhalla, että työntekijät äänestävät tyytymättömyydestä jaloillaan eli päättävät vaihtaa työpaikkaa. Kun päätös hybridityön toteuttamisesta on siirtynyt johdolta työntekijöille, tehdään työtä omien mieltymyksien mukaisesti eikä siellä, missä sitä kannattaisi (Alasoini ym. 2024, 31). Elinkeinoelämän keskusliiton (2025) mukaan muun muassa työntekijöiden tuottavuus on ollut huipussaan niissä yrityksissä, missä johto on päättänyt hybridityömallin strategian sekä pelisäännöt. Tutkimustuloksista on havaittavissa halua suurempaan toimistolla työskentelyyn, mutta kollegoiden epäsäännöllinen toimistolla työskentely rajoittaa yksilöiden omia lähityöpäiviä. Kuitenkin valtaosa suunnittelee omat lähityöpäivänsä niin, että ne sisältävät kasvokkaisia kohtaamisia kollegoiden kanssa. Alasoinin Hirvosen ym. (2024, 25–26) mukaan hybridityömallissa työskentely perustuu tarkoituksen mukaiseen toimintaan, jota ohjaa jokin syy. Lähityöpäivät nähdään enemmän sosiaalisena tapahtumana ja etätöihin jäädään keskittymistä vaativissa työtehtävissä. Näin kertoivat myös tutkimuksen tulokset.

Vilkmanin (2023, 100) mukaan yksi hybridityön kipukohta on yhteisöllisyyden säilyttäminen. Myös Alasoinin ym. (2024, 32) mukaan sekä lähityösuuntautuneilla, että lähityösuuntautuneilla on yhteinen huoli katoavasta yhteisöllisyydestä. Vilkmanin (2023, 24) sekä Sutelan ja Pärnäsen (2021, 74) mukaan lisääntynyt etätyö on vienyt spontaanit kohtaamiset ja lounashetket muuttaen työn enemmän asia- ja suorituskeskeiseksi. Tämän opinnäytetyön tuloksien mukaan näin on myös käynyt toimeksiantaja organisaatiossa. Yhteisöllisyys ei kuitenkaan ole pelkästään yhteisiä kahvihetkiä vaan tunne syntyy merkityksellisen yhteistyön ja seurauksena.

Vilkmanin (2023, 199) mukaan yksilöt pystyvät omalla toiminnallaan lisäämään yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta pitämällä yhteyttä työkavereihin kutsumalla heitä lounaalle tai kysymällä kuulumisia. Myös tämän opinnäytetyöhön haastatteluihin osallistuneiden mukaan henkilön omalla aktiivisuudella on suuri merkitys työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen, mutta osa korosti myös esihenkilön roolia yhteisöllisyyden luojana. Sutela (2025)

mainitsee, kuinka esihenkilön tulisi aktiivisesti kannustaa säännölliseen yhteydenpitoon niin työhön liittyvissä kuin viihteellisissä tilanteissa. Tutkimushaastattelavan mukaan yhteisöllisyyttä syntyy aidosta kiinnostuksesta työkavereita kohtaan ja yhteisistä pelisäännöistä sekä yhdessä työskentelystä. Viikman (2023, 114) korostaakin, että yhteisöllisyys on paljon muutakin kuin yhteisiä illanviettoja tai lounashetkiä. Lisäksi yhteisöllisyys tarkoittaa yksilöille myös eri asioita, joten ei voi olettaa ainoastaan yhteisten lounashetkien luovan yhteisöllisyyttä. Myös Viikmanin (2023, 37) mukaan yhteiset toimintatavat ja prosessit ovat hybridityön selkäranka, jonka avulla tiimi toimii tuloksellisesti. Näin myös etäisyyden tuomat negatiiviset vaikutukset pysyvät vähäisinä.

Tässä opinnäytetyössä testattiin myös asetettuja ennakkoluuloja eli hypoteeseja. Ensimmäinen hypoteesi oletti, että työyhteisön yhteisöllisyys heikkenee fyysisen läsnäolon vähentyessä. Kuvaan 20. on poimittu kyselytutkimuksen kysymykset, jotka olivat liitännäisiä kyseiseen hypoteesiin.



Kuva 20. Hypoteesi 1. Yhteisöllisyys heikkenee fyysisen läsnäolon vähentyessä

Vilkmanin (2023, 198) mukaan yhteenkuuluvuuden puute ei ole suoranaisesti liitännäinen lisääntyneeseen etätöihin. Myös Alasoini, Hirvonen ym. (2024, 8) mainitsevat, että hybridityöllä voi olla epäsuoria vaikutuksia työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen, mutta näitä on usein vaikea mitata. Kuitenkin yllättävän moni työkäinen kokee yhteenkuuluvuuden puutetta työpaikallaan (Vilkman 2023, 198). Tutkimustuloksien mukaan suurin osa tuntee vahvaa yhteisöllisyyttä työyhteisöään kohtaan sekä kokevat olevansa tärkeä osa sitä riippumatta siitä, missä he pääsääntöisesti työskentelevät. Tämän opinnäytteen

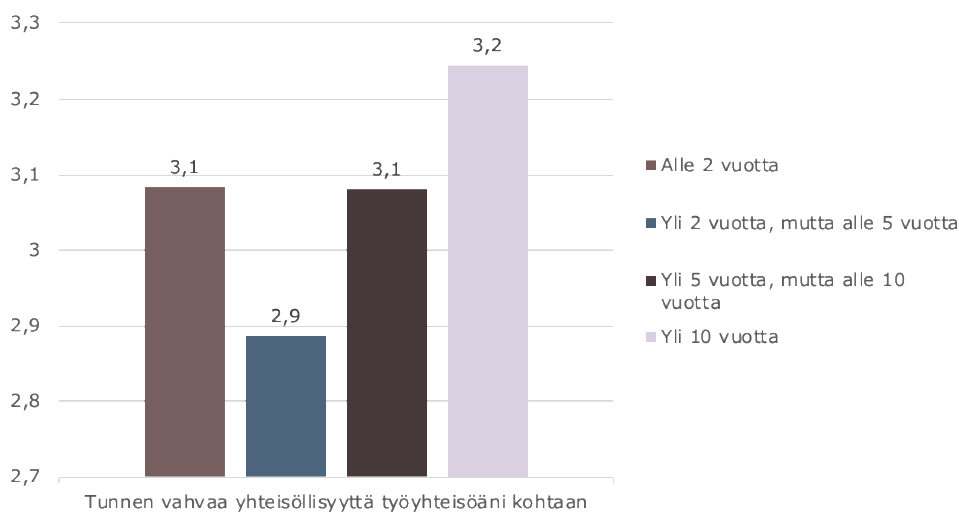
tutkimustuloksien valossa voidaan todeta tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi osittain epätodeksi. Yhteisöllisyys ei ole heikentynyt huomattavasti fyysisen läsnäolon vähentyessä, mutta erityisesti lähityösuuntautuneet ovat huomanneet yhteisöllisyyden vähentymisen lisääntyneen etätyön takia. Alasoinin ym. (2024, 32) sekä tutkimustuloksien mukaan lähityösuuntautuneet toivotavat paaluuta toimistolähtöiseen työskentelyyn yhteisöllisyyden näkökulmasta. Lähityösuuntautuneet kokevat voimakkaammin hybridityöllä olevan vaikutusta työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen, kun taas etätyösuuntautuneet eivät ole huomanneet suurta eroa aikaisempaan.

Alasoinin, Hirvosen ym. (2024, 13) mukaan uusiin ihmisiin tutustuminen on vaativampaa ja hitaampaa verkon välityksellä kuin kasvokkain kohtaamalla. Tutkimustuloksien mukaan erityisesti lähityösuuntautuneet kokivat haasteita uusiin kollegoihin tutustumisen hybridityömallissa, kun taas etätyösuuntautuneet eivät nähneet tätä juurikaan ongelmana. Vilkmán (2023, 102) korostaa kuinka yhteenkuuluvuuden tunne syntyy ainoastaan tutustumalla toisiin ihmisiin. Hybridityömallissa uusiin kollegoihin tutustumisessa tulee nähdä enemmän vaivaa, sillä he eivät välttämättä työskentele päivittäin samassa tilassa. Kaltiaisen (2023) mukaan tiedämme toisistamme vähemmän, kun emme kohta arjessa säännöllisesti. Tämä nousi esille lähityösuuntautuneiden huolena.

Kaivolán (2003, 25) mukaan lähityössä syntyy luontevammin syvempiäkin ihmissuhteita, kuin heidän kanssaan, jotka työskentelevät etänä. Suutalan (2025) lisää, että tällä hetkellä arkipäivää on nähdä työkaverit etäyhteydellä tietokoneen ruudulta. On vaikeampi tuntea yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta, kun toista ei näe. Tutkimustuloksien mukaan erityisesti lähityösuuntautuneet tuntevat vanhemmin olevansa osa työyhteisöä silloin, kun työskentelevät toimistolla. Myös etätyösuuntautuneet kokivat jokseenkin kuuluvansa työyhteisöön vahvemmin toimistolla ollessaan, mutta huomattavasti vähemmän. Suutalan (2025) sekä lähityösuuntautuvien mukaan yhteisöllisyyttä syntyy luonnostaan, kun ihmiset ovat kokoontuneet yhteisiin työtiloihin. Erityisesti kahvipöydässä käydään mielenkiintoisia keskusteluita yli tiimirajojen.

Vilkmanin (2023, 116) mukaan ilman yhteisiä hetkiä ei synny yhteisöllisyyttä, mutta ilman yhteisöllisyyttä ei haluta osallistua yhteisiin hetkiin. Tutkimustuloksien sekä Vilkmanin (2023, 117) mukaan yhteisöllisyyttä syntyy myös yli tiimirajojen, mutta tämä vaatii osittain suunniteltuja toimenpiteitä. Oman tiimin ollessa toisella toimipisteellä syntyy yhteisöllisyyttä esimerkiksi heihin, jotka työskentelevät samalla toimistolla tai heihin, jotka käyvät samoissa vapaa-ajan kerhoissa. Erityisesti vapaamuotoiset tapaamiset luovat edellytykset yhteistyölle sekä tutustumiselle (Vilkman 2023, 113). Tutkimustuloksien mukaan kokemukset työyhteisön yhteisen ajan viettämisestä ei herättänyt eroavaisuuksia työskentelytavan pohjalta. Kaikki kuitenkin toivoivat jokseenkin enemmän yhteistä aikaa oman työyhteisönsä kanssa.

Toinen hypoteesi pyrki testaamaan, tuntevatko uudet työntekijät vähemmän yhteisöllisyyttä työyhteisöään kohtaan. Kuvaan 21. on nostettu kyselytutkimuksen kysymys, joka esittää vastauksen asetettuun hypoteesiin.

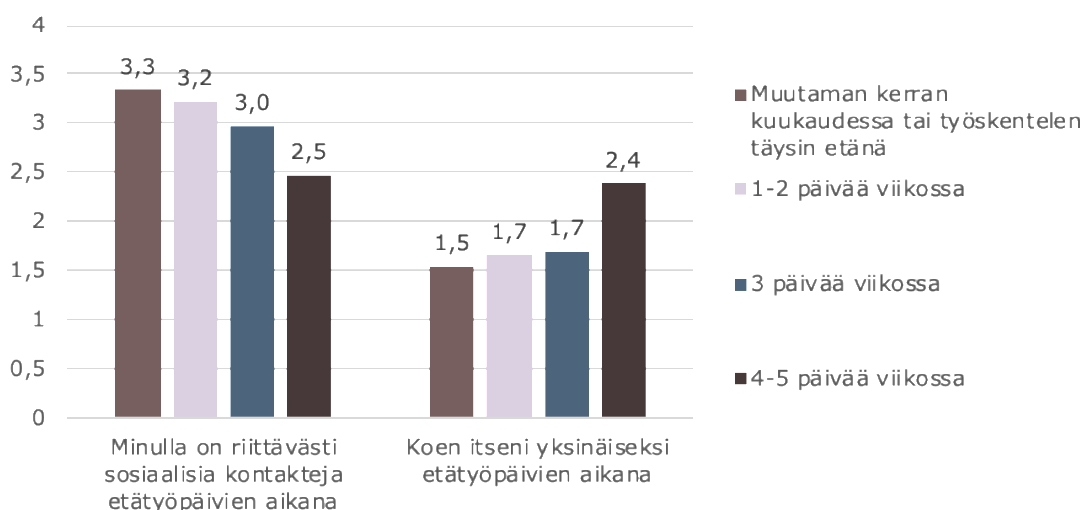


Kuva 21. Hypoteesi 2. Uudet työntekijät kokevat vähemmän yhteisöllisyyttä

Ropen (2021, 45) ja Sarkkisen (2025) mukaan uusien työntekijöiden olisi vaikeampi sosialisoida ja ryhmäytyä vanhojen työntekijöiden joukkoon. Tutkimustuloksien mukaan yhteisöllisyyden kokemuksessa suhteessa työsuhteen keston ei juurikaan ollut eroja. Vähiten yhteisöllisyyttä kokivat yli kaksi, mutta alle viisi vuotta työsuhteessa olevat työntekijät. Heidän työsuhteensa on alkanut pandemian aikana, jolla voi olla vaikutusta hieman alempaan yhteisöllisyyden tunteeseen. Työsuhteen alussa kasvokkain kohtaamiset olivat minimissä,

joka on voinut osaltaan vaikuttaa yhteisöllisyyden pohjan syntymiseen. Tutkimustuloksien mukaan pidempään yrityksessä työskennellä henkilöillä oli kuitenkin huoli uusien työntekijöiden yhteisöllisyyden tunteesta. Sarkkisen (2025) mukaan pidempään samassa työpaikassa työskennelleet ovat usein kasvattaneet itselleen vahvan sosiaalisen verkoston, milloin he itse kokevat helpommin olevansa osa työyhteisöä. Tämän opinnäytteen tutkimustuloksien valossa voidaan todeta tutkimuksen toinen hypoteesi epätodeksi. Uudet työntekijät eivät koe vähemmän yhteisöllisyyttä verrattuna yli viisi vuotta, mutta alle kymmenen vuotta yrityksessä työskennelleisiin.

Tutkimuksen viimeinen hypoteesi oletti, että etätyö lisännyt yksinäisyyden kokemuksia. Kuvaan 22. on nostettu kyselytutkimuksen kysymys, joka esittää vastauksen asetettuun hypoteesiin.



Kuva 22. Hypoteesi 3. Etätyö on lisännyt yksinäisyyden kokemuksia

Mohapatran ym. (2020) sekä Kempin ja Tanskasen (2023, 198) mukaan yksinäisyys muodostuu kielteisistä tunteista, jotka ilmaantuvat kaipuusta sosiaalisia suhteita kohtaan. Sosiaaliset suhteet tyydyttävät perustarpeemme yhteenkuuluvuuden osalta. Kaivolon (2003, 15) mukaan tunne joukkoon kuulumisesta on myös erityisen tärkeä yksilön terveyden sekä hyvinvoinnin kannalta. Tästä syystä etätyö nähdään yhtenä työyksiönä riskitekijänä, sillä sosiaalisten suhteiden tarve ei sammu työpäivän ajaksi (Kempin ja Tanskanen 2013, 198). Tutkimustuloksien mukaan he, jotka pääasiassa työskente-

levät toimistolla kokevat puutteita sosiaalisia suhteita kohtaan työskennellessään etänä. Kuitenkin he, jotka työskentelevät pääsääntöisesti etänä kokevat, että etätyössä on jokseenkin riittävästi sosiaalisia kontakteja. Tässä kohtaa tutkimuksen tulokset ovat ristiriidassa opinnäytetyön aikaisemmin tutkitun teorian kanssa.

Pendellin (2024) tekemän tutkimuksen mukaan työskentely paikalla on merkitystä yksinäisyyden kokemiseen. Vähiten yksinäisyyttä koetaan lähityösuuntautuneiden työntekijöiden keskuudessa ja puolestaan eniten etätyösuuntautuneiden työntekijöiden keskuudessa. Hybridityömallissa työskentelevät asettuvat yksinäisyyden kokemuksessa etätyötä tekevien ja toimistolla työskentelevien väliin. (Pendell 2024.) Tässä opinnäytteen tutkimuksen tuloksissa syntyy eroavaisuutta aikaisemmin tutkittuun tietoperustaan nähden. Tutkimuksen tuloksien mukaan erityisesti lähityösuuntautuneet kokevat itsensä yksinäisiksi etätyöpäivien aikana, mutta pääsääntöisesti etätyötä tekevät eivät koe juuriakaan yksinäisyyttä etätyöpäivien aikana. Vilkmänin (2016, 132) mukaan etätyössä ihmiset tuntevat itsensä erillisiksi ja ajatuksien vaihdot työasioiden kokemisesta jää vähäiseksi. Tämä voi olla yksi syy miksi lähityösuuntautuneet henkilöt eivät viihdy etätyössä. Lisääntynyt etätyö on lisännyt myös työntekijöiden omaehtoista eristäytymistä työyhteisöstä, eivätkä he näe sosiaalisten kohtaamisten hyötyjä tai merkitystä. Kyseistä ilmiötä oli havaittavissa toimeksiantaja yrityksessä erityisesti haastateltavien mukaan. Ilmiön nähdään olevan uusi, sillä aikaisemmin omaehtoiset eristäytyjät eivät erottuneet toimistoympäristöstä samoin, miten nyt etätyön aikaan.

Sarkkisen (2025) mukaan työyksinäisyys on yleisempää nuorilla, sillä heillä on suurempi riski jäädä yksin. Tämän opinnäytteen tulosten valossa nuoret kuitenkin hakeutuvat aktiivisesti toimistolle ja sosiaalisten kontaktien pariin. Myös Alasoinin ym. (2024, 32) mukaan erityisesti asiantuntijat ja perheelliset viihtyvät paremmin etätyössä, kun taas yksin asuvat ja uudet työntekijät hakeutuvat lähityöhön sen tuominen sosiaalisten kontaktien vuoksi. Tässä kyselytutkimuksessa nuoret työskentelivät kaikista ikäluokista aktiivisimmin toimistolla. Tutkimustuloksista paljastui, että vanhemmilla ihmisillä on kuitenkin huoli nuorien yhteisöllisyyden ja yksinäisyyden kokemuksista, mutta harva heistä on kuitenkaan itse työskentelemässä toimistolla. Tässä tilanteessa korostuu erityisesti

se, että työtä tehdään enemmän omien mieltymyksien mukaisesti eikä siellä, missä työskentelystä olisi hyötyä myös työyhteisölle (Alasoini ym. 2024, 31). Opinnäytteen tuloksista nousi esille, että erityisesti etätyötä tekevät arvostavat etätyön tuomaa tehokkuutta ja keskittymistä, sillä häiriötekijät ovat vähäisempiä. Mutta nuorille tärkeän hiljaisen tiedon siirtäminen on haasteellisempaa etätyössä, sillä spontaanit keskustelut sekä epäviralliset kohtaamiset jäävät pois.

Alasoinin ym. (2024, 36) sekä tutkimustuloksien mukaan yksi lähityön vetovoimatekijöistä on kollegoiden kanssa tapahtuvat kohtaamiset. Tutkimustuloksien mukaan lähityöpäivissä parasta on yhteiset hetket kollegoiden kanssa. Myös monet tutkimukseen osallistuneista koki keskustelewansa luontevammin kasvokkain. Eklundin ym. (2021, 66) sekä Salinäsin (2005, 436) mukaan fyysinen läsnäolo välittää sekä sanallista, että sanatonta viestintää, mikä mahdollistaa yksilöt aitoon vuoropuheluun keskenään. Verkon välityksellä tapahtuvasta kommunikaatiosta usein puuttuvat sanattoman viestinnän mikroeleet sekä kehonkielen tulkitseminen. Erityisesti tutkimushaastateltavat korostivat, kuinka keskustelu on rikkaampaa fyysisesti läsnä ollessa. Läsnäolo tuo mukanaan ihmillisyyttä sekä tuo ihmisten luonteet paremmin esille. Golemanin (1998, 165) mukaan lähityössä havaitsemme työympäristössä esiintyviä tunnevihtejitä, joiden mukaisesti osaamme säädellä omaa käyttäytymistämme. Sanattoman viestinnän avulla olemme toisiimme yhteydessä antaen niin tukea kuin kannustusta (Goleman 1998, 165).

Sutelan ja Pärnäsen (2021, 77) sekä Alasoini, Hirvonen ym. (2025, 11) mukaan kasvokkain kohtaamisten vähentyminen nostattaa kynnyistä ottaa asioita puheeksi sekä aiheuttaa usein myös asioiden väärin ymmärtämistä. Sama korostui myös tutkimustuloksista. Etätyöpäivinä kynnyksen yhteydenpitoon on suurempi kuin lähityöpäivinä. Lisäksi verkon välityksellä tapahtuva viestintä antaa vastuun vastaanottajalle myös sen sisällön tulkitsemisesta. Erityisesti henkilökohtaisten asioiden esiin nostaminen koetaan olevan helpompaa kasvokkain. Sekä tutkimustuloksien, että Alasoinin ja Hirvosen ym. (2025, 13) mukaan videopuhelun välityksellä käytävä keskustelu on köyhempää sillä vain yksi voi olla äänessä. Videopuhelussa puhutaan helposti päällekkäin ja etäyhteys mahdollistaa multitasking työskentelyn.

Tutkimustuloksien sekä Vilkmanin (2023, 35) mukaan työntekijät ajattelevat etätöön olevan saavutettu etu, josta ei haluta enää luopua. Haluttomuus saapua toimistolle koskee usein yksittäisiä henkilöitä tai tiimejä, jotka eivät näe yhteen kokoontumisen tärkeyttä. Yksilöt kaipaavat luontaisesti sosiaalisia kontakteja, sekä yhdessä tekemistä, mutta etätöihin jääminen koetaan itselleen helpompana ratkaisuna. Tutkimustuloksien mukaan fyysisellä läsnäololla on edelleen paikka tulevaisuuden työelämässä. Ihmisten olisi tärkeä kommunikoida keskenään muutenkin kuin vain ruudun takaa. Tutkimushaastatteluiden mukaan etätö kätkee haasteita, joita on vaikeampi havaita, kuin lähityössä. Vilkmanin (2023, 36) mukaan erityisesti yhteenkuuluvuuden näkökulmasta olisi tärkeä kokoontua ajoittain yhteen. Organisaatiolle ei synny lisäarvoa ainoastaan yksilön työstä vaan yksilöiden yhteisestä innovoinnista ja osaamisesta.

### **8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tässä tutkimuksessa on käytetty menetelmiä, jotka täyttävät tieteelliset kriteerit sekä tutkimusaineisto on käsitelty luotettavasti. Tietoperustan luotettavuutta lisää sekä kansanvälisten, että kotimaisten lähteiden käyttö. Tietoperusta koostuu myös viimeaikaisimmista tutkimuksista. Lähteet on merkitty raportin tekstiin asiaankuuluvalla tavalla ja lähdeluettelo on koottu huolellisesti vain niistä lähteistä, joihin tässä tutkimuksessa on viitattu. Erillistä tutkimuslupaa tässä tutkimuksessa ei tarvittu. Kokonaisuudessa tutkimus on pyritty tekemään huolellisesti tieteellisiä käytäntöjä sekä eettisiä periaatteita noudattaen.

Vehkalahden (2014, 40) mukaan kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikuttivat monet eri seikat, milloin laadukas mittaus tarvitsee usein asiantuntijan näkemystä. Kyselytutkimuksella saatua aineistoa ei nimittäin voi jälkeempään parantaa. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuudesta puhuttaessa tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. (Vehkalahti 2014, 40.) Vilkan (2021, 193) sekä Vehkalahden (2014, 41) mukaan validiteetti eli tutkimuksen pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä kyselytutkimuksella oli tarkoitus mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei esiinny systemaattisia virheitä vaan tutkittavat ovat ymmärtäneet kyselyn kysymykset ja siinä käytetyt mittarit. Tutkimuksen validiteettiin tulee siis kiinnittää huomiota jo tutkimuksen

suunnitteluvaiheessa. (Vilkkä 2021, 193.) Vilkan (2021, 194) mukaan reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tutkimustuloksien tarkkuutta sekä niiden toistettavuutta. Yhdessä validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (Vilkkä 2021, 194).

Tämän tutkimuksen määrällisen tutkimusmenetelmän luotettavuutta lisäsi yhteistyö Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa tilastollisiin menetelmiin erikoistuneen lehtorin kanssa, joka antoi oman näkemyksensä kyselyn sisältöön ja siitä tehtävään tilastolliseen analyysiin. Kyselytutkimuksen sisältöä hiottiin ja tarkennettiin erityisesti muuttujien sekä mielipideväittämien muotoilun osalta. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös kyselytutkimuksen testaaminen sekä pilotointi ennen kyselyn julkaisemista. Pilotoinnin suoritti tutkijan kollega toimeksiantaja yrityksestä. Testauksen ja pilotoinnin pohjalta tutkimukseen tehtiin vielä viime hetken viilauksia ennen sen julkaisemista, muun muassa korjattiin kirjoitusvirheitä ja tarkennettiin kyselyyn kuluva aika. Tutkittavien tietoisuutta pyrittiin lisäämään avaamalla kyselyssä käytetyt käsitteet kunkin teeman alussa. Tällä haluttiin estää tuloksien vääristyminen. Kyselytutkimuksen sisältö kattoi koko tutkimusongelman ja opinnäytetyössä esitetyt teemat.

Vilkan (2021, 195) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kyseenalaistaa vanhat ajatusmallit ja lisätä ilmiön ymmärrettävyyttä eri näkökulmista. Laadullinen tutkimus ei pyri esittämään tutkimuksen yleistettävyyttä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 163) mukaan laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jonka luotettavuutta tulisi tarkastella usean eri muuttujan näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuskohteen ja tarkoituksen, tutkijan oman sitoutumisen, aineistonkeruun sekä aineiston analyysin pohjalta. Lisäksi luotettavuutta tulee tarkastella tutkimuksen tiedonantajien näkökulmasta sekä pohtia heidän suhdettaan tutkijaan. Tutkimuksen aikataulua ja tuloksien raportointia unohtamatta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi toimeksiantajan kanssa on tehty kirjallinen sopimus opinnäytetyön tekemisestä. Tutkimus on toteutettu vastuullisesti ja tietosuojaa koskevat kysymykset huomioitiin ennen tutkimuksen toteutusta. Kyselytutkimuksen saatteeseen liitettiin tietosuojaselosta ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tietosuojaseloste kattoi sekä kyselytutkimuksen

että tutkimushaastatteluihin liittyvät tietosuojakysymykset Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun mallipohjan mukaisesti. Jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja osallistuminen perustui täysin yksilön vapaaehtoisuuteen. Kyselytutkimuksessa säilyi henkilön anonymiteetti eikä henkilöitä pystynyt tunnistamaan yksittäisten vastauksien perusteella. Myös haastattelu aineiston analyysin aikana haastateltavien tunnistettavuus poistettiin ennen tutkimustuloksien kirjoittamista. Opinnäytteen tutkimuksen kohteena oli yksi organisaation, milloin tutkimustuloksia ei voida yleistää vaan tulisi käsitellä tapaustutkimuksena. Tämä opinnäytetyö on myös julkinen asiakirja, joka arkistoidaan Theseuksen avoimeen julkaisuarkistoon.

Tässä tutkimuksessa tutkijan roolia tutkimuksen toteuttajana on syytä tarkastella tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta, sillä tutkija työskentelee toimeksiantaja organisaatiossa HR-asiantuntijana. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan korostamalla tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista eivätkä yksittäiset vastaukset kulkeudu eteenpäin kolmansille osapuolille. Tutkijalla on aiheesta myös omakohtaista kokemusta, joka osittain lisää tutkimuksen luotettavuutta, mutta haastaa omien mielipiteiden korostamista. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös oppilaitoksen tarjoama opinnäytetyö ohjaus. Monimenetelmä tutkimuksen avulla tutkittavasta aiheesta tutkija sai kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta ja toimeksiantaja organisaation nykytilasta.

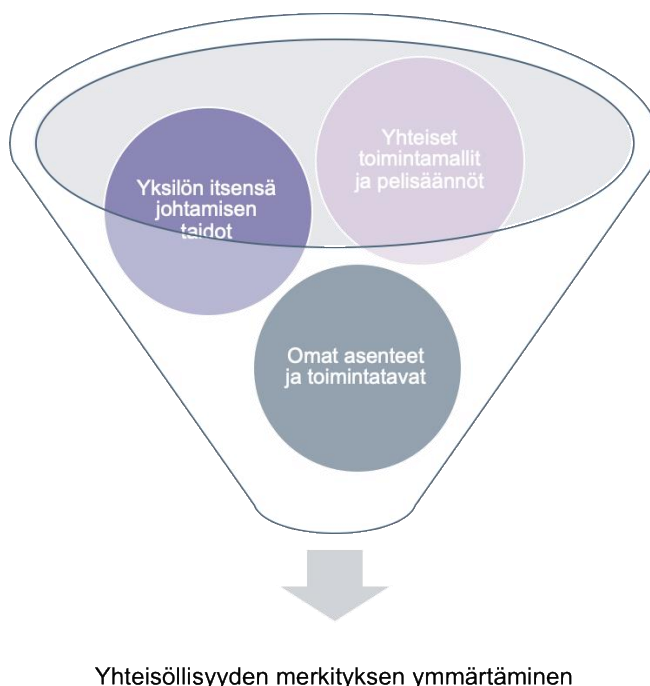
#### **8.4 Kehittämisehdotukset**

Tutkimustuloksien mukaan etätyö on tuonut työelämään joustavuutta sekä lisännyt työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Kuitenkin lähityöpäivät tuovat osakseen kaivattua yhteisöllisyyttä sekä sosiaalisia kontakteja. Vaikka hybridityömalli on ollut toimeksiantaja yritykselle vakiintunut käytäntö jo vuodesta 2021 asti, tulisi hybridityön pelisääntöjä sekä käytäntöjä kirkastaa entisestään. Alasoinin, Hirvosen ym. (2024, 15) mukaan hybridityömallin olisi hyvä olla johdon ja henkilöstön jaettu näkemys työn tekemisen tavoista ja etenkin lähityöpäivien merkityksestä. Hybridityön strategiaa johdetaan esimerkin ja avoimen keskustelun kautta, jossa henkilöstö osallistetaan vuoropuheluun työn tekemisen tavoista.

Myös (Vilkmanin 2023, 37) mukaan yhteiset toimintatavat ja prosessit ovat toimivan hybridityön selkäranka. Hybridityön toimivuus riippuu pitkälti työntekijöiden omasta asenteesta ja siitä, kuinka työskentely kyseisessä mallissa sujuu. Hybridityö ei haasta pelkästään työntekijöitä vaan myös esihenkilöitä, sillä hybridityön seurauksena heidän on omaksuttava uudenlaisia johtamistapoja.

Hybridityömallin ei pitäisi perustua ennalta määriteltyihin lähityöpäiviin tai siihen, kuinka monta päivää kukin työskentelee toimistolla. Hybridityöskentely vaatii omien asenteiden ja tapojen muokkaamista, milloin yhteisöllisyyden tuomat hyödyt nähdään omien tarpeiden tai mieltymyksiensä ylitse. Yksilön sisäinen motivaatio on voimakas muutoksen ajuri, jonka avulla osataan ajatella asioita myös omien turvallisten piirien ulkopuolelta. Etätyöstä on syntynyt monelle ruutiini, josta on monen vuoden jälkeen vaikea poiketa. Myös Vilkmanin (2023, 38) mukaan uusien tapojen omaksuminen on työlästä, sillä toimintamallit ja käyttäytyminen muuttuvat hitaasti.

Tässä palataankin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen, jonka kattoteemanäkökulmana oli organisaatiokäyttäytyminen ja työelämä. Muutoksen aikaan saaminen vaatii työntekijöiden työelämätaitojen kehittämistä erityisesti itseohjautuvuuden ympärillä. Etätyö antaa huomattavasti enemmän vastuuta työntekijälle itselleen, milloin helposti saattaa vääristyä käsitys siitä, missä oikeasti tulisi työskennellä. Pelkät itsensä johtamisen taidot eivät yksinään riitä vaan yleiseen hybridityömalliin pohjautuen tulisi jokaisen tiimin tehdä yksilölliset hybridityön pelisäännöt. Yhteisien toimintatapojen pohjalta kukin tietää, mikä on yksilön vastuu yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Pelisäännöt pyrkisivät ottamaan huomioon kunkin tiimin tilanteet, jättäen tilaa joustavuudelle sekä toimintatapojen kehittämiseksi. Lähityöpäivät nähdään nykyään enemmän sosiaalisina tilaisuuksina, milloin olisi hyvä varata aikaa myös vapaamuotoisille keskusteluille suunnitellessaan lähityöpäiviään. Kuvassa 23. on esitelty edellytykset toimivan hybridityömallin saavuttamiseksi.



Kuva 23. Yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtäminen

Hybridityössä niin johtajien kuin työntekijöiden tuli itsenäisesti ymmärtää etäisyyden vaikutukset työyhteisön yhteisöllisyyteen, milloin systemaattisesti etsittäisiin ratkaisuja etäisyyden tuomien ongelmien vähentämiseksi. Muutos vaatii erityisesti asenteellista muutosta sekä uudenlaista ajattelua ja suhtautumista asioiden toteuttamiseen. Organisaation onnistuminen on usein kiinni yksilöiden välisestä yhteistyöstä, milloin jokaisen tulisi ymmärtää yhteen kokoontumisen tärkeys. Sitoutumalla työyhteisöön ja luomalla merkityksellisiä ihmissuhteita on vaikutusta organisaation menestykseen, jonka vuoksi yhteisöllisyys on tärkeä niin työntekijöille kuin työnantajalle.

Yhteisöllisyys lähtee arjen pienistä teoista ja aidosta kiinnostuksesta toisia ihmisiä kohtaan. Yhteisöllisyyden ajatellaan usein olevan suuria tapahtumia ja vaikuttavia eleitä, mutta todellisuudessa arjen pienet asiat ovat yhteisöllisyyden kannalta merkityksellisiä. Työyhteisön yhteisöllisyyttä ylläpidetään vahvojen sosiaalisten suhteiden ja me-hengen kautta, milloin tervehtiminen, hetkiin pysähtyminen ja toisten kuunteleminen ovat avain tekijöitä. Jokainen pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan työyhteisön yhteisöllisyyteen.

## 8.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin fyysisen läsnäolon merkitystä hybridityömallissa yhteisöllisyyden näkökulmasta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin etätyössä tapahtuva virtuaalinen läsnäolo sekä yhteisöllisyys. Opinnäytetyön edetessä on huomattavissa, että työn tekemisen tavat ovat murrosvaiheessa eikä paluuta perinteiseen toimistotyöskentelyyn enää ole. Tutkimustuloksista nousi jo nyt esiin keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi virtuaalisesti. Mielenkiintoista olisikin seuraavaksi tutkia, mitkä ovat nykyaikaiset ja ketterät menetelmät, joilla työyhteisöt ylläpitävät yhteisöllisyyttä virtuaalisesti. Vilkmänin (2023, 29) mukaan erityisesti tiimit, jotka ovat maantieteellisesti pakotettu etäisyyteen ovat virtuaalisen yhteistyön ja käytäntöjen edelläkävijöitä. Myös toimeksiantaja organisaatiossa on maantieteellisesti hajautuneita tiimejä, jotka työskentelevät samassa tiimissä.

Tutkimustuloksien mukaan monien mielestä yhteiset hetket kollegoiden kanssa ovat paras asia lähityöpäivissä ja monet suunnittelevatkin lähityöpäivät niin, että tapaavat kollegoita kasvotusten. Kuitenkin tutkimustuloksista paljastui, ettei tiimeillä ole yhteisiä toimistopäiviä vaan lähityöpäivät suunnitellaan itsenäisesti. Mielenkiintoista olisikin tutkia tarkemmin, kuinka hybridityömalli toteutuu tiimitasoisesti ja syventyä siihen, miten yksilöt päätyvät valitsemaan omat lähityöpäivänsä. Tutkimuksen pohjalta selviäisi, kuinka usein tiimit tapaavat toisiaan kasvotusten ja pidetäänkö muun muassa tiimipalaverit täysin kasvotusten, hybriditoteutuksena vai kokonaan virtuaalisesti. Tätä voisi lähteä tutkimaan myös laajimmin toimeksiantaja organisaation ulkopuolelle.

Kolmas jatkotutkimusehdotus syventyisi erityisesti nuorten ja uusien työntekijöiden yksinäisyyden kokemuksiin. Tässä opinnäytetyössä nuoret työskentelivät aktiivisesti toimistolla eivätkä juurikaan kokeneet etätyön tuomaa yksinäisyyttä. Kuitenkin yhteiskunnassa on tällä hetkellä yhteinen huoli nuorten uupumuksesta ja mielenterveys ongelmista. Yhteiskunnallisesti olisi merkittävä tutkia onko työyksinäisyys yhteydessä nuorien työuupumukseen tai mielenterveys ongelmiin.

Viimeinen jatkotutkimusehdotus koskee hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle. Hybridityömalliin siirtyminen vaikeuttaa hiljaisen tiedon siirtymistä, joten olisi mielenkiintoista tutkia, miten eri organisaatiot huomioivat tämän. Tutkimuksessa tarkasteltaisiin käytännöt ja menetelmät, joilla hiljaista tietoa ylläpidetään, sekä keinot tehdä se näkyvämmäksi ilman yhteistä toimistotyöskentelyä.

## LÄHTEET

Alasoini, T., Hirvonen, S. & Känsälä, M. 2024. Hybridityömalli menestystekijänä, Opas hybridityön mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-11/hybrityomalli-menestystekijana-opas.pdf> [viitattu 23.2.2025].

Alasoini, T., Haapakangas, A., Hirvonen, S., Kangas, H., Känsälä, M., Saari, E., Selander, K. & Seppänen, L. 2024. Miksi tulla toimistolle? Itseohjautuvan hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150026/TTL-978-952-391-193-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 22.2.2025].

Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E. & Conroy, S. A. 2022-07. Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. Human resource management 4, 449–464. Verkko-lehti. Julkaistu: 07/2022. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/hrm.22102> [viitattu: 28.2.2025].

Bilderback, S. & Kilpatrick, M. D. 2024. Global perspectives on redefining workplace presence: The impact of remote work on organizational culture. Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology 1, 62-72. Verkko-lehti. Julkaistu: 31.10.2024. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jeet-08-2024-0023/full/pdf?title=global-perspectives-on-redefining-workplace-presence-the-impact-of-remote-work-on-organizational-culture>[viitattu 23.2.2025].

Eklund, A. Jääskeläinen, H. Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Espoo: Brik.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2025. Hybridityö tuo parhaat tuottavuustulokset suolaisyrityksissä - etätöön rooli talouskasvussa ratkaiseva. Tiedote. Päivitetty: 20.3.2025. Saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/hybridityo-tuo-parhaat-tuottavuustulokset-suomalaisyrityksissa-etatyon-rooli-talouksavussa-ratkaiseva/>[viitattu 28.3.2025].

ELY-keskus. 2021. Työelämän sanastoa 2022. Blogi. Päivitetty: 13.3.2024. Saatavissa: <https://www.ely-keskus.fi/web/monipaikka/-/tyoelaman-sanastoa-2022>. [viitattu 14.2.2025].

Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Grant, C.A., Wallace, L.M., Spurgeon, P.C., Tramontano, C. and Charalampous, M. (2019), "Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working", Employee Relations 1, 16–33. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/er-09-2017-0229/full/pdf?title=construction-and-initial-validation-of-the-e-work-life-scale-to-measure-remote-e-working> [viitattu: 30.3.2025].

Guerrero, L. & Floyd, K. 2006. Nonverbal Communication in Close Relationships. London: Lawrence Erlbaum Associates. E-kirja. Saatavissa:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=274516&ppg=5> [viitattu: 28.2.2025].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Honkasilta, J. s.a. Tutkimustulokset ja niiden havainnollistaminen. Opinkirjo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tiedelukutaito.mooc.fi/part-4/1-tutkimus-aineiston-kasittely> [viitattu: 7.3.2025].

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja.

Kaltainen, J. 2023. Miten luottaa ilman kasvokkaisia kohtaamisia? Blogi. Päivitetty 30.11.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/miten-luottaa-ilman-kasvokkaisia-kohtaamisia>. [viitattu 18.2.2025].

Kemppinen, S. & Tanskanen, J. 2023. Suomenkielisen työyksinäisyysmittarin validointi etä- ja hybridityöläisillä. Teoksessa Silvonen, J. (toim.). PSYKOLOGIA 3/2023 3, 198–219. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/psy/article/view/122364/90240>. [viitattu: 15.2.2025].

Mohapatra, M. Madan, P. & Srivastava, S. 2020. Loneliness at Work: Its Consequences and Role of Moderators. WWW-dokumentti. Julkaistu: 17.2.2020. Saatavissa: <https://journals-sagepub.com.ezproxy.xamk.fi/doi/full/10.1177/0972150919892714>. [viitattu: 28.3.2025].

Opinkirjo s.a. Aineiston analysointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-analysointi/> [viitattu: 5.3.2025].

Pendell, R. 2024. 1 in 5 Employees Worldwide Feel Lonely. Gallup. Julkaistu: 12.6.2024. Saatavissa: <https://www.gallup.com/workplace/645566/employees-worldwide-feel-lonely.aspx>. [viitattu: 28.2.2024].

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus.

Rope, T. 2021. Kalsariduunit: Etätöön ilot ja kirot. Tampere: Tammertekniikka.

Rovai, A. P: (2002). Building Sense of Community at a Distance, The International Review of Research in Open and Distributed Learning 1. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://doi.org/10.19173/irrodl.v3i1.79> [viitattu: 28.3.2025].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Twaronite, K. 2019. Five findings on the importance of belonging. EY. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.ey.com/en\\_us/about-us/diversity-equity-inclusiveness/ey-belonging-barometer-workplace-study](https://www.ey.com/en_us/about-us/diversity-equity-inclusiveness/ey-belonging-barometer-workplace-study). [viitattu: 15.2.2025].

TYÖELÄMÄÄN. 2020. Mitä on Etätö? Blogi. Päivitetty: 19.2.2020. Saatavissa: <https://tyoelamaan.fi/blog/2020/02/19/mita-on-etatyo/>[viitattu: 14.2.2025].

Työterveyslaitos. 2025. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. [viitattu: 14.2.2025].

Salinäs, E.-L. (2005) 'Effects of Communication Mode on Social Presence, Virtual Presence, and Performance in Collaborative Virtual Environments', PRESENCE: Teleoperators & Virtual Environments 4, 434–449. Verkkolehti. Saatavissa: <https://research-ebsco-com.ezproxy.xamk.fi/c/b3hkfh/viewer/pdf/eqqsh6x6qn?route=details> [viitattu: 28.3.2025].

Sarkkinen, M. 2025. Työksinäisyyttä voi torjua - tutustu työkaveriin ja ota mukaan porukkaan. Työterveyslaitos. Blogi. Päivitetty 28.1.2025. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyoyksinaisyytta-voi-torjua-tutustu-tyokaveriin-ja-otamukaan-porukkaan> [viitattu: 15.2.2025].

Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. 2019. Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa Pietiläinen, V & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia. Juva: PS-kustannus.

Sutela, H & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Työpaperi 1/2021. Tilastokeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/186107/ywpr1\\_202100\\_2021\\_25870\\_net.pdf](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/186107/ywpr1_202100_2021_25870_net.pdf) [viitattu: 30.3.2025].

Suutala, S. 2025. Yhteisöllisyys hybridityössä - esihenkilötyön uudet haasteet ja mahdollisuudet. Työterveyslaitos. Blogi. Päivitetty: 07.02.2025. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/yhteisollisyys-hybridityossa-esihenkilotyön-uuudet-haasteet-ja-mahdollisuudet> [viitattu: 15.2.2025].

Valkama, H. 2024. Amazon lopettaa etätyöt kokonaan: "Olemme päättäneet palata toimistolle samalla tavalla kuin ennen covidia". Yle. Verkkolehti. Päivitetty 18.9.2024. Saatavissa: <https://yle.fi/a/74-20112340> [viitattu: 15.2.2025].

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen, Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent.

Vilka, H. & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen. Jyväskylä: Santalahti.

Vuorela, P. 2025. Tuottavuuden johtaminen: Yritysjohdon näkemys etätyöstä. Innolink. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/2025/03/Innolink-tutkimus.pdf> [viitattu: 28.3.2025].

Wigert, B. 2022. The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered With Data. Gallup. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx> [viitattu: 8.2.2025].

Y-lehti. 2024. Työelämägallup: Etätöiden suosio ja positiiviset kokemukset vain kasvavat. Verkkolehti. Päivitetty: 21.2.2024. Saatavissa: <https://y-lehti.fi/tyoelamagallup-etatyon-suosio-ja-positiiviset-kokemukset-vain-kasvavat/~:text=Etätöiden suosio pitää, ja yhä useampi on tehnyt,etätöitä. 53 prosenttia työelämässä olevista kertoo tehneensä etätöitä.>[viitattu: 28.3.2025].

Yritys X. 2021. Tulevaisuuden työskentelymallit Yritys X Suomessa. PDF-dokumentti. Intranet.

Yritys X. 2024. Yritys X pääkonttorihanke - Työympäristökyselyn yhteenveto. PDF-dokumentti. Intranet.

Yritys X. 2025. Yritys X Suomessa esitys. PowerPoint-dokumentti. Intranet.

## KYSELYTUTKIMUKSEN RUNKO

Kuinka usein työskentelet toimistolla?

- 4–5 päivää viikossa
- 3 päivää viikossa
- 1–2 päivää viikossa
- Muutaman kerran kuukaudessa tai työskentelen täysin etänä

Minkä ikäinen olet?

- <30
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- 60+

Mihin liiketoimintayksikköön kuulut?

- Prosessiteollisuus
- Rakennettu ympäristö
- Energia
- Liikkeenjohdon konsultointi
- Tukitoiminnot

Mistäpäin Suomea työskentelet

- Etelä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Itä-Suomi
- Pohjois-Suomi

Työsuhteen kesto

- Alle 2 vuotta
- Yli 2 vuotta mutta alle 5 vuotta
- Yli 5 vuotta, mutta alle 10 vuotta
- Yli 10 vuotta

Toimin,

- Asiantuntijana
- Esihenkilönä

### Hybridityö

- Minua ja työpanostani arvostetaan riippumatta siitä, työskentelenkö etänä vai toimistolla
- Hybridityöllä ei ole ollut vaikutusta työyhteisöni yhteisöllisyyden kokemukseen
- Hybridityössä tutustun uusiin kollegoihin yhtä helposti, kuin perinteisessä lähityössä
- Lähityöpäivien tulisi olla täysin joustavia eikä työnantajan määrittämiä
- Suunnittelen lähityöpäiväni niin, että tapaan kollegoitani kasvotusten

### Yhteisöllisyys

- Tunnen olevani tärkeä osa työyhteisöäni
- Lisääntynyt etätö on muuttanut työni enemmän asiakeskeiseksi ja spontaanit keskustelut ovat jääneet
- Pystyn luomaan luottamuksellisia suhteita kollegoihini, vaikka emme tapaa säännöllisesti kasvokkain
- Yhteiset lähityöpäivät ja tapahtumat parantavat työyhteisöni yhteisöllisyyden kokemusta
- Tunnen vahvaa yhteisöllisyyttä työyhteisöäni kohtaan

### Yksinäisyys

- Toimistolla ollessani tunnen vanhemmin olevani osa työyhteisöä
- Minulla on riittävästi sosiaalisia kontakteja etätöpäivien aikana
- Hybridityö ei ole lisännyt tunnettani siitä, että työskentelisin ilman työyhteisöni tukea
- Hybridityö on etäännyttänyt minut työyhteisöstäni
- Koen itseni yksinäiseksi etätöpäivien aikana

### Fyysinen läsnäolo

- Fyysisen läsnäolon avulla luon ja ylläpidän työyhteisöni sosiaalisia suhteita
- Keskustelen luontevammin kasvokkain kuin videopuhelun yhteydessä
- Työyhteisöni viettää aikaa kasvokkain vahvistaakseen yhteisöllisyyden kokemusta
- Parasta lähityöpäivissä ovat yhteiset hetket kollegoiden kanssa

## HAASTATTELURUNKO

### Asiantuntijan haastattelu

#### 1. Hybridityö

- Kuinka usein työskentelet toimistolla?
- Onko tiimissäsi sovittu yhteisistä toimistopäivistä ja miten nämä toteutuvat?
- Millaisia hyötyjä yhteisistä toimistopäivistä on yhteisöllisyyden näkökulmasta?
- Miten koet työyhteisön yhteisöllisyyden muuttuneen ennen hybridityömallia?

#### 2. Yhteisöllisyys

- Miten lisääntynyt etätyö on vaikuttanut työyhteisösi yhteisöllisyyden kokemukseen?
- Millaiset asiat vahvistavat yhteisöllisyyden kokemustasi?
- Millaisia haasteita hybridityömalli asettaa yhteisöllisyyden kokemukselle?
- Miten työyhteisön jäsenenä voit vahvistamaan yhteisöllisyyttä?

#### 2.1. Yksinäisyys

- Koetko kuuluvasi osaksi työyhteisöä riippumatta siitä, missä työskentelet?
- Oletko huomannut, että joku tiimistäsi kokee yksinäisyyttä työssään? Miten tämä on ilmennyt?
- Oletko itse koskaan kokenut yksinäisyyttä työssäsi? Jos olet, millaisissa tilanteissa tämä on ilmennyt?

#### 3. Fyysinen läsnäolo

- Miten fyysinen etäisyys on vaikuttanut työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin?
- Millainen merkitys fyysisellä läsnäololla on yhteisöllisyyden kokemukseen?

## Esihenkilön haastattelu

### 1. Hybridityö

- Kuinka usein työskentelet toimistolla?
- Oletteko sopineet yhteisistä toimistopäivistä ja miten nämä toteutuvat?
- Millaisia hyötyjä yhteisillä toimistopäivillä on yhteisöllisyyden näkökulmasta?
- Miten tiimisi yhteisöllisyys on muuttunut ennen hybridityömallia?

### 2. Yhteisöllisyys

- Miten lisääntynyt etätyö on vaikuttanut tiimisi yhteisöllisyyden kokemukseen?
- Miten tiimisi yhteisöllisyys on muuttunut ennen hybridityömallia?
- Millaiset asiat vahvistavat tiimisi yhteisöllisyyttä?
- Millaisia haasteita hybridityömalli asettaa yhteisöllisyyden kokemukselle?
- Miten esihenkilönä voit vahvistaa tiimisi yhteisöllisyyden kokemusta?

#### 2.1. Yksinäisyys

- Millaisia vaikutuksia lisääntyneellä etätyöllä on ollut tiimisi yksinäisyyden kokemuksiin? Oletko huomannut työntekijöiden eristäytyvän yhteisistä kohtaamisista?
- Miten esihenkilönä tunnistat, jos joku tiimin jäsenistäsi kokee yksinäisyyttä työssään?
- Millainen rooli esihenkilöllä on yksinäisyyden kokemuksen ehkäisemiseksi?

### 3. Fyysinen läsnäolo

- Miten fyysinen etäisyys on vaikuttanut esihenkilö alaisuuteisiisi?
- Millainen merkitys fyysisellä läsnäololla on mielestäsi yhteisöllisyyden kokemukseen?