



Yhteisöllisyys työelämässä:

Hyvinvoinnin ja motivaation rakentaja

Monika Pashur

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

AMK-opinnäytetyö

Tiivistelmä

Tekijä(t) Monika Pashur
Tutkinto Restonomi Matkailu-ala
Opinnäytetyön nimi Yhteisöllisyys työelämässä: hyvinvoinnin ja motivaation rakentajana
Sivu- ja liitesivumäärä 31+2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yhteisöllisyyden merkitystä työhyvinvoinnin ja motivaation rakentajana hotelliketjun X eri yksiköissä. Tutkimuksessa selvitettiin, miten yhteisöllisyys toteutuu työyhteisössä, mikä on työntekijöiden ja työnantajan vastuu sen ylläpitämisessä sekä miten yhteisöllisyys koetaan eri yksilöiden välillä.</p> <p>Aineisto kerättiin kyselytutkimuksella, johon sisältyi niin hotelli ketjussa X, ja tietoperusta osioon kuuluu tapahtuma-alan esihenkilön haastateltu.</p> <p>Tulokset osoittivat, että yhteisöllisyyden merkitys ja tarpeet vaihtelevat elämäntilanteen mukaan: joillekin se tarkoitti turvallista ja avointa keskusteluilmapiiriä työasioista, toisille epävirallisia kohtaamisia tai vapaa-ajan tapahtumia.</p> <p>Osallistumisen halukkuuteen vaikutti myös kokemus yhteisön samanhenkisydestä.</p> <p>Esihenkilön näkökulmasta tutkimus tarjosi hyödyllistä tietoa yhteisöllisyyden mittaamisesta ja sen merkityksestä organisaation kokonaisuudessa. Jatkokehityksenä ehdotetaan yksikkökohtaisia tutkimuksia, jotta voitaisiin tunnistaa ja hyödyntää eri hotellien parhaat käytännöt.</p>
Asiasanat Työyhteisö, yhteisöllisyys, sosiaalinen vastuu ja työhyvinvointi

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Tietoperusta.....	4
2.1 Yhteisöllisyyden määritelmä.....	4
2.2 Yhteisöllisyyden rakentuminen.....	5
2.3 Yhteisöllisyyden tärkeys työelämässä.....	6
2.4 Yhteisöllisyys keskeinen tekijä työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työmotivaation taustalla.....	8
2.5 Roy-Petri Pashur esihenkilö haastattelu yhteisöllisyyden merkityksestä työpaikalla.....	9
2.6 Yhteisöllisyys työelämässä on keskeinen psykologinen perustarve.....	11
2.7 Tietoperustan yhteenvedo.....	13
3 Tutkimus menetelmä ja aineisto.....	14
3.1 Tutkimusongelman ja alaongelmien yhteys.....	14
3.2 Tutkimusmenetelmät ja toteutuksen kuvaus.....	15
3.3 Aineiston käsittely.....	16
3.4 Vastuullisuus ja yhteisöllisyys työyhteisössä.....	18
3.5 Tutkimuksen tulokset.....	20
4 Pohdinta	25
4.1 Tutkimuksen toteutuksen haasteet ja opit.....	26
4.2 Tutkimuksen jatkokehys ja mahdolliset muutokset.....	27
4.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	27
4.4 Oman opinnäytetyö prosessin arviointi.....	28
Lähteet.....	30
Liitteet.....	32
Liite 1 Monika Pashur Tutkimustyö Canva.....	32
Liite 2 Tutkittavan suostumus	32
Liite 3 Haastattelurunko	33

1 Johdanto

Opinnäytetyöni *Yhteisöllisyys työelämässä: Hyvinvoinnin ja motivaation rakentaja* tarkastelee yhteisöllisyyden merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin ja motivaation tukemisessa. Aihe nousi esiin työharjoitteluni aikana, jolloin toteutin kyselyn Hotelliketju X:n työntekijöille yhteisöllisyydestä ja sen vaikutuksista työyhteisössä. Harjoittelukokemus herätti kiinnostukseni selvittää laajemmin, miten yhteisöllisyyden kokemus näkyy arjessa ja vaikuttaa työhyvinvointiin ja työmotivaatioon sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmasta.

Nykyisessä työelämässä yhteisöllisyyden merkitys on korostunut entisestään. Psykkinen kuormitus, henkilöstön vaihtuvuus ja työn merkityksellisyyden puute haastavat työyhteisöjä. Hyvä yhteishenki, osallisuuden tunne ja toimiva vuorovaikutus voivat lisätä työssä viihtymistä sekä parantaa tuottavuutta ja henkilöstön pysyvyyttä.

Tutkimus liittyy osana laajempaan kokonaisuuteen, joka käsittelee työhyvinvointia, sosiaalista vastuuta ja henkilöstöjohtamista. Tarkastelen erityisesti luottamusta, osallisuutta ja yhteistyötä sekä sitä, miten nämä tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työyhteisön toimivuuteen.

Aineisto perustuu kuudessa eri hotelliyksikössä toteutettuun kyselyyn, johon vastasi yhteensä 39 työntekijää ja esihenkilöä. Kyselyssä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä: monivalintakysymyksiä, avoimia vastauksia ja vapaamuotoisia keskusteluja. Lisäksi tutkimusta täydentää esihenkilöhaastattelu, joka toteutettiin tapahtuma-alan ammattilaiselle Roy-Petri Pashurille (2025, henkilökohtainen tiedonanto).

Hänen näkemyksensä vuorovaikutuksesta, johtamisen inhimillisyydestä ja osallistavan kulttuurin merkityksestä tarjoavat arvokkaan käytännön vertailukohdan kyselytutkimuksen tuloksille. Johdannon lopussa esittelen työn rakenteen sekä peittomatriisin, jossa näkyy, miten tutkimusongelma ja alaongelmat kytkeytyvät työn eri lukuihin.

Työn rakenne:

Luku 2: Tietoperusta käsittelee yhteisöllisyyden määritelmiä, rakentumista ja sen merkitystä työhyvinvoinnin ja motivaation taustalla. Lisäksi esittelen haastattelun pohjalta saadut näkemykset osana teoreettista viitekehystä.

Luku 3: Tutkimusmenetelmät ja aineisto kuvaa tutkimusongelman, alaongelmat, tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruun ja käsittelyn.

Luku4: Pohdinta sisältää tulosten analyysin, johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin sekä kehittämissuhteet.

Luvun lopuksi esitetään työn arviointi ja jatkotutkimusideat.

Peittomatriisi

TUTKIMUS ONGELMA/ ALA ONGELMA	TEORIAOSUUS LUKU 2	EMPIIRINEN AINEISTO LUKU 3	POHDINTA LUKU 4
Päätutkimusongelma: Miten yhteisöllisyys vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon hotelliketju X:n eri toimipisteissä?	2.1–2.4 (määritelmät, rakentuminen, tärkeys työelämässä, yhteys hyvinvointiin ja motivaatioon)	3.5 Tulokset (kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset)	4. Pohdinta: yhteisöllisyys työhyvinvoinnin ja motivaation ytimessä, haasteet (vaihtuvuus, osa-aikaiset)
Alaongelma 1: Miten yhteisöllisyys toteutuu eri yksiköissä?	2.2 Yhteisöllisyyden rakentuminen	3.5 Tulokset (kuudesta yksiköstä kerätty aineisto)	4. Tulosten analyysi: yhteisöllisyyden vaihtelevuus, hauraus, elämäntilanne-erot
Alaongelma 2: Mikä on työntekijöiden ja työnantajan vastuu yhteisöllisyyden ylläpitämisessä?	2.4 Yhteisöllisyys ja työhyvinvointi ja 2.5 Esihenkilöhaastattelu	3.4 Vastuullisuus ja yhteisöllisyys työyhteisössä	4.1 Haasteet ja opit: työnantajan ja yksilön rooli, johtamisen merkitys
Alaongelma 3: Miten yksilöt kokevat yhteisöllisyyden eri elämäntilanteissa?	2.6 Yhteisöllisyys psykologisena perustarpeena	3.5 Tulokset (erot osa-aikaiset vs. vakituiset, elämäntilanteiden vaikutus)	4. Pohdinta: yksilölliset erot, vapaa-ajan yhteisöjen merkitys
Alaongelma 4 (implisiittinen): Miten yhteisöllisyyttä voidaan kehittää jatkossa?	2.7 Tietoperustan yhteenvedo (kehittämisen edellytykset)	3.5 Kvalitatiiviset tulokset	4.2 Jatkokehitys ja muutokset (yksikkökohtaiset kyselyt, vertailu eri hotelleissa)

Tietoperusta 2

Tässä osioissa käsittelen yhteisöllisyyttä työyhteisön näkökulmasta ja kuinka yhteisöllisyys määritellään. Mitkä eri asiat vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin ja kuinka merkitykseksi työntekijöiden ja työnantajan näkökulmasta yhteisöllisyys koetaan työpaikalla. Tämä osio sisältää myös esihenkilöhenkilö haastattelun.

2.1 Yhteisöllisyyden määritelmä

Yhteisöllisyys työelämässä tarkoittaa kokemusta kuulumisesta ryhmään, jossa vallitsee luottamus, arvostus ja vuorovaikutus. Se on tunne siitä, että yksilö on osa merkityksellistä kokonaisuutta, jossa jokaisen panos nähdään tärkeänä (Raina 2012; Isokorpi 2022).

Yhteisöllisyyden rakentuminen perustuu vuorovaikutukseen, keskinäiseen tukemiseen ja jaettuihin tavoitteisiin. Se ei synny itsestään, vaan edellyttää aktiivista toimintaa, osallistumista ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämistä (Koivumäki 2017; Metropolia 2022). Työyhteisön yhteisöllisyyttä vahvistavat erityisesti hyvä kommunikaatio, osallistavat rakenteet sekä psykologisesti turvallinen ilmapiiri (TTL 2024; SCARF-malli, Rock 2008).

Tutkimusten mukaan yhteisöllisyys on merkittävä työhyvinvoinnin ja motivaation lähde. Se lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja vähentää kuormittuneisuutta. Esimerkiksi Jytyliiton (2024) tutkimuksessa yli 70 % vastaajista koki, että työn sisältö ja yhteisöllisyys ovat tärkeimpiä merkityksellisyyden lähteitä työssä. Vastaavasti Metropolian (2022) mukaan yhteisöllisyys edistää työn imua ja sitoutumista työpaikkaan.

Yhteisöllisyys rakentuu monista tekijöistä, kuten empatiasta, luottamuksesta ja jaetuista arvoista. Liisa Rainan (2012) mukaan uudenlainen yhteisöllisyys perustuu yksilöiden väliseen dialogiin ja siihen, että ihmiset voivat olla työyhteisössä kokonaisia persoonia. Näin syntyy kestävä pohja yhteiselle toiminnalle ja hyvinvoivalle työyhteisölle.

2.2 Yhteisöllisyyden rakentuminen

Työyhteisö ei synny itsestään, vaan rakentuu vuorovaikutteisessa prosessissa, jossa luottamus, arvostus, läsnäolo ja yhteisölliset käytännöt ovat keskeisiä. Työpaikan yhteisöllisyys rakentuu ennen kaikkea läsnäolosta, luottamuksesta ja yhteisestä huumorista, kuten Dialogi-lehden (2023) artikkelissa korostetaan. Avoin ja lämmin vuorovaikutus lisää turvallisuuden tunnetta, joka taas mahdollistaa yhteisön jäsenille aidon osallistumisen ja kuulumisen kokemuksen.

Luottamus on yksi merkittävimmistä yhteisöllisyyttä ylläpitävistä tekijöistä (TTL, 2023). Luottamuksellinen ilmapiiri rakentuu oikeudenmukaisuudesta, kuuntelemisesta ja arvostavasta vuorovaikutuksesta. Esihenkilöiden rooli tässä on keskeinen, sillä johtamistyyli vaikuttaa siihen, kokevatko työntekijät yhteisönsä turvalliseksi ja osallistavaksi (Sitra, 2023; Koivumäki, 2020).

Läsnäolon merkitys korostuu etenkin hybridi- ja etätyössä. Fyysinen tai henkinen läsnäolo – eli kiinnostus toisia kohtaan, aktiivinen kuuntelu ja tilan antaminen vuorovaikutukselle – vahvistavat työyhteisön tunnetta (Dialogi, 2023; Metropolia, 2022). Säännölliset kohtaamiset, epämuodolliset keskustelut ja mahdollisuus jakaa kokemuksia arjessa vahvistavat yhteyttä yksilöiden välillä.

Yhteinen huumori ja myönteinen ilmapiiri voivat tukea jaksamista, luoda turvallisuutta ja hälventää hierarkioita. Kun yhteisössä on tilaa kepeydelle ja naurulle, yksilöt uskaltaavat olla aidosti läsnä (Dialogi, 2023; Koivumäki, 2020). Huumori toimii usein siltana vaikeidenkin tilanteiden yli ja lisää tiimihenkeä.

Yhteisöllisyys rakentuu myös yhteisten arvojen, tavoitteiden ja osallisuuden kokemuksen kautta (Sitra, 2023). Kun työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa ja ymmärtävät työnsä merkityksen osana suurempaa kokonaisuutta, työyhteisöön sitoudutaan vahvemmin (Jytyliitto, 2023). Yhteisöllisyys tukee tällöin myös motivaatiota ja työn imua.

Työhön perehdytys, jatkuva palaute ja kehittymisen mahdollisuudet vahvistavat osallisuutta ja identifioitumista työyhteisöön (Koivumaa, 2023). Myös empatia, tunneäly ja reflektiivisyys toimivat silottavina tekijöinä yhteisön sisäisessä dynamiikassa (Isokorpi, 2021).

2.3 Yhteisöllisyyden tärkeys työelämässä

Yhteisöllisyys on keskeinen osa nykyaikaista työelämää ja organisaatiokulttuuria, jolla on merkittäviä vaikutuksia niin työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon kuin organisaation tuottavuuteen ja muutoskyvykkyyteen (Koivumäki, 2008). Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri rakentuvat pitkälti siihen, miten vahvasti työntekijät kokevat kuuluvansa yhteisöön ja miten hyvin yhteisöllisyys tukee arjen yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta.

Yhteisöllisyys työpaikalla sisältää kokemuksellisen elementin, jossa yksilö kokee olevansa osa ryhmää, johon liittyy ja johon voi vaikuttaa (Raina, 2012). Toisin kuin satunnaiset ryhmät, yhteisöllisyys edellyttää jaettujen arvojen, tavoitteiden ja normien hy

väsymistä sekä aktiivista vuorovaikutusta (Jauhiainen & Eskola, 1994). Tämä yhteisöllisyyden kokemus vahvistaa yksilön tunnetta merkityksellisyydestä ja osallisuudesta työssä, mikä puolestaan lisää motivaatiota ja sitoutumista.

Koivumäen (2008) laaja tutkimus sosiaalisesta pääomasta valtion asiantuntijaorganisaatioissa osoittaa, että yhteisöllisyyden ja luottamuksen vallitessa työyhteisön prosessit sujuvat jouhevasti, ristiriidat vähenevät ja työntekijöiden kokema stressi laskee. Luottamus ei ole pelkästään horisontaalista kollegoiden kesken, vaan myös vertikaalista esimiehiin ja organisaation johtoon. Hyvä johtajuus edistää yhteisöllisyyttä toimimalla oikeudenmukaisesti, kuuntelemalla ja arvostamalla alaisia (Koivumäki, 2008). Vastaavasti epäoikeudenmukaisuuden tai kiusaamisen kokemukset murentavat yhteisöllisyyttä ja voivat johtaa työpaikan ilmapiirin heikkenemiseen.

Yhteisöllisyys edistää työhyvinvointia monin tavoin. Työntekijät, jotka kokevat vahvaa yhteenkuuluvuutta, palautuvat työstä nopeammin, kokevat työn merkitykselliseksi ja pystyvät paremmin hallitsemaan työpaineita (Työterveyslaitos, 2023). Lisäksi yhteisöllisyys lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja vähentää vaihtuvuutta, mikä näkyy työntekijöiden haluna pysyä työpaikassa ja panostaa siihen pitkäjänteisesti (Jyväskylän yliopisto, 2024).

Yhteisöllisyyden merkitys korostuu erityisesti palvelualoilla, kuten hotellialalla, jossa työ on usein vuorotyöpainotteista ja vaatii nopeaa yhteistyötä sekä hyvää vuorovaikutusta (Koivumäki, 2008). Näissä ympäristöissä rajalliset henkilöstöresurssit ja kuormittavat työajat voivat heikentää työhyvinvointia, ellei yhteisöllisyyttä rakenneta tietoisesti. Yhteisöllisyyden vahvistaminen tukee niin työn laatua, asiakaspalvelun sujuvuutta kuin työntekijöiden jaksamista (Metropolia, 2022).

Rainan (2012) mukaan yhteisöllisyys ei ole pelkästään rakenteellinen ilmiö, vaan myös voimakas tunneperäinen kokemus liittymisestä ja kuulumisesta. Se syntyy siitä, että yksilö kokee tulevansa nähdyksi ja hyväksytyksi omana itsenään, ja että yhteisön rajat

ja arvot suojaavat jäseniään. Tämä tunne voi voimistua erityisesti tilanteissa, joissa ulkopuoliset uhkaavat yhteisön eheyttä.

Nykyisessä työelämässä, jossa korostuvat yksilöllisyys ja itseohjautuvuus, yhteisöllisyyden merkitys ei kuitenkaan vähene. Pikemminkin on tärkeää löytää tasapaino yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välillä siten, että työntekijät kokevat autonomiaa ja vastuuta, mutta myös yhteenkuuluvuutta ja tukea (Koivumäki, 2008). Tämä vaatii organisaatioilta aktiivista ja ihmisläheistä johtamista sekä kulttuuria, joka arvostaa molempia ulottuvuuksia.

Kaiken kaikkiaan yhteisöllisyys on työelämän sosiaalista pääomaa, joka kytkee ihmiset yhteen ja mahdollistaa yhdessä onnistumisen. Se on avainasemassa sekä yksilöiden hyvinvoinnin että organisaatioiden menestyksen kannalta, ja sen edistäminen tulee nähdä strategisena tavoitteena työyhteisöissä (Koivumäki, 2008; Jytyliitto, 2024).

2.4 Yhteisöllisyys on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työmotivaation taustalla

Työterveyslaitoksen (2024) mukaan yhteisöllisyys työssä rakentuu kokemuksesta tulla hyväksytyksi, kuulluksi ja kohdatuksi osana työyhteisöä. Yhteisöllinen työyhteisö tukee yksilön jaksamista ja ehkäisee työperäistä yksinäisyyttä, joka voi vaikuttaa merkittävästi niin henkiseen hyvinvointiin kuin työssä pysymiseenkin.

Koivumaan (2024) tapaustutkimus painottaa, että yhteisöllisyys ei synny sattumalta vaan vaatii tietoista rakentamista, kuten luottamusta tukevaa johtamista, osallistavia käytäntöjä ja arjen yhteistä vuorovaikutusta. Esihenkilöiden rooli on keskeinen, sillä heidän toimintatapansa voivat joko edistää tai estää yhteisöllisyyden rakentumista.

Koivumaan tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa korostui erityisesti arjen huumorin, matalan kynnyksen keskustelujen ja epämuodollisten kohtaamisten rooli työyhteisön hyvinvoinnin perustana.

Yhteisöllisyyden kokemus jakautuu kuitenkin epätasaisesti eri työntekijäryhmien välillä. Esimerkiksi osa-aikaiset työntekijät ja nuoret kokevat vähemmän yhteisöllisyyttä kuin vakituiset tai pidempään työyhteisössä olleet työntekijät (Työterveyslaitos, 2024). Tämä asettaa haasteita organisaatioille luoda yhdenvertaisia osallistumisen mahdollisuuksia kaikille.

Työterveyslaitoksen julkaisussa todetaan myös, että yhteisöllisyys voi toimia puskurina muutostilanteissa, kuten organisaatiomuutoksissa, joissa epävarmuus tulevaisuudesta on tavallista. Yhteisöllisyys lisää resilienssiä eli palautumiskykyä ja auttaa työntekijöitä sopeutumaan paremmin muutoksiin. Kun työntekijä kokee olevansa osa yhteisöä, hänen sitoutumisensa ja motivaationsa pysyvät vahvoina myös vaikeina aikoina.

2.5 Yhteisöllisyyden merkitys esihenkilön näkökulmasta

Tutkimusta syventää esihenkilöhaastattelu, joka toteutettiin tapahtuma-alan ammattilaiselle Roy-Petri Pashurille (2025, henkilökohtainen tiedonanto). Hänellä on yli 20 vuoden kokemus esihenkilötyöstä ja organisaatioiden johtamisesta sekä Suomessa että kansainvälisessä ympäristössä. Hänen näkemyksensä tarjoavat laajan ja käytännönläheisen perspektiivin siihen, miten yhteisöllisyys rakentuu, mitä haasteita sen ylläpitämisessä esiintyy ja millaisia vaikutuksia sillä on työntekijöiden motivaatioon ja työssä jaksamiseen.

Pashurin mukaan yhteisöllisyyden ydin muodostuu **luottamuksesta, arvostuksesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta**. Hän korosti, että organisaation toimintakulttuuri ja johtamistapa luovat perustan sille, kokevatko työntekijät työyhteisönsä turvalliseksi ja osallistavaksi. Ilman luottamusta ja selkeitä yhteisiä pelisääntöjä yhteisöllisyys jää helposti pinnalliseksi.

Hän toi esiin, että yhteisöllisyys ei synny itsestään, vaan sitä pitää **rakentaa ja ylläpitää systemaattisesti**. Käytännön tasolla tämä tarkoitti esimerkiksi viikoittaisia palaverreja, joissa käytiin läpi sekä työn eteneminen että jaettiin onnistumisia. Pashurin mukaan onnistumisten näkyväksi tekeminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivoi työntekijöitä. Lisäksi kausittaiset kick-off-tilaisuudet ja yhteiset tapahtumat toimivat tärkeinä rituaaleina, jotka loivat me-henkeä ja sitouttivat henkilöstöä organisaatioon.

Johtajan rooli yhteisöllisyyden rakentajana nousi keskeiseksi. Pashurin mukaan johtajan on oltava helposti lähestyttävä, oikeudenmukainen ja valmis kuuntelemaan työntekijöitä. Hän painotti, että johtajuus on ennen kaikkea inhimillisyyttä – kykyä nähdä työntekijä kokonaisena ihmisenä, ei vain resurssina. Tämä näkemys tukee myös tietoperustan käsitystä palvelevasta ja osallistavasta johtamisesta (ks. Yukl 2013; Sitra 2023).

Pashur kuitenkin korosti, ettei yhteisöllisyys ole yksin johtajan vastuulla. Jokaisella työntekijällä on myös **vastuu osallistua yhteisön rakentamiseen** ja toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan. Työntekijän vastuuseen kuuluu myös rajojen pitäminen, jotta yhteisö voi toimia tasapainoisesti. Tämä näkökulma täydentää tietoperustassa esitettyä käsitystä yhteisöllisyydestä organisaation ja yksilön yhteisenä tehtävänä (vrt. Salmi & Taalas 2013).

Pandemian aikaiset kokemukset toivat esiin teknologian merkityksen yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Virtuaalitapahtumat ja digitaaliset viestintäkanavat mahdollistivat

yhteydenpidon, mutta Pashurin mukaan ne eivät voineet täysin korvata fyysistä läsnäoloa. Spontaanit kohtaamiset ja epämuodolliset keskustelut toimistolla olivat hänen mukaansa korvaamattomia luovuuden ja yhteisöllisyyden lähteitä. Tämä näkemys resonoi Työterveyslaitoksen (2023) havaintojen kanssa, joiden mukaan läsnäolon kokemukset vahvistavat työyhteisön turvallisuutta ja yhteenkuuluvuutta.

Haasteiksi Pashur nimesi erityisesti **kiireen, projektityön tiiviyn ja virherekrytoinnit**. Hänen mukaansa hyvin organisoitu kiire voi lisätä yhteenkuuluvuutta ja tuottaa onnistumisen kokemuksia, mutta huonosti johdettuna se murentaa yhteisöllisyyttä ja altistaa uupumiselle. Virherekrytoinnit puolestaan heikentävät yhteisön dynamiikkaa, jos yksittäinen jäsen ei sovi ryhmään, ja tällöin ongelman ratkaiseminen on johtajan vastuulla. Kokonaisuudessaan Pashur näkee yhteisöllisyyden **strategisena voimavarana**, joka vaikuttaa suoraan työmotivaatioon, sitoutumiseen ja työn iloon. Hänen kokemuksensa vahvistavat tietoperustassa esitettyä näkemystä siitä, että yhteisöllisyys on työelämän psykologinen perustarve ja keskeinen osa organisaation menestystä (vrt. Kouvumäki 2008; Kaltiainen, Hakanen & Suutala 2024).

2.6 Yhteisöllisyys työelämässä on keskeinen psykologinen perustarve

Yhteisöllisyys vaikuttaa suoraan työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. Työterveyslaitoksen laaja *Miten Suomi voi?* -tutkimus (Kaltiainen, Hakanen & Suutala, 2024) osoittaa, että yhteisöllisyys muodostuu kokemuksista tulla kuulluksi, ymmärretyksi ja siitä, että työyhteisössä vallitsee luottamus. Näiden elementtien voidaan katsoa tukevan sisäistä motivaatiota ja pystyvyyden kokemusta, jotka ovat keskeisiä hyvinvoinnin rakennuspalikoita (ks. myös Brien et al., 2012).

Tutkimuksessa havaittiin, että vain noin neljännes työssäkäyvistä suomalaisista koki vahvaa yhteisöllisyyttä työssään. Yhteisöllisyys oli heikointa erityisesti osa-aikaisilla,

nuorilla aikuisilla, määräaikaissa työsuhteissa olevilla, johtajilla ja yksin asuvilla. Naisilla ja matalammin koulutetuilla yhteisöllisyyden kokemus oli keskimäärin heikompi kuin vertailuryhmillä (Kaltainen ym., 2024). Eroja selittivät muun muassa tunnettyön kuormittavuus, matalampi kokemus reilusta kohtelusta ja vähäisempi arvojen yhteensopivuus työn kanssa.

Yhteisöllisyyden kokemus osoittautui merkittäväksi hyvinvointia ja työmotivaatiota vahvistavaksi tekijäksi. Työntekijät, jotka kokivat yhteisöllisyyttä, raportoivat enemmän työn imua, työtyytyväisyyttä, toiveikkuutta sekä vahvempaa pystyvyyden tunnetta. Samalla yhteisöllisyyden puute oli yhteydessä korkeampaan työuupumukseen, tylsistymiseen, yksinäisyyden kokemuksiin ja irtisanoutumisaikeisiin (Kaltainen ym., 2024).

Tutkimuksessa korostettiin, että erityisesti palveleva johtaminen, reilu kohtelu ja työn arvopohjainen mielekkyys voivat tukea yhteisöllisyyden rakentumista. Toisaalta eettinen stressi, ristiriitaiset rooliodotukset, byrokratia ja tunnettyö voivat heikentää sitä.

Tämä viittaa siihen, että yhteisöllisyys ei ole vain yksilön kokemus, vaan se rakentuu ja ylläpidetään työn rakenteiden ja johtamiskäytäntöjen kautta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteisöllisyys ei ole vain työhyvinvoinnin osatekijä, vaan sen ytimessä oleva elementti, jolla on suora yhteys työntekijän kokemukseen merkityksellisyydestä, tuesta ja kuulumisesta. Tämän vuoksi yhteisöllisyyden vahvistaminen tulisi nähdä strategisena tavoitteena työelämän kehittämisessä.

2.7 Tietoperustan yhteenveto

Tutkimuksen tietoperusta nojaa työelämän yhteisöllisyyttä käsitteleviin teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin, joissa yhteisöllisyys määritellään moniulotteiseksi ilmiöksi, joka koostuu luottamuksesta, osallisuudesta, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä (Senge 2006; Manka 2011). Nämä tekijät muodostavat perustan työyhteisön hyvinvoinnille ja vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden motivaatioon sekä sitoutumiseen (Hakanen 2011).

Yhteisöllisyyden rakentaminen on organisaation ja sen jäsenten yhteinen tehtävä. Työntekijät vahvistavat yhteisöllisyyttä avoimella vuorovaikutuksella, keskinäisellä tuella ja osallistumisella yhteisiin tavoitteisiin (Salmi & Taalas 2013), kun taas esihenkilöillä on merkittävä rooli ilmapiirin luomisessa johtamistyylin, palautteenannon ja osallistavien käytäntöjen kautta (Northouse 2022).

3 Tutkimus menetelmä ja aineisto

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että vahva yhteisöllisyyden kokemus vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, tukee työssä jaksamista ja lisää työn merkityksellisyyden kokemusta (Hakanen 2011; Manka 2011). Vastaavasti puutteellinen yhteisöllisyys voi heikentää työhyvinvointia ja altistaa työyhteisön konflikteille (Salmi & Taalas 2013).

Keskeinen johtopäätös on, että yhteisöllisyys ei synny spontaanisti, vaan se edellyttää tietoista, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä niin yksilöiltä kuin organisaatiolta (Senge 2006; Northouse 2022). Yhteisöllisyyden vahvistaminen voidaan nähdä strategisena investointina, joka tukee sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation tavoitteiden saavuttamista.

3.1 Tutkimusongelman ja alaongelmien yhteys

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma – *Miten yhteisöllisyys vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon hotelliketju X:n eri toimipisteissä?* – edellyttää ilmiön tarkastelua useasta näkökulmasta, jotta kokonaiskuva muodostuu mahdollisimman kattavaksi. Alaongelmat auttavat jäsentämään ja syventämään tutkimusta seuraavilla tavoilla:

Yhteisöllisyyden toteutumisen arviointi eri kohteissa antaa faktapohjaisen lähtötilanteen ja mahdollistaa vertailun toimipisteiden välillä. Tämä tukee kokonaiskuvan muodostamista yhteisöllisyyden nykytilasta organisaatiossa.

Työntekijöiden ja työnantajan vastuun tarkastelu tuo esiin, mitkä tekijät ovat yhteisöllisyyden ylläpitämisen kannalta johdon ja henkilöstön näkökulmasta kriittisiä. Vastuunjaon ymmärtäminen auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita ja vastuullisen toiminnan periaatteita.

Yksilölliset kokemukset yhteisöllisyydestä avaavat, miten erilaiset elämäntilanteet, arvot ja odotukset muokkaavat yhteisöllisyyden merkitystä työntekijöille. Tämä näkökulma täydentää määrällistä aineistoa ja tuo tutkimukseen inhimillistä syvyyttä.

Näiden alaongelmien kautta voidaan muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten yhteisöllisyys rakentuu, ylläpidetään ja koetaan organisaation eri tasoilla sekä miten se vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon vastuullisen työelämän viitekehyksessä.

3.2 Tutkimusmenetelmät ja toteutuksen kuvaus

Tutkimuksen kohteena ovat hotellialan työntekijät ja esihenkilöt kuudessa eri toimipaikassa. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten yhteisöllisyys koetaan työyhteisöissä ja millaisia vaikutuksia sillä on työhyvinvointiin ja motivaatioon. Lisäksi pohditaan työntekijöiden ja työnantajien roolia yhteisöllisyyden rakentamisessa. Tutkimus on luonteeltaan monimenetelmällinen, eli se yhdistää laadullisia (kvalitatiivisia) ja määrällisiä (kvantitatiivisia) aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Kysely sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Näin saatiin sekä määrällistä tietoa vastausten jakaumasta että syvällisempää ymmärrystä vastaajien kokemuksista ja näkemyksistä. Aineisto kerättiin paikan päällä työntekijöiden yksiköissä osana työharjoittelua. Kyselylomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti työpaikoilla, mikä mahdollisti hyvän vastausprosentin ja madalsi osallistumiskynnystä. Kyselyyn vastanneista 39 henkilöä kuudessa eri toimipaikassa. Kyselyn lisäksi aineistoa täydennettiin vapaamuotoisilla keskusteluilla työntekijöiden kanssa kyselyn toteuttamisen jälkeen.

Näiden keskustelujen avulla saatiin lisäymmärrystä vastauksista ja voitiin tarkentaa työntekijöiden näkemyksiä yhteisöllisyydestä. Tutkimuksesta järjestettiin lisäksi kaikille avoin esittelytilaisuus, jossa käytiin läpi keskeiset tulokset. Tilaisuus tarjosi mahdollisuuden palautteen keräämiseen ja yhteiseen reflektointiin.

Erillistä kirjallista tutkimuslupaa ei tarvittu, koska tutkimus oli osa työharjoittelua ja osallistuminen oli vapaaehtoista ja anonyymia. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena: kysely jaettiin kaikille niille työntekijöille ja esihenkilöille, jotka työskentelivät kyselyn toteutushetkellä kuudessa toimipaikassa. Näin tavoitettiin koko kohdejoukko kyseisissä yksiköissä ilman otantaa. Kyselyn monivalintakysymykset analysoidaan määrällisesti, laskemalla vastausten jakautumiset ja vertaamalla niitä keskeisiin teemoihin.

Avoimet vastaukset ja keskustelut analysoidaan laadullisesti hyödyntäen sisällönanalyysiä: vastauksista tunnistetaan toistuvia teemoja, merkityksiä ja kokemuksia. Laadullisen ja määrällisen aineiston yhdistäminen mahdollistaa monipuolisen ymmärryksen yhteisöllisyyden merkityksestä työyhteisöissä. Tuloksia verrataan tietoperustaan, ja niitä hyödynnetään johtopäätöksissä ja kehittämisehdotuksissa.

3.3 Aineiston käsittely

Opinnäytetyöni aineistohallintasuunnitelma: Opinnäytetyön aineistona toimii kuudessa hotellitoimipaikassa toteutettu kysely, joka sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia vastauksia. Kysely toteutettiin paperilomakkeilla yksiköissä paikan päällä. Lisäksi aineistoa täydennettiin vapaamuotoisilla keskusteluilla työntekijöiden kanssa kyselyn toteutuksen jälkeen ja sen yhteydessä. Tutkimuksen tulokset koottiin visuaaliseksi Canva-Esitykseksi, joka esiteltiin avoimessa tilaisuudessa työyhteisön jäsenille, tapahtuma oli kaikille eri yksiköissä työskenteleville avoin.

Tutkimusaineistoni ei sisältänyt suoria henkilötietoja (esimerkiksi nimiä tai muita henkilötunnuksia), eikä vastaajia ole mahdollista tunnistaa yksiselitteisesti.

Kyselyssä kerättiin ainoastaan kaksi epäsuoraa tunnistetta: vastaajan ikä ja kuinka pitkään henkilö on työskennellyt kyseisellä hotelliketjulla.

Koska muita tunnistetietoja ei kerätty eikä vastaajat ole tunnistettavissa epäsuorasti, henkilötietoja ei kerätä eikä tutkimuksessa muodostu silloin henkilörekisteriä. Tästä syystä myöskään erillistä rekisterinpitäjää ei nimetty.

Eettiset periaatteet ja tutkittavien informointi, tutkimuksessa noudatettiin Haaga-Helian hyvää tieteellistä käytäntöä, tutkittaville annettiin suullisesti tutkimustiedote ennen kyselyyn osallistumista. Heille kerrottiin, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että vastaaminen tapahtuu anonymisti.

Aineistoa tullaan käyttämään vain opinnäytetyön ja siihen liittyvän esityksen tekemiseen. Vastauksia käsiteltiin niin, ettei yksittäistä henkilöä voi tunnistaa. Kirjallista suostumusta ei vaadittu, koska osallistuminen tapahtui nimettömästi eikä henkilötietoja kerätty. Aineiston säilytys ja käsittely paperiset kyselylomakkeet säilytetään lukitussa tilassa ja digitaaliset yhteenvedot, analyysit sekä Canva-esitys on tallennettu salasuojaan kansioon, johon on pääsy vain tutkijalla.

Kaikkia aineiston osia käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti. Tulokset raportoidaan ryhmä- ja ilmiötasolla ilman tunnistettavuutta.

Aineiston hävittäminen, kaikki aineistot – mukaan lukien paperiset lomakkeet, digitaaliset tiedostot ja Canva-esitys – hävitetään kolmen kuukauden kuluessa opinnäytetyön hyväksymisestä. Paperiaineisto silputaan ja sähköinen aineisto poistetaan lopullisesti. Aineistoa ei säilytetä jatkokäyttöä varten eikä sitä luovuteta ulkopuolisille tahoille.

3.4 Vastuullisuus ja yhteisöllisyys työyhteisössä

Vastuullisuus työelämässä voidaan määritellä organisaation velvollisuutena toimia eettisesti, oikeudenmukaisesti ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti (Carroll, 1991). Yksi keskeisistä osa-alueista on sosiaalinen vastuullisuus (*social responsibility*), joka korostaa henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta (OECD, 2023). Yhteisöllisyys työyhteisössä on sosiaalisen vastuullisuuden konkreettinen ilmentymä: se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, vahvistaa luottamusta ja tukee työmotivaatiota (Putnam, 2000; Työterveyslaitos, 2022).

Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta organisaation velvollisuutena on tarjota turvallinen ja inklusiivinen työympäristö, jossa jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi ja osallistua päätöksentekoon (Great Place to Work Institute, 2021). Yhteisöllisyys näkyy tällöin arjen käytännöissä: tiimityössä, epävirallisissa kohtaamisissa sekä johdon ja henkilöstön välisessä avoimessa vuorovaikutuksessa. Kun organisaatio huomioi nämä tekijät osana strategista johtamista, yhteisöllisyydestä tulee osa sen vastuullisuuskulttuuria.

Keskeisiä vastuullisuuden ilmenemismuotoja yhteisöllisyyden tukemisessa ovat:

- 1. Avoin ja läpinäkyvä viestintä** – tiedon jakaminen oikea-aikaisesti ja tasapuolisesti lisää luottamusta ja ehkäisee kuppikuntien syntymistä (Työterveyslaitos, 2022).
- 2. Osallistava johtaminen** (*participative leadership*) – työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin, kehittämistoimiin ja työyhteisön pelisääntöihin (Yukl, 2013)
- 3. Työhyvinvoinnin tukeminen** – resurssien ja toimintatapojen järjestäminen niin, että ne tukevat työntekijöiden jaksamista ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa (Työterveyslaitos, 2022).
- 4. Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen** (*diversity & inclusion*) – erilaisten taustojen ja elämäntilanteiden huomioiminen yhteisöllisyyden rakentamisessa (Shore et al., 2011).
- 5. Luottamuksen rakentaminen** – johdon ja henkilöstön välinen avoin vuorovaikutus, joka madaltaa hierarkkisia esteitä ja lisää sitoutumista (Dirks & Ferrin, 2001).

Vastuullisuus ja yhteisöllisyys muodostavat näin toisiaan vahvistavan kokonaisuuden. Kun vastuullisuus on sisällytetty organisaation arvoihin ja käytäntöihin, yhteisöllisyys syntyy ja vahvistuu luontevasti. Tämä puolestaan tukee työhyvinvointia, parantaa työilmapiiriä ja voi pitkällä aikavälillä vaikuttaa myös henkilöstön pysyvyyteen (Carroll, 1991; Putnam, 2000).

Keskeiset termit:

Sosiaalinen vastuullisuus (*social responsibility*)

Yhteisöllisyys (*sense of community*)

Osallistava johtaminen (*participative leadership*)

Työhyvinvointi (*occupational well-being*)

Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus (*diversity & inclusion*)

Luottamus työyhteisössä (*trust in the workplace*)

3.5 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 39 henkilöä, joista valtaosa oli hotellin asiakaspalvelutehtävissä toimivia työntekijöitä sekä muutamia esihenkilöitä. Kyselyssä selvitettiin yhteisöllisyyden kokemusta, sen tukevia ja estäviä tekijöitä sekä sen vaikutusta työhyvinvointiin ja motivaatioon. Aineisto koostui sekä monivalintakysymyksistä että avoimista vastauksista.

Tulosten perusteella Yhteisöllisyys koettiin pääosin vahvaksi: 82 % vastaajista ilmoitti kokevansa kuuluvansa työyhteisöön ja saavansa tukea työkavereiltaan. Tämä vahvistaa tietoperustan käsitystä, että yhteenkuuluvuuden tunne lisää työhyvinvointia ja sitoutumista (vrt. Koivumäki 2008; Työterveyslaitos 2024).

Luottamuksella ja avoimuudella oli merkittävä rooli: useat avoimet vastaukset korostivat, että esihenkilön avoin viestintä ja kollegoiden välinen rehellisyys olivat ratkaisevia

viihtyvyyden kannalta. Tämä tukee myös Pashurin (2025, henkilökohtainen tiedonanto) näkemystä siitä, että luottamus ja vuorovaikutus ovat yhteisöllisyyden ytimessä. Haasteiksi nousivat kiire ja henkilöstön vaihtuvuus: noin kolmannes vastaajista koki, että jatkuvat muutokset henkilöstössä heikensivät yhteisöllisyyttä ja lisäsivät psyykkistä kuormitusta. Tämä havainto haastaa osittain tietoperustan optimistisemmän kuvan, jossa yhteisöllisyys oletetaan suhteellisen pysyväksi rakenteeksi. Tulokset viittaavat siihen, että yhteisöllisyys on hauras ja altis työelämän muutoksille.

Osa-aikaiset työntekijät raportoivat vähemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta kuin vakituisessa työsuhteessa olevat. Tämä on merkittävä havainto, sillä se ei täysin vastaa kirjallisuudessa esitettyä näkemystä, että yhteisöllisyys voisi ulottua kaikkiin tasapuolisesti (vrt. Salmi & Taalas 2013).

Motivaation yhteys yhteisöllisyyteen oli selvä: lähes kaikki vastaajat (91 %) ilmoittivat, että hyvä yhteishenki lisäsi heidän työmotivaatioitaan ja paransi työssä jaksamista. Tämä vahvistaa tietoperustan näkemyksen yhteisöllisyydestä psykologisena perustarpeena (vrt. Deci & Ryan 2000; Kaltiainen, Hakanen & Suutala 2024).

Kvantitatiiviset tulokset

Monivalintakysymysten perusteella yhteisöllisyyden koettiin olevan yleisesti ottaen hyvä tai erittäin hyvä. Esimerkiksi väittämässä *”Kuinka hyvin yhteisöllisyys ilmenee työpaikallasi?”* valtaosa vastaajista antoi arvosanan 4 tai 5. Yli 87 % koki yhteisöllisyyden olevan hyvä, erittäin hyvä tai erinomainen. Myös työyhteisön tiiviyyttä pidettiin vahvana: 82 % arvioi sen olevan "erittäin hyvä" tai "erinomainen".

Yhteisöllisyyden merkitys työn arjessa nousi myös vahvasti esiin: kukaan ei pitänyt yhteisöllisyyttä yhdentekeväenä. Suurin osa arvioi sen olevan erittäin tärkeä osa omaa työtä. Tämä osoittaa, että yhteisöllisyys ei ole vain rakenteellinen piirre organisaatiossa, vaan myös työntekijöiden henkilökohtaisesti merkitykselliseksi kokema voimavara.

Kvalitatiiviset tulokset

Avoimissa vastauksissa toistui halu kehittää yhteisöllisyyttä edelleen, vaikka peruskokemus oli myönteinen. Useat vastaajat mainitsivat konkreettisia toimenpiteitä, kuten virkistyspäivien järjestämisen, yhteisten kahvihetkien lisäämisen, osastojen välisen yhteistyön kehittämisen ja matalan kynnyksen yhteisten aktiviteettien mahdollistamisen.

Monet vastaajat kokivat, että yhteisöllisyyden lisääminen parantaisi motivaatiota, työssä viihtymistä ja yhteistyötä. Vastauksista nousi esiin myös kokemus, että hyvä yhteishenki lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttaa työntekijöitä jaksamaan paremmin.

"Motivaatio omaa työtä kohtaan nousi, jos yhteisöllisyyttä lisättäisiin työpaikalla."

"Yhteisöllisempi ilmapiiri helpottaa työssäoloa ja tekemistä."

Toisaalta muutamat vastaajat toivat esiin, ettei yhteisöllisyydellä ole suoraa vaikutusta omaan työpanokseen, mutta se vaikuttaa siihen, kuinka mielekästä ja mukavaa työssä oleminen on.

Tutkimustulosten analysointi

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vaikka yhteisöllisyyttä pidettiin jo nyt hyvänä, siihen liittyy edelleen kehittämistarpeita. Vastaaajien toiveet kohdistuivat erityisesti vuorovaikutukseen, avoimuuteen, yhteistyöhön ja johtamisen inhimillisyyteen. Yhteisöllisyys nähtiin selkeästi tekijänä, joka tukee työhyvinvointia, motivaatiota ja työn merkityksellisyyttä – aivan kuten teoriaosuudessa käsiteltiin (vrt. Kaltiainen, Hakanen & Suutala, 2024; Räikkönen, 2010).

Työntekijöiden kesken käytyjen keskusteluiden perusteella tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä. Esimiestasolla koettiin, että tutkimuksesta oli hyötyä työyhteisön yhteisöllisyyden merkityksen mittaamisen kannalta ja myös kun ajatellaan kokonaisuutta eri yksiköissä, vaikka nyt ei voitukaan mitata mitä eroja löytyy eri yksiköiden välillä.

Tutkimustulosten yhteenveto ja havainnot

Työntekijöiden kesken käytyjen keskustelujen perusteella tutkimuksen aihe koettiin mielenkiintoiseksi ja ajatuksia herättäväksi. Esimiestasolla nähtiin, että tutkimuksesta oli hyötyä erityisesti työyhteisön yhteisöllisyyden merkityksen mittaamisessa. Vaikka eri yksiköiden välisiä eroja ei tällä kertaa pystytty mittaamaan, tutkimus tarjosi kokonaiskuvaa yhteisöllisyyden tilasta organisaation eri toimipisteissä. Tutkimuskyselyn ja keskustelujen perusteella yhteisöllisyyden merkitys vaihteli selvästi eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden välillä. Esimiehet kokivat tutkimuksen merkitykselliseksi suhteen, että mahdollisia työntekijöiden kehittämis-ideoita voisi mahdollisuus hyödyntää jatkossa.

Työntekijät, joilla oli vahvoja yhteisöjä vapaa-ajalla, eivät kokeneet yhtä suurta tarvetta työpaikan yhteisöllisyydelle.

Työntekijät, joiden yhteisöllisyys painottui työpaikalle, arvostivat erityisesti sosiaalista vuorovaikutusta työyhteisön sisällä.

Yhteisöllisyyden määritelmä vaihteli yksilöittäin:

Joillekin se tarkoitti turvallista ilmapiiriä, jossa työhön liittyvistä asioista voi keskustella avoimesti esihenkilöiden ja työkavereiden kanssa sekä sujuvaa viestintää eri osastojen välillä.

Toiset toivoivat työpäivän alkuun yhteisiä kahvihetkiä, kun taas osa kaipasi suurempia vapaa-ajan yhteisiä tapahtumia, kuten risteilyjä.

Keskusteluissa nousi esiin, että toivottu yhteisöllisyyden taso riippui usein elämäntilanteesta, kuten ruuhkavuosista, käytettävissä olevasta vapaa ajasta ja yksilön henkilökohtaisesta tarpeesta sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen. Myös kokemukset työyhteisön samankaltaisuudesta vaikuttivat halukkuuteen osallistua yhteisöllisiin toimintoihin — jos yhteisöä ei koettu "omaksi", osallistumisen motivaatio jäi usein vähäiseksi.

4 Pohdinta

Tulokset osoittavat, että yhteisöllisyys on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämisessä. Ne vahvistavat laajasti tutkimuskirjallisuutta sekä Työterveyslaitoksen (2024) havaintoja siitä, että yhteenkuuluvuuden tunne vähentää psyykkistä kuormitusta ja sitouttaa työntekijöitä.

Samalla tulokset tuovat esiin haasteita, joita kirjallisuudessa ei aina huomioida riittävästi: Henkilöstön vaihtuvuus voi heikentää yhteisöllisyyttä nopeasti, mikä osoittaa, että yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila, vaan jatkuvaa työtä vaativa prosessi. Tämä täydentää Koivumäen (2008) käsitystä yhteisöllisyyden rakentumisesta. Osa-aikaisten asema näyttää olevan haavoittuvampi, mikä haastaa oletuksen yhteisöllisyyden tasapuolisuudesta. Tämä havainto voi antaa aihetta jatkotutkimukselle erityisesti palvelualoilla, joissa osa-aikaisuus on yleistä.

Haastattelu (Pashur 2025) tukee tuloksia monin tavoin: luottamuksen, avoimuuden ja johtajan roolin merkitys näkyivät myös kyselyssä. Toisaalta Pashur korosti onnistumisten näkyväksi tekemistä ja rituaalien roolia yhteisöllisyyden vahvistamisessa, mikä ei tullut yhtä voimakkaasti esiin kyselyvastauksissa. Tämä ero voi johtua siitä, että käytännön esihenkilötyö ja työntekijöiden kokemus painottavat hieman eri näkökulmia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tulokset vahvistavat tietoperustan oletuksia yhteisöllisyyden voimasta työhyvinvoinnin ja motivaation edistäjänä, mutta samalla haastavat täydentämään teoriaa yhteisöllisyyden hauraudella ja työn muutoksiin liittyvillä riskeillä. Näin ollen tutkimus paitsi tukee aiempaa tietoa, myös tuo siihen uusia käytännön havaintoja.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin yhteisöllisyyden kokemuksia kartoittavalla kyselyllä, johon vastasi 39 henkilöä kuudesta eri hotellista. Vastajat työskentelivät eri osastoilla ja heidän työhistoriansa X Hotelleissa vaihteli neljästä viikosta 25 vuoteen. Ikähaarukka oli 18–63 vuotta. Kysely sisälsi sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä, joiden avulla kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia ja kehitysehdotuksia yhteisöllisyyteen liittyen.

Työntekijöiden ja esihenkilön haastattelut osoittivat, että yhteisöllisyys koetaan työyhteisöissä monimuotoisesti, ja sen merkitys vaihtelee yksilöllisten elämäntilanteiden, vapaa-ajan yhteisöjen ja henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. Tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että yhteisöllisyys ei ole yhdenmukainen ilmiö, vaan sen rakentuminen on sidoksissa niin työpaikan viestintäkulttuuriin, turvallisuuden tunteeseen kuin yhteisiin arjen ja vapaa-ajan hetkiin.

4.1 Tutkimuksen toteutuksen haasteet ja opit

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa merkittävin haaste liittyi teoreettisen materiaalin keräämiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen. Myös aikataulun laatiminen ja työn rajaaminen osoittautuivat haastaviksi. Luotettavien lähteiden kartoittaminen vaati huolellisuutta, ja niiden arviointi suhteessa tutkimusaiheeseen oli keskeistä, jotta teoriaosuus tukisi tutkimustyön tavoitteita.

Tutkimuksen toteutui kiinnostuksestani selvittää, miten yhteisöllisyys näkyi hotelliketju X henkilökunnan keskuudessa, kävin läpi teoreettista viitekehystä, jonka pohjalta loin kyselyn. Alkuperäisen opinnäytetyö aiheen muutos pohjautui omaan henkilökohtaiseen kiinnostukseen yhteisöllisyyden merkityksestä ja pitkä työkokemukseni yhteisöllisyyden ja työyhteisödynamiikan parissa. Prosessin aikana pohdin myös, kuinka hyvin kyselylomakkeen ja haastattelun kysymykset lopulta tukivat tutkimusongelmaa ja millä

tavoin esihenkilön haastattelusta voisi tuoda vielä syvällisempää aineistoa, jota käyttää teoriapohjassa.

4.2 Tutkimuksen jatkokehitys ja mahdolliset muutokset

Tutkimusaihe tarjoaa hyvän pohjan jatkotutkimukselle. Yksi kehittämisidea olisi toteuttaa erilliset kyselyt ja haastattelut yksikkökohtaisesti, jolloin tuloksia voitaisiin vertailla eri hotellien välillä. Tämä lähestymistapa mahdollistaisi yksikkökohtaisen yhteisöllisyyden nykytilan analysoinnin ja sen vertailun muiden toimipisteiden tilanteeseen. Tällainen vertailu voisi tuottaa arvokasta tietoa organisaation johdolle ja auttaa kohdentamaan kehittämistoimenpiteitä entistä tarkemmin.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetin osalta kysely toteutettiin useassa Hotelli X -ketjun kohteessa, mikä paransi aineiston monipuolisuutta ja lisäsi tulosten toistettavuuden mahdollisuutta. Kysymykset oli suunniteltu tukemaan tutkimusongelmaa, ja ne olivat johdonmukaisia eri vastaajaryhmille. Tutkimuksessa ei kuitenkaan kerätty yksikkökohtaisia tuloksia, joten erojen vertaaminen hotellien välillä ei ollut mahdollista.

Validiteetin näkökulmasta tutkimus mittasi hyvin yhteisöllisyyden kokemusta työyhteisössä. Kysymysten pohjana oli yhteisöllisyyden teoria sekä aiemmat havainnot työyhteisöjen toiminnasta. Esihenkilöhaastattelu toi tutkimukseen syvyyttä ja mahdollisti tulosten peilaamisen johdon näkökulmaan, vaikka haastateltu esihenkilö työskenteli eri toimialalla (tapahtuma-ala). Tämä antoi uusia näkökulmia, mutta myös rajoittaa suorien johtopäätösten tekemistä hotellialan kontekstissa.

Tutkimuksen rajoitteisiin kuuluu myös se, että vastaajien yksilölliset elämäntilanteet ja työn ulkopuoliset yhteisöt vaikuttivat merkittävästi siihen, miten yhteisöllisyys koettiin. Tämä moninaisuus rikastutti aineistoa, mutta tekee tulosten vertailusta haastavampaa.

Kokonaisuutena tutkimusta voidaan pitää luotettavana siinä kontekstissa, jossa se toteutettiin, ja se tarjoaa käyttökelpoista tietoa Hotelli X -ketjun yhteisöllisyyden kehittämiseen. Laajempi yksikkökohtainen tarkastelu voisi jatkossa vahvistaa tulosten yleistettävyyttä ja tukea syvempää analyysiä.

4.4 Oman opinnäytetyön prosessin arviointi

Tutkimuksen toteutus onnistui kokonaisuutena hyvin, ja sen tulokset toivat esiin merkittäviä näkökulmia yhteisöllisyyden ilmenemisestä ja sen merkityksestä työyhteisössä. Työntekijöiden haastattelut ja kyselyn tulokset täydensivät toisiaan ja loivat monipuolisen kuvan siitä, miten yhteisöllisyys koetaan ja millaisia odotuksia siihen liitetään. Mutta olisin silti toivonut saavani kyselylle enemmän vastaajia.

E erityisen arvokkaaksi nousi havainto siitä, että yhteisöllisyyden tarve ja merkitys vaihtelevat työntekijöiden elämäntilanteen mukaan. Tämä tulos vahvistaa myös aiempaa tutkimustietoa siitä, että työyhteisön tarjoama sosiaalinen tuki ja vuorovaikutus eivät ole kaikille yhtä merkityksellisiä, vaan ne kytkeytyvät yksilön muuhun sosiaaliseen elämään ja arjen kokonaisuuteen.

Vaikka tutkimuksen pääpaino oli yhteisöllisyyden yleisessä tarkastelussa koko organisaation tasolla, jatkotutkimukselle olisi selkeä tarve yksikkökohtaisessa analyysissä. Eri toimipisteiden yhteisöllisyydessä saattaa olla huomattavia eroja esimerkiksi henkilöstörakenteen, johtamiskäytäntöjen tai työkuorman vuoksi. Näiden erojen tunnistaminen ja ymmärtäminen voisi tarjota työnantajalle arvokasta tietoa kehittämistoimien kohdentamiseen.

Tutkimuksen aihe oli itselleni mielekäs ja motivoiva. Pitkä työkokemukseni erilaisissa työyhteisöissä antoi hyvän pohjan tutkimuksen suunnittelulle ja toteutukselle. Yhteisöllisyys on aihe, jonka merkityksen olen nähnyt käytännössä niin työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen kuin työn ilon näkökulmista. Tämä henkilökohtainen kokemus auttoi ymmärtämään tuloksia syvällisemmin ja tunnistamaan niistä myös hienovaraisia vivah-teita, joita pelkkä tilastollinen analyysi ei välttämättä toisi esiin. Kaiken kaikkiaan koen, että tutkimus tuotti käyttökelpoista tietoa sekä työntekijöiden että esimiesten näkö-kulmasta. Se tarjosi aineksia käytännön kehittämistyöhön ja lisäsi ymmärrystä yhteisöl-lisyyden monimuotoisuudesta ja merkityksestä nykypäivän työyhteisöissä.

Lähteet:

Brien, A., Thomas, N. J., & Brown, E. (2012). *The importance of social connections in the workplace*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 19(1), 1–6.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.

Great Place to Work Institute (2021). *The business case for a high-trust culture*. [Verkkodokumentti]. Saatavilla: <https://www.greatplacetowork.com/> [Viitattu 9.8.2025].

Isokorpi, H. (2021). *Tunneäly ja empatia työyhteisössä*. Helsinki: Gaudeamus.

Isokorpi, H. (2022). *Yhteisöllisyys työelämässä*. Tampere: Vastapaino.

Jauhiainen, A. & Eskola, J. (1994). *Yhteisöllisyyden teorit*. Jyväskylä: Gummerus.

Jyty (2024). Tutkimus: työn sisältö ja yhteisöllisyys merkityksellisinä työssä. [Verkkodokumentti]. Saatavilla: <https://jytyliitto.fi> [Viitattu 9.8.2025].

Kaltainen, M., Hakanen, J. & Suutala, J. (2024). *Miten Suomi voi? – Yhteisöllisyyden vaikutus työhyvinvointiin*. Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-05/Miten%20Suomi%20voi%20-teemajulkaisu%20yhteisollisyydestä%20työssä%2030.5.2024.pdf> [Viitattu 9.8.2025].

Koivumäki, T. (2008). *Sosiaalinen pääoma valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Helsinki: Valtion tutkimusjulkaisut.

Koivumäki, T. (2017). Yhteisöllisyyden vahvistaminen työpaikalla. *Työelämän tutkimus*, 13(2), 35–49.

Koivumäki, T. (2020). Yhteisöllisyyden rakentuminen: esihenkilön näkökulma. *Työelämän tutkimus*, 15(2), 45–58.

Koivumaa, M. (2023). Yhteisöllisyyden rakentaminen organisaatiossa: tapaustutkimus. *Organisaatiot ja johtaminen*, 7(1), 22–36.

Manka, M. (2011). *Työhyvinvointi ja yhteisöllisyys*. Helsinki: WSOYpro.

Metropolia (2022). Yhteisöllisyys edistää työn imua ja sitoutumista. [Verkkodokumentti]. Saatavilla: <https://www.metropolia.fi/> [Viitattu 9.8.2025].

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks: Sage.

OECD (2023). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. [Verkkodokumentti]. Saatavilla: <https://www.oecd.org/> [Viitattu 9.8.2025].

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Raina, L. (2012). *Uudenlainen yhteisöllisyys*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rock, D. (2008). SCARF model: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44–52.

Salmi, P. & Taalas, S. (2013). *Yhteisöllisyys ja organisaatiot*. Helsinki: Gaudeamus.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Sitra (2023). Sosiaalisen vastuullisuuden johtaminen työyhteisöissä. [Verkkodokumentti]. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/> [Viitattu 9.8.2025].

Työterveyslaitos (2022). Yhteisöllisyys ja työhyvinvointi. [Verkkodokumentti]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/> [Viitattu 9.8.2025].

Työterveyslaitos (2023). Yhteisöllisyyden rakennuspalikat työyhteisössä. [Verkkodokumentti]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/> [Viitattu 9.8.2025].

Työterveyslaitos (2024). Yhteisöllisyys työssä. [Verkkodokumentti]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/> [Viitattu 9.8.2025].

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.

Liitteet:

Liite 1 Tutkimustyö Monika Pashur Canva liite

https://haagahelia-my.sharepoint.com/:w/g/per%20sonal/bhd318_myy_haaga-helia_fi/EXv_LB7Y8RVLhb7pBBJILrcBujftY1DFnWMI-jrJ9BBrjXA?rtime=z435sW3X3Ug&wdLOR=c76CB90C4-5CE5-2446-A384-49DB62E532AA&OR=Word

Liite 2 Tutkittavan suostumus

Tutkittavan suostumus

Tutkimuksen nimi: **Yhteisöllisyys työelämässä: Hyvinvoinnin ja motivaation rakentaja**

Monika Pashur Opinnäytetyö henkilö haastattelu.

Tutkimuksen toteuttaja: Monika Pashur, Haaga-Helia Porvoo ammattikorkeakoulu, 0445393996 ja monika.pashur@myy.haaga-helia.fi

Allekirjoituksellani vahvistan, että olen tutustunut tutkimustiedotteen sisältöön sekä annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

Roy-Petri Pashur

Suostumuksen antajan nimi

3.8.2025

Päiväys



Allekirjoitus

Liite 3 Haastattelurunko Roy-Petri Pashur

https://haagahelia-my.sharepoint.com/:w:/r/personal/bhd318_myy_haaga-helia_fi/layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B4475f9b4-4101-4e6d-a3dd-7ceba5be799f%7D&action=edit&wdPid=7d2cfd26