



Yhteisöllisyyden vahvistaminen uudessa normaalissa - Case Rantalainen Oy

Jenna Lappalainen

Julkaisuvuosi Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhteisöllisyyden vahvistaminen uudessa normaalissa - Case Rantalainen Oy

Jenna Lappalainen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Tammikuu 2022

Jenna Lappalainen

Yhteisöllisyyden vahvistaminen uudessa normaalissa - Case Rantalainen Oy

Vuosi

2022

Sivumäärä 68

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin yhteisöllisyyden vahvistamiseen uudessa normaalissa. Uudella normaalilla tarkoitetaan hybridityötä, jossa lähi- ja etätyö yhdistyvät. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona tilitoimisto Rantalainen Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada näyttöä yrityksen yhteisöllisyyden kehityksestä viimeisen vuoden aikana sekä miten yrityksessä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää yhteisöllisyyttä vahvemmaksi. Tavoitteeksi muodostui yhteisöllisyyden selkeän kehityssuunnan havaitseminen. Tähän hyödynnettiin yrityksessä syksyllä vuonna 2020 toteutettua tutkimusta, jota verrattiin tämän opinnäytetyön tutkimukseen. Tavoitteena oli löytää niitä tekijöitä, jotka luovat ja heikentävät yhteisöllisyyttä sekä keinoja, joilla yhteisöllisyyttä voisi tulevaisuudessa kehittää.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin kahta eri tutkimusmenetelmää. Ensimmäisenä toteutettiin kyselytutkimus yrityksen sisäisen järjestelmän kautta, joka lähetettiin jokaiselle yrityksen työntekijälle. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään yhteisöllisyyden tilaa yrityksessä ja mihin se on kehittynyt viimeisen vuoden aikana sekä miten sitä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa vahvemmaksi. Toisena menetelmänä oli teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin kahdelle eri tiimille, josta haastateltiin esihenkilöä ja kahta tiiminjäsentä. Haastatteluiden avulla pyrittiin syventämään jo kyselytutkimuksesta saatuja tietoja sekä pureutumaan yhä enemmän yhteisöllisyyden kokemukseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Kokonaisuudessaan tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta nähdään, että viimeisen vuoden aikana yhteisöllisyys ei ole kokenut merkittävää muutosta. Teorian ja tutkimustulosten myötä muodostui työn tuloksena kaksi kehitysehdotusta. Kehitysehdotukset ovat tiimikohtaisten käytäntöjen määrittäminen ja tiimikohtaisten pelisääntöjen luominen. Opinnäytetyön myötä toimeksiantaja saa arvokasta tietoa yhteisöllisyyden tilasta ja sen kehityksestä viimeisen vuoden aikana. Kehitysehdotuksien pohjalta yrityksessä pystytään vahvistamaan yhteisöllisyyttä entisestään.

Asiasanat: yhteisöllisyys, uusi normaali, hybridityö, etätyö

Jenna Lappalainen

Strengthening community in the new normal - a Case study of Rantalainen Ltd.

Year	2022	Pages	68
------	------	-------	----

In this thesis report, the strengthening of communality in the new normal is investigated. The “new normal” refers to hybrid work, in which short-distance and remote work are combined. The thesis project was carried out as an assignment for the accounting firm Rantalainen Ltd. The purpose of the project was to get evidence of the development of the company’s community spirit during the past year and to determine how the company could develop an even stronger community. The aim of this bachelor’s thesis was to detect a clear direction in the development of community spirit. A study that the company made in the fall of 2020 was utilized for comparison with the results of the study in this thesis. The aim was to find the factors that create and weaken community spirit and the ways in which community spirit could be developed.

In the empirical research, two research methods were utilized. The first method was to conduct a survey on the employees of the company, which was distributed via the company’s internal communication channels. The aim of the survey was to find out the state of the community in the company and where it has developed over the past year, and how it could be developed further in the future. The second method consisted of thematic interviews conducted with two different teams, including a supervisor and two team members. The aim of the interviews was to deepen the information already obtained from the survey.

In general, from the results of the research it can be seen that the community spirit in the company has not undergone a significant change over the past year. As a result of the theory and research results, two development proposals were formed. Suggestions for improvement include defining team-specific policies and creating team-specific rules. Through this thesis project the client receives valuable information about the state of community and its development during the past year. Based on the development proposals, the company will be able to further strengthen its community spirit.

Keywords: communality, new normal, hybrid work, remote work

Sisällys

1	Johdanto	8
2	Toimeksiantaja ja toimiala esittely	9
3	Yhteisöllisyys	11
3.1	Yhteisöllisyyden määritelmä	11
3.2	Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät	13
3.3	Yhteisöllisyyden kehittäminen	17
3.4	Yhteisöllisyyden edistäminen	20
4	Uusi normaali	20
4.1	Etätyö	21
4.2	Hybridityö.....	23
5	Kyselytutkimus	25
5.1	Tutkimuskysymykset	25
5.2	Kyselytutkimus menetelmänä	26
5.3	Aiemman tutkimuksen tulokset	27
5.4	Kyselytutkimuksen toteutus	29
5.5	Kyselytutkimuksen tulokset ja analysointi	31
5.6	Johtopäätökset.....	40
6	Haastattelututkimus.....	42
6.1	Tutkimuskysymykset	42
6.2	Haastattelututkimus menetelmänä	43
6.3	Haastattelututkimuksen toteutus	44
6.4	Haastattelututkimuksen tulokset ja analysointi	46
6.5	Johtopäätökset.....	53
7	Yhteiset johtopäätökset ja kehittämissuhteet	54
7.1	Yhteiset johtopäätökset	54
7.2	Kehittämissuhteet	57
8	Pohdinta	60
	Lähteet	62
	Painetut	62
	Kuviot.....	66
	Liitteet	67

1 Johdanto

Viime vuosina yhteisöllisyys käsitteenä on noussut yhä enemmän keskusteluissa esiin. Kiinnostus yhteisöllisyyteen työyhteisöissä on kasvanut merkittävästi. Se voi olla joillain ihmisillä ainoa yhteisö mihin he kuuluvat. Viime vuosina on lisääntynyt myös työhön käytetty aika, ja sen myötä kasvanut yhteisöllisyyden tärkeys. Yhä enemmän työyhteisöt korvaavat perinteisiä yhteisöjä esimerkiksi perhettä tai naapurustoa. Yhteisöllisyys muodostuu yhteisöissä, joka voidaan määritellä tunteeksi. Sitä voidaan myös luonnehtia yhteenkuuluvuuden tunteella. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 71-72.) Huomioitavaa on, että ihmisen yksi psykologinen sekä neurologinen perustarve on yhteisöllisyyden kokeminen, mikä on perustana ihmisen hyvinvoinnille (Frank Martela 2014). Yhteisöllisyyden on havaittu edistävän yksilön, että organisaation näkökulmasta myönteisiä vaikutuksia. Organisaatio tasolla yhteisöllisyys on todettu laskevan sairaspöissaolujen ja terveyshuollon kustannusten määrää. Yhteisöllisyyden kokemuksen myötä viestinnän työntekijöiden keskuudessa on havaittu olevan tehokkaampaa. Yhteisöllisyys vahvistaa työntekijöiden tehokkuutta, työhyvinvointia, terveyttä ja oppimista (Nikkilä & Paasivaara 2010, 5.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yhteisöllisyyden toteutumista ja vahvistamista uudessa normaalissa. Uudella normaalilla tarkoitetaan etä- ja lähityön yhdistämistä. Uusi normaali on saanut alkunsa koronapandemian rantauduttua Suomeen keväällä 2020. Kevästä 2020 lähtien yhä useampi suomalainen on tehnyt pääsääntöisesti työnsä etänä. Pandemian aikana on ymmärretty, että paluuta vanhaan ei enää ole ja etätyö tulee osaksi normaalia työelämää. Tämän johdosta on määritetty termi ”uusi normaali”. Se kuvaa pandemian jälkeistä aikaa ja ihmisten paluuta uudenlaiseen ”normaaliin”. Uuden normaalin myötä yrityksiin on muodostumassa uusi työntekomalli, josta puhutaan hybridityöskentelymallina. Tarkastelen tätä aihetta tarkemmin luvussa 5.

Tämän opinnäytetyön aihe rakentui toimeksiantajan tarpeesta tarkastella yhteisöllisyyden kehitystä viimeisen vuoden aikana ja miten sitä voitaisiin yhä vahvemmin kehittää uudessa normaalissa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii tilitoimisto Rantalainen Oy. Rantalaisella ollaan kiinnostuneita yhteisöllisyydestä ja sen kehittämisestä sekä, miten uudessa normaalissa yhteisöllisyyttä voi toteuttaa ja vahvistaa entisestään. Toimeksiantaja esitellään tarkemmin luvussa 2. Opinnäytetyössä hyödynnetään toimeksiantajayrityksessä toteutetun tutkimuksen tuloksia etäjohtamisesta ja yhteisöllisyydestä. Aiempi tutkimus on toteutettu yrityksessä syksyllä vuonna 2020. Tuloksia peilataan tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tuloksiin, jossa kysytään osittain samoja kysymyksiä, kuin edellisessä tutkimuksessa. Näin pystytään tarkastelemaan yhteisöllisyyden kehitystä viimeisen vuoden aikana. Toimeksiantajan toiveena

oli löytää syvällisempi näkökulma yhteisöllisyyteen ja millä keinoin sitä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa paremmalle tasolle.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä opinnäytetyönä. Tarkoituksena on tarjota toimeksiantajalle näyttöä yhteisöllisyyden kehittymisen suunnasta viimeisen vuoden aikana ja millä keinoin sitä voi kehittää tulevaisuudessa yhä vahvemaksi. Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui selkeän kehityssuunnan havaitseminen edellisiin tutkimustuloksiin peilaten. Tavoitteena myös löytää selkeitä tekijöitä, mitkä luovat yhteisöllisyyttä ja mitkä taas heikentävät sitä sekä millä keinoin yhteisöllisyyttä voisi tulevaisuudessa kehittää. Tavoitteen pohjalta muodostui päätutkimuskysymys ”miten yhteisöllisyys on kehittynyt ja miten sitä voidaan edelleen vahvistaa uudessa normaalissa”. Päätutkimuskysymyksen lisäksi opinnäytetyön tutkimuksissa hyödynnettiin alatutkimuskysymyksiä.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin tutkimusmenetelminä kvalitatiivista eli laadullista ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valikoitui kysely- ja haastattelututkimus. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä oli toimeksiantajayrityksen koko henkilöstö ja kysely lähetettiin yrityksen sisäisen järjestelmän kautta jokaiselle henkilöstön jäsenelle. Kyselyn avulla kartoitettiin yhteisöllisyyden tilaa, miten yhteisöllisyys toteutuu ja miten sitä voisi kehittää henkilöstön näkökulmasta. Toisena menetelmänä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelut toteutettiin kahdelle eri tiimille, joissa haastateltiin esihenkilöä ja kahta tiiminjäsentä. Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina ja etänä Teamsissä. Haastattelumenetelmän avulla pyrittiin syventymään yhteisöllisyyden toteutumiseen yrityksessä ja syventämään jo kyselystä saatuja tietoja. Kysely- että haastattelututkimukset suoritettiin anonyymeinä, jolloin opinnäytetyössä ei mainita osallistujien nimiä eikä tietoja, mistä heidät voisi tunnistaa.

2 Toimeksiantaja ja toimiala esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Rantalainen Oy. Rantalainen Oy on tilipalveluja tarjoava yritys, jonka päätoimiala on tilitoimisto. Yritys tarjoaa taloushallinnon palveluiden lisäksi palkka- ja henkilöstöhallinnonpalveluja sekä asiantuntijapalveluja. Henkilöstöä yrityksessä kokonaisuudessaan on yli 800. Yritykseltä löytyy 60 eri toimipistettä ympäri Suomea 50 eri paikkakunnalta, muun muassa Helsingistä, Hämeenlinnasta, Kotkasta, Joensuusta, Tampereelta sekä Turusta. Rantalainen Oy on perustettu vuonna 1972. Yritys on lähtöisin Hyvinkäältä, josta se on laajentunut ympäri Suomea. Rantalainen on perheyritys ja on toiminut jo kolmessa sukupolvessa. Kuviossa 1 esitellään yrityksen visio, missio ja arvot. Mainitut arvot luovat yrityksessä luottamusta sekä ohjaavat arjen valintoja. (Rantalainen 2021).



Kuvio 1 Rantalainen Oy visio, missio ja arvot (Rantalainen yritysesitys 2021)

Rantalainen Oy konsernin liikevaihto vuonna 2019 on ollut 60 miljoonaa euroa. Vuonna 2020 konsernin liikevaihto kasvoi 63 miljoonaan euroon. Yrityksen liikevaihto jakautuu pääpalvelujen osalta siten, että 74 % liikevaihdosta koostuu taloushallinnon palveluista, 19 % palkkahallinnon palveluista ja 7 % asiantuntija palveluista. Asiakkuuksia Rantalaisella on kokonaisuudessaan tällä hetkellä 18 000. (Rantalainen 2021.) Rantalainen Oy on toimialansa kolmanneksi suurin tilitoimistoketju (Taloushallintoliitto 2021a).

Tilastojen mukaan vuonna 2019 Suomessa kokonaisuudessaan oli yli 4100 yritystä tilitoimistoalalla ja ala työllisti yli 12 000 henkilöä (Taloushallintoliitto 2021b). Suomessa tilitoimistomarkkinan koko vuonna 2017 oli kokonaisuudessaan 970 miljoonaa euroa. Tilitoimisto toimialan kasvu on ollut vuodesta 2001 nousujohteista. Tähän syynä on arvioitu olevan taloushallintopalveluiden ulkoistaminen ja täydennyspalveluiden myynnin lisääntyminen. Kuitenkin on havaittu, että tilitoimistoala on hyvin riippumaton makrotalouden vaiheista. Edes vuonna 2008 ilmennyt finanssikriisi ei vaikuttanut tilitoimisto toimialan kasvuun. Digitalisoitumisen myötä yhä enemmän aletaan siirtymään digitaalisiin ratkaisuihin myös tilitoimisto alalla, mikä tulee vaikuttamaan merkittävästi toimialaan. (Pienimäki 2019.)

Toimialana tili- ja taloushallinnonala on polarisoitumassa. Digitalisaation, automaation ja työn toteuttamisen muotojen vaihduttua ei ala kuitenkaan ole katoamassa, vaan se on uudistumassa. Alalla on tällä hetkellä muutama suuri tilitoimisto koko Suomessa, jotka laajentavat toimintaansa ostamalla pienempiä ja keskisuuria tilitoimistoja. (Metsä-Tokila 2019.) Digitalisaation myötä alan työtehtävät, prosessit, palvelut ja osaamistarpeet tulevat muuttumaan. Kehitys on ollut nopeaa alan palveluiden sähköistymisessä ja taloushallinnon järjestelmien kehityksestä johtuen. Muutospaineet haastavat alaa jatkuvasti, erityisesti alan pieniä toimijoita. Tilitoimistoalalla on myös nähtävissä kausivaihteluja. Erityisesti

ensimmäinen kvartaali on kysyntää lisäävä vaihe ja se näkyikin yleensä kannattavuudessa. (Kinnunen 2019.)

3 Yhteisöllisyys

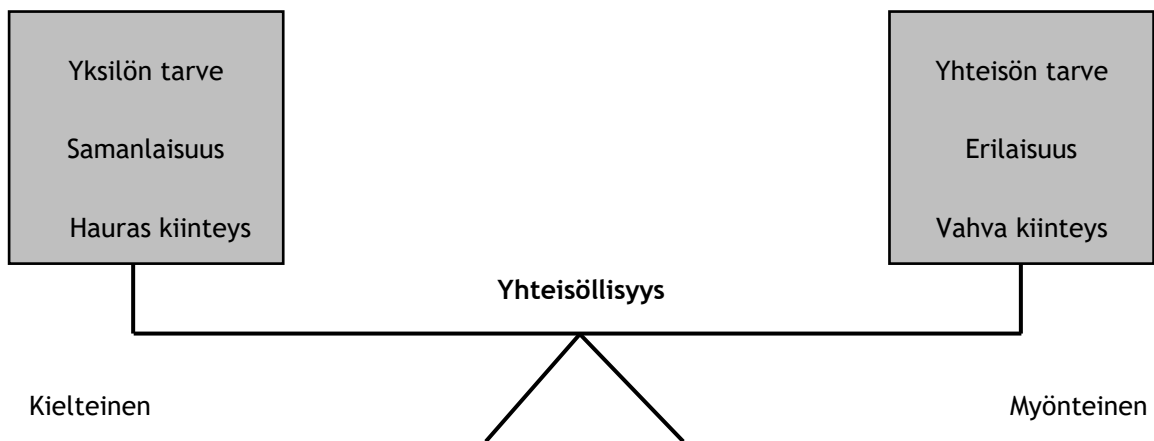
Yhteisöllisyys käsitteenä on kuluneina vuosina yhä enemmän nousut keskusteluissa pinnalle, niin yhteiskunnallisesti kuin myös työelämässä (Nikkilä & Paasivaara 2010, 9). Markku T. Hyypän mukaan yhteisöllisyys on sosiaalista pääomaa, jossa ihmiset saadaan puhaltamaan ”yhteen hiileen”. Tällainen yhteisöllisyys mahdollistaa hyvinvointia sekä terveyttä, missä vain toiminnassa. (Mäkisalo 2003, 14.) Ihmisen yhtenä neurologisena tarpeena on kuulua joukkoon, tuntea yhteyden tunnetta muihin sekä kokea saavansa arvostusta. Käytämme paljon aikaa työhömmä, joten useat hakevat tähän tarpeeseen täydennystä erityisesti juuri työyhteisöistä, jossa voi kokea yhteenkuuluvuuden ja merkityksen tunnetta. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 175.) Tässä kappaleessa käydään läpi yhteisöllisyys käsitteenä, mitkä tekijät siihen vaikuttavat sekä miten sitä voitaisiin kehittää ja edistää työyhteisöissä.

3.1 Yhteisöllisyyden määritelmä

Yhteisöllisyydelle ei ole havaittu yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Se on kuitenkin todettu, että ihmiset tarvitsevat yhteisöllisyyttä, joka rakentuu yhteenkuuluvuudesta, luottamuksesta, vuorovaikutuksesta sekä mahdollisuudesta olla ja tehdä yhdessä. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 7, 11.) Yhteisöllisyyden muodostumiseen vaaditaan yhteisen ajan viettämistä työyhteisössä. Kuitenkaan yhteisöllisyys ei ole aina näkyvää ja kuuluvaa, vaan sitä voidaan myös kuvailla äänettömänä ”työpaikan henkenä”, ”yhteen hiileen puhaltamisena”, ”yhteisenä sävelenä” tai ”fiiliksenä”. Markku T. Hyypää mukailen yhteisöllisyys vaatii kasvaakseen verkostojen luottamuksellista keskinäistä vuorovaikutusta. (Mäkisalo 2003, 90-91.)

Yhteisöllisyyden käsitettä voidaan lähestyä myös yksilön näkökulmasta. Yhteisö muotoutuu yksilöistä, mutta se on enemmän, kuin siihen kuuluvat yksilöt. Yhteistyöhön muiden kanssa sekä yhteisön tarpeisiin sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti yksilön oma asenne ja motivaatiotila. Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys toimivat toisiaan tukevinä tekijöinä työelämässä. Vastuu yhteisöllisyydestä on jokaisella työyhteisön jäsenellä. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 12, 19.) Työyhteisö voidaan määritellä kokonaisuutena, jonka työpaikan henkilöt muodostavat. Työyhteisöissä on asetettu pelisäännöt ja normit, jotka vaikuttavat yhteisön tilaan, mutta yksilö vaikuttaa yhteisöön myös omilla valinnoillaan. Työelämässä esiintyvä yhteisöllisyys toimii osana työhyvinvointia, joka pohjautuu arkisiin ja työssä esiintyviin toimintoihin. Yhteisöllisyyteen ei voida yksilöä pakottaa. Se perustuu tunnetilaan, joka toimii osana yksilön omaehtoisuutta. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 12-13.)

Nikkilän ja Paasivaaran (2010, 51) mukaan yhteisöllisyys voidaan nähdä myös kielteisenä tai myönteisenä. He kannustavatkin näkemään yhteisöllisyyden ulottuvuutena, jonka ääripäinä toimii yhteisöllisyys, joka on vaihtoehtoisesti todella kielteinen tai todella myönteinen. Kuviossa 2 esitellään, miten yhteisöllisyys näyttäytyy yhteisössä joko kielteisenä tai myönteisenä.



Kuvio 2 Yhteisöllisyyden vaaka (Mukaillen Nikkilä & Paasivaara 2010, 51)

Kielteisessä yhteisöllisyydessä yhteisöllisyys perustuu turhan tiiviinä olevaan yhteisöön, jossa ollaan samaa mieltä kaikesta ja jopa luovutaan herkästi omasta identiteetistä joukkoon kuulumiseksi. Kielteisessä yhteisöllisyydessä nousee pintaan yhteisön negatiivisia ja kielteisiä puolia. Tällaisessa yhteisössä on riskinä, että yhteisöä ylläpitävinä tekijöinä on vain kielteiset piirteet. Ne saattavat ajan saatossa alkaa vaikuttamaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutukseen. Asioita, jotka lisäävät kielteistä yhteisöllisyyttä työyhteisössä, on negatiivisten tunteiden kuten pelon, vihan ja epäluottamuksen ylläpitäminen sekä ristiriitojen käsittelemättömyys. Tämä voi aiheuttaa innostuksen puutetta työntekoon ja jopa luoda ahdistusta töihin menemisestä. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 49-50.)

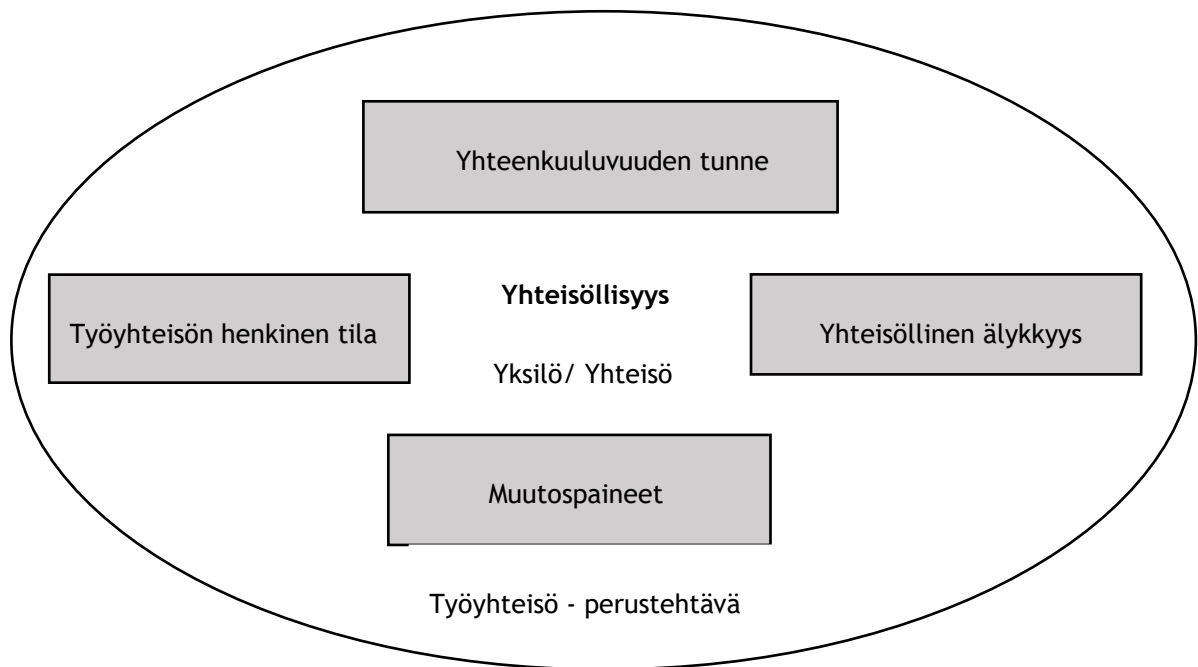
Myönteinen yhteisöllisyys on se tila, mitä moni työyhteisö tavoittelee yhteisöllisyyttä kehittäessään. Kun työyhteisössä vallitsee myönteinen yhteisöllisyys, jäsenet kokevat niin yhteenkuuluvuutta, kuin myös mahdollisuutta osallistua toimintaan. Yhteisön myönteinen ilmapiiri johtaa kykyyn hyväksyä erilaisuus ja luo mahdollisuutta yksilöllisyyteen vahvemmin sekä kasvattaa luovaa toimintaa yhdessä ja yksin. Myönteisellä yhteisöllisyydellä on myös positiivisia vaikutuksia yhteistoimintaan, sillä se vahvistaa sitä työyhteisössä. Kuitenkin kirjassaan Nikkilä ja Paasivaara toteaa, että yhteisöllisyyden ei kuulu eikä tarvitse olla aina myönteisen yhteisöllisyyden huipulla vaan tilan tulee antaa elää, sillä se on kuitenkin jatkuvasti muuttuvassa tilassa. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 50-51.)

Professori Leena Eräsaari on luonut yhteisöllisyydelle kolme kriteeriä. Kriteereinä ovat ihmisten käyttämä aika toisille, ihmisille on luotu paikka missä voi kokoontua sekä on jotain pysyvää ja rutiininomaista, jota ihmiset voivat odottaa. Yhteisöllisyyden muotoutumisen ehtona on luottamus, jonka luo kulttuuri, yhteinen aika sekä paikka. (Juholin 2008, 47.) Yhteisöllisyys syntyy työyhteisössä. Työyhteisö vahvistaa yksilön terveyttä, hyvinvointia ja oppimista sekä myös tuloksellisuutta. Työpaikalla esiintyvä yhteisöllisyys tuottaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luo turvaa yhteisön jäsenille. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16.) Yhteenkuuluvuuden tunne toimii lähtökohtana ihmisten olemassaololle sekä toiminnalle. Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan pitää sellaisena, jossa yhteisö on ihmiselle merkittävänä voimanlähteenä ja yhteisöä kasassa pitävä voima. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 21.) Yhteisöllisyys vaikuttaa positiivisesti ihmisen työhyvinvointiin ja motivaatioon, joka antaa myös suojaa negatiivisen stressin aiheuttamiin vaikutuksiin (Manka & Manka 2018, 134). On kuitenkin havaittu, että yhteisöllisyydestä voi koitua ihmiselle haittaa, mikäli se tukahduttaa tai kontrolloi yksilöä (Nikkilä & Paasivaara 2010, 11).

Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 16) mukaan yhteisöllisyys synnyttää sosiaalista pääomaa. Se kehittyy yhteisöllisyyden ja siihen kuuluvien jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalinen pääoma voidaan määrittää yhteisöllisinä ominaisuuksina, jotka voimistavat luottamusta, verkostoitumista ja vastavuoroisuutta osana yhteisön toimintaa. Sosiaalisen pääoman voidaan katsoa toimivan koko työyhteisön, että yksilön yhtenä merkittävimpänä voimavarana. Sen voidaan katsoa edistävän esimerkiksi tavoitteiden saavuttamista.

3.2 Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät

Yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä on useita. Nikkilä ja Paasivaara (2010, 30-31) luonnehtii kirjassaan, että yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä on yhteenkuuluvuuden tunne, yhteisöllinen älykkyys, muutospaineet ja työyhteisön henkinen tila. Kuviossa 3 avataan yhteisöllisyyden tekijöitä työyhteisössä yksilön sekä yhteisön näkökulmasta. Nikkilä ja Paasivaara pitävät tärkeänä huomioida, että yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila, vaan se on jatkuvassa muutoksessa. Työyhteisön henkinen tila muodostuu yhteisöllisyydestä, jonka pohjalta määrittyykin miten ihmiset yhteisössä kohtelevat toisiaan. Tämä muodostuu ihmisten välillä, jotka ovat toimineet pidempään yhdessä. Yhteenkuuluvuuden tunne on jokaisen ihmisen edellytys olemassaololle. Yhteenkuuluvuuden tunne synnyttää yhteisöllisyyttä, joka taas on toimivan yhteisön perusta. Yhteisöllinen älykkyys pitää sisällään tunneälyn ja tietoisien sosiaalisuuden, jotka toimivat hyvän vuorovaikutuksen ehtona. Tällä tarkoitetaan myös omien ja muiden tunteiden ymmärtämistä.



Kuvio 3 Yhteisöllisyyden kehystekijät työyhteisössä (Mukaillen Nikkilä & Paasivaara 2010, 31)

Koska jokaisella työntekijällä on vastuu yhteisöllisyydestä, niin tulisi jokaisen työyhteisön jäsenen ymmärtää, että yhteisö on sellainen kuin sen jäsenet päättävät sen olevan. Tietyt asiat osataan hyväksyä terveessä työyhteisössä, kun ymmärretään, että on myös useita asioita, joita voidaan muuttaa halutessa. Kuitenkin useissa työyhteisöissä näyttäytyy yhteisöllisyyden muoto, joka on ”valittamiskerho”. Tällä tarkoitetaan yhteisöä, jossa kokoontutaan vain keskustelemaan negatiivisesti olevista asioista. Kuitenkaan tällaisessa työyhteisössä harvoin mikään muuttuu, koska kaikki energia käytetään valittamiseen. Vastuun ottaminen työyhteisössä osoittaa ymmärrystä siitä, että muutos on mahdollista ja jokainen jäsen voi vaikuttaa siihen. (Mäkisalo 2003, 15.)

Yhteisöllisyys vaatii myös onnistuakseen tunteiden ymmärtämistä. Työelämässä sekä kaikkialla muualla elämässä edellytetään tunneälyä. Kun tunneälytaidot ovat kehittyneet, on ihmisen helpompi toimia tehokkaasti muiden ihmisten kanssa, hän kykenee selviämään vaivattomammin jokapäiväisistä odotuksistaan, pääsee tavoitteisiinsa sekä voi yleisesti paremmin. Tunneälystä on myös hyötyä ihmissuhteiden muodostamisessa. Hyviä tunnetaitoja vaativat yhteistyö, tiimityö, palautteen antaminen ja ottaminen. Tunteet toimivat vaikuttimena ihmisen käyttäytymisessä, luottamuksen muodostumisessa sekä työhön sitoutumisessa. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 24-25.)

Eri lähteisiin perehtyessäni yhteisöllisyydestä, korostettiin usein vuorovaikutuksen, ilmapiirin ja luottamuksen tärkeyttä. Avaan näitä edellä mainittuja tekijöitä, miten ne vaikuttavat yhteisöllisyyteen ja sen toteutumiseen työyhteisössä.

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus toimii tärkeänä elementtinä työyhteisön jäsenten keskuudessa. Vuorovaikutus on pohjana suhteiden, ryhmien ja koko työyhteisön rakentumiselle. Vuorovaikutus vaatii onnistuakseen molemminpuolista osallistumista. Työyhteisössä vuorovaikutuksen tarkoituksena on toimia toiminnan tavoitteiden tukena. Tämän myötä myös luodaan vaikutusta arvoon sekä asemaan työyhteisössä. Yhteistyön toteutuminen, sosiaalinen toiminta, suhteiden luominen ja ylläpitäminen sekä vaikuttaminen ja vallankäyttö yhteisössä ovat asioita, joissa vuorovaikutus on hyvin merkittävä tekijä. (Syväjärvi & Pietiläinen 2019, 87-88.) Työyhteisössä merkityksellisimmäksi nousee tiedon jakaminen avoimesti työyhteisön keskuudessa, johon liittyy kaikki luotettava ja asiaankuuluva tieto. Avoimen vuorovaikutuksen myötä voidaan vain muodostaa vahva side työyhteisön jäsenten välisissä suhteissa sekä yhteisön jäsenet sitoutuvat yhä varmemmin työyhteisöön liittyviin asioihin. (Kärkkäinen 2005, 56.)

Pietiläisen ja Syväjärven (2019, 128) mukaan responsiivisuus toimii yhteisöllisyyden lähtökohtana. Responsiivisuudella tarkoitetaan vuorovaikutuksessa ilmenevien ilmeiden, eleiden ja sanojen synnyttämää reaktiota toisessa tai toisissa, mihin taas reagoidaan. Eli vuorovaikutuksessa ihmiset saattavat muuttaa käyttäytymistään tai toimintaansa palautteen tai reagoinnin pohjalta. Vuorovaikutuksessa haasteeksi nousee erityisesti, että organisaation sisällä saattaa olla paljon hiljaista tietoa, jota ei avoimesti jaeta työntekijöiden keskuudessa. Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi uskomuksia tai tulkintoja, joita syntyy kokemuksen myötä. Toinen haaste vuorovaikutuksessa voi olla osaamisen ja ammattitaidon päättymätön muutostila. Tämä viittaa erityisesti siihen, että työelämän ammattitaito- ja osaamisvaatimukset saattavat näyttäytyä ristiriitaisina. (Kärkkäinen 2005, 57.)

Ilmapiiri

Yhteisöllisyyden yksi merkittävimmistä tekijöistä on työyhteisössä vallitseva ilmapiiri. Perustana yhteisöllisyydelle on salliva ilmapiiri. Työilmapiiri saa alkunsa yhteisöllisesti ja sen kehitystä voidaan sisällyttää osaksi muuta työyhteisön kehitystoimintaa. Jotta hyvää ilmapiiriä voidaan hyödyntää työyhteisön kehitystoiminnassa, vaatii se johdolta sitoutumista sekä ohjausta. Kuitenkin huomioitavaa on, että jokainen työntekijä vaikuttaa omalta osaltaan ilmapiiriin. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 18-19.) Osana jokapäiväistä toimintaa muodostuu työilmapiiri, johon vaikuttaa ratkaisevasti muiden työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö (Kärkkäinen 2005, 37). Työpaikka, jossa on luottamuksellinen, avoin ja hyvä ilmapiiri muodostaa terveen työyhteisön (Mäkisalo 2003, 13). Nykyajan työelämässä korostuu erityisesti hyvä yhteishenki, koska se kannustaa jakamaan tietoa eteenpäin ja auttamaan muita yhteisön jäseniä (Martela & Jarenko 2015, 119).

Työilmapiiri on pääosin riippuvainen siitä, minkälaisessa kunnossa työyhteisön rakenteet ovat. Kun työyhteisössä on kaikki rakennuspalikat kunnossa ja perustehtävä on kaikille selvä, niin työyhteisö on tällöin yleensä toimiva sekä työnteko toteutuu sujuvasti. Tällaisessa työyhteisössä myös ihmiset viihtyvät. (Järvinen 2017, 115.) Toimivassa työyhteisössä keskinäinen yhteistyö toteutuu paremmin, jolloin yhteisö tuottaa parempaa tulosta. Kun ihminen kokee olevansa psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä, kehittämisideoita uskaltaa tuoda rohkeammin esiin sekä luovuus virtaa. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihminen uskaltaa vahvemmin olla haavoittuvaisempi. (Martela & Jarenko 2015, 121.) Ilmapiiriin vaikuttavat myös jokaisen työyhteisön jäsenen mielialat ja tunnetilat. On todettu, että ihmisten mielialat vaikuttavat väistämättä muihin ympärillä oleviin työpaikallamme, olimme siitä tietoisia tai emme. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi kokouksessa muutaman tunnin kuluttua jokainen on samassa tunnetilassa, on kyse sitten hyvästä tai huonosta tunteesta. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 111.)

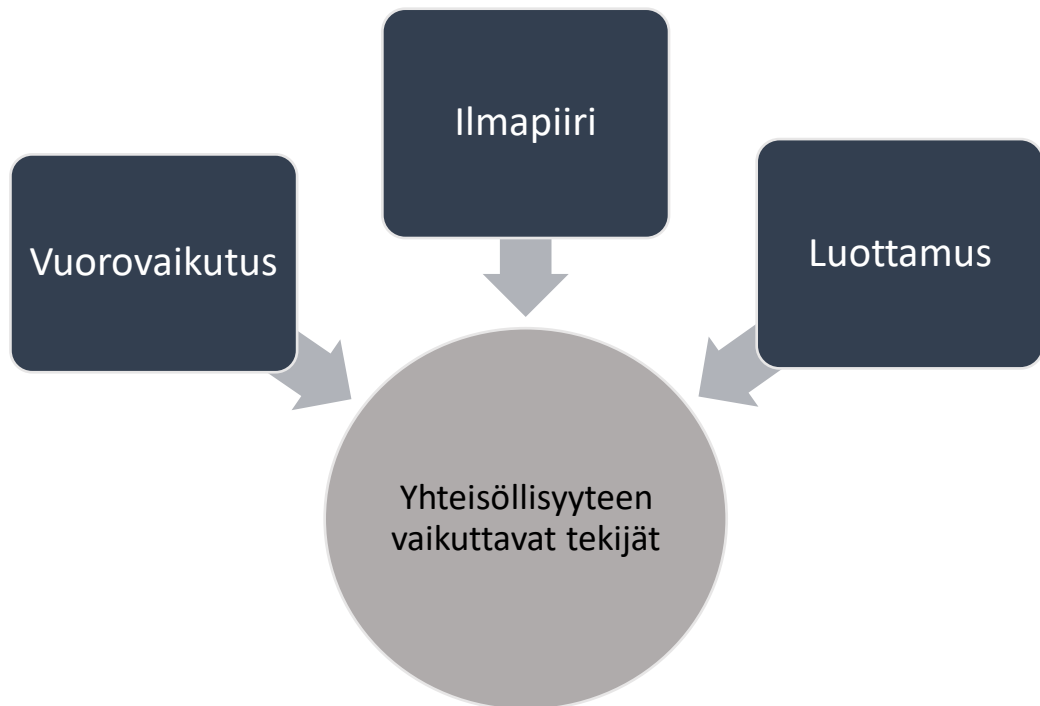
Luottamus

Yhteisöllisyyden kannalta luottamus työyhteisössä näyttelee merkittävää roolia. Merja Kärkkäisen (2005, 33) kirjasta lainaten: ”Missä on luottamusta, siellä on varaa olla myös avoimia. Missä epäluottamus vallitsee, siellä ei uskalleta olla avoimia.” Yhteisöllisyyden merkittävimminä tekijöinä toimii luottamus ja oikeudenmukaisuus (Martela & Jarenko 2015, 120). Luottamus rakentuu parhaiten avoimella ja rehellisellä vuorovaikutuksella sosiaalisissa verkostoissa yritysten ja ihmisten keskuudessa. Luottamus pitää sisällään riskin petetyksi tulemisesta, johon osapuolien huomio saattaa helposti kiinnittyä. (Kärkkäinen 2005, 32.) Luottamus kuitenkin vahvistaa työyhteisössä yhteisöllisyyttä. Sen avulla voidaan myös luoda tehokkuutta yhteistyöhön. Luottamuksesta puhutaan myös edellytyksenä organisaation menestymiselle. Se toimii perustana onnistuneelle yhteistyölle. (TTL 2019.)

Luottamus voidaan määrittää psykologisena turvallisuutena ja sosiaalisena pääomana, joka voidaan nähdä tärkeänä tekijänä organisaation näkökulmasta. Avointa vuoropuhelua ja tasavertaista yhteisöllisyyttä voidaan luonnehtia sosiaalisella pääomalla, jonka perustana toimii luottamus ja vuorovaikutus. Luottamusta voidaan kuvailla tunteeksi, joka suuntautuu jonnekin. Kun luottamusta lähdetään tarkastelemaan, on tärkeää huomioida yksilön itseluottamus sekä vallitseva luottamuksen taso työyhteisön jäsenten keskuudessa. Työyhteisössä luottamus ilmenee siten, että jokainen huolehtii vastuustaan yksilönä ja yhteisön jäsenenä. Kun luottamus kasvaa ja lujittuu, avoimuus lisääntyy yhteisössä. Tämän myötä yhteisöllisyydelle syntyy tilaa. (TTK 2017.)

Yhteisöllisyys on osa yhteistyötä. Yhteistyön onnistumista edellyttää luottamus työyhteisön jäsenten keskuudessa. Luottamuksen avulla on myös helpompi kuunnella ja ymmärtää, mitä toiset yrittävät kertoa. Luottamuksella on taipumuksena myös kasvattaa yhteisöllisempää ja

terveempää organisaatiokulttuuria. (Kärkkäinen 2005, 27, 33.) Luottamuksen rakentamista ei kuitenkaan voi kaataa kokonaan yksilön vastuulle, vaan siihen vaikuttaa organisaation ja työyhteisön kulttuuri. Luottamuksen rakentamisessa esihenkilö on merkittävässä roolissa. Jos esihenkilöön ei luoteta, niin sitä harvoin myös kuunnellaan. Jotta luottamusta pystytään rakentamaan, niin tärkeää olisi olla työyhteisössä yhteiset pelisäännöt määriteltyinä. Pelisääntöjen avulla voidaan aidosti tehdä yhdessä sekä jokainen tietää miten yhteisössä käyttäytyään ja hoidetaan asiat. (Hälsa 2021.)



Kuvio 4 Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät

3.3 Yhteisöllisyyden kehittäminen

Jotta yhteisöllisyys voi muodostua, vaatii se valmiudet yhdessä tekemiseen, sosiaalisen kanssakäymisen sekä tunnetaitavan vuorovaikutuksen. Yhteisöllisyyden osalta on merkittävää havaita, että muutostila työyhteisössä on jatkuvaa. Työyhteisöissä ilmenevät ristiriidat eivät kerro epäonnistumisesta, vaan ovat osa työyhteisön kehitystä. Täten niiden tunnistaminen sekä tunnustaminen on merkittävää. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 75.) Yhteisöllisyyden kehittämisen keinoja on useita. Merja Mäkisalo (2003, 91-92) kirjassaan esittelee yhteisöllisyyden kehittämisen muodoiksi muun muassa tiimityöskentelyn, tavoitteellisen työkierron, yhdessä kehittämisen ja oppimisen, mentoroinnin sekä moniammatillisen yhteistyön eri muodoissa. Yhteisöllisyyden kehittäminen kuitenkin lähtee tästä hetkestä, miten yhteisöllisyys koetaan nyt ja tiedostetaan myös nykyiset toimintamallit. Tämän avulla

voidaan reflektoida ja havainnoida omaa toimintaa, jonka pohjalta arvioidaan tietoisesti vahvuuksia sekä heikkouksia. Tämä vaatii palautteen keräämistä toiminnasta. Tämän ansiosta voidaan luoda uusia toimintamalleja, testata ja kehittää niitä työyhteisölle toimivaksi.

Yhteisöllisyyden kehittämisessä tulisi huomioida yksilötaso. Positiivisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden rakentamisessa on kuitenkin kyse itsetuntemuksesta. Jokaisen työyhteisön jäsenen olisi tärkeää tunnistaa omat tunteensa ja pystyä hallitsemaan niitä, jotta niitä ei pureta holtittomasti työpaikalla. Edellytyksenä paremmalle käytökselle ja positiiviselle vuorovaikutukselle on, että tunnistaa omat tunnereaktiota ja osaa johtaa omia reaktioita. Oman mielen tunteva ihminen osaa yleensä paremmin hallita omia tunteita. Kuitenkin tässäkin huomioitavaa on se, että vaikka jokainen tiiminjäsen olisi itsensä hyvin tunteva, niin ilmapiiri voi yhteisössä olla kireä ja vuorovaikutus toimimatonta. Ryhmädynamiikan muodostumiseen vaikuttaa myös vahvasti sanattomat ja historiasidonnaiset sopimukset. Nämä säännöt, joita ei olla kirjoitettu ylös, määrittävät yleensä sen, miten voidaan puhua ja millaista vuorovaikutusta työyhteisössä arvostetaan. (Varma 2019.) Yhteisöllisyyttä voidaan edistää myös avoimella keskustelukulttuurilla, jossa on uskallus ja mahdollisuus ilmaista itseään vapaasti sekä olla oma itsensä ja tulla hyväksytyksi omana itsenään. Mikäli ihminen ei koe oloaan turvalliseksi, niin hänen voi olla haastavaa tuoda ilmi ajatuksia ja kysymyksiä. Turvallisuuden tunne työyhteisössä vahvistaa idearikkautta ja luovuutta sekä lisää rentouden ja vapauden tunnetta. (Juholin 2008, 48.)

Kuviossa 5 avataan yhteisöllisyyttä tukevia tekijöitä työyhteisössä. Kun yhteisöllisyyden kehittämisessä puhutaan uudistusmielisyydestä, tarkoitetaan sillä uuden oppimisen halua ja muutosvalmiutta. Aktiivinen vuorovaikutus toimii vaatimuksena uuden oppimiseen. Yhteisöllinen oppiminen voidaan määritellä yhdessä oppimisena, jossa asioita opitaan koko työyhteisön hyväksi ja kehittämiseksi. Uudistusmielisyys ei kuitenkaan riitä yksinään. Työyhteisössä täytyy olla mahdollisuus vapaudet toimia sekä yrittää. Kykyä ja halua tarkastella asioita toisestakin näkökulmasta ja luopua pidättäytymisestä vanhassa ja rutiininomaisissa käytänteissä, vain niiden tuttuuden vuoksi. Salliva ilmapiiri on kuitenkin yhteisöllisyyden tärkein rakennuspalikka. Luottamus on yhteisöllisyyden edellytys. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 17-18.)

Tekijä	Vaikutus
Uudistusmielisyys	<ul style="list-style-type: none"> - Muutosvalmius - Innostus uuden oppiseen - Aikaa ja tukea ideoille
Vapaus toimia	<ul style="list-style-type: none"> - Riskinottoa, epäonnistumisen sallimista - Riittävä vapautta yrittää - Halua kehittää asioita yhdessä
Salliva ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa-arvoisuutta ihmisten välillä - Leikkimielisyyttä ja huumoria - Rakentavaa väittelyä - Luottamusta ja avoimuutta

Kuvio 5 Yhteisöllisyyttä tukevat tekijät työyhteisössä (Mukailten Nikkilä & Paasivaara 2010, 18)

Yhteisöllisyydessä ja sen kehittämisessä on hyvä nostaa myös tarkasteluun johtajan ja esihenkilön tärkeys. Vaikkakin puhutaan, että jokainen työyhteisön jäsen luo yhteisöllisyyttä, mutta päävastuu yhteisöllisyyden rakentamisesta on työyhteisön johtajalla. Johtaminen on osoitettu olevan suorassa yhteydessä työyhteisön vuorovaikutukseen sekä ilmapiiriin. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 20.) Yhteisöllisyydelle ratkaisevana elementtinä työyhteisön ryhmähengen lisäksi on työntekijän kokemus tulevaisuuden arvostetuksi myös ylemmältä, eli oman esimiehen, yrityksen johdon sekä koko organisaation tasolla. Ihminen haluaa tuntea, että johto myös välittää hänestä, eikä häntä pidetä vain vaihdettavana koneena tai tuotantoresurssina. Vaan hän saa kokea aidosti olevansa tärkeä yrityksellä omana itsenään. Johdon tulisikin kohtaamistilanteissa osoittaa välittävänsä esimerkiksi kuuntelemalla ja kiittämällä. Näin voidaan synnyttää kokemus siitä, että teemme tätä yhdessä. (Martela & Jarenko 2015, 119-120.)

Mikäli organisaatiota halutaan kehittää yhteisöllisempää toimintaa kohtaan, niin tulee organisaatio kulttuurin tila myös huomioida. Kulttuuri organisaation sisällä alkaa muuttumaan, kun siihen liittyneet osatekijät alkavat muuttumaan. Kulttuurissa yhteisöllisyyttä vie eteenpäin parhaiten avoimen ja luottamuksellisen keskustelun mahdollisuus. (Kärkkäinen 2005, 28, 50.)

3.4 Yhteisöllisyyden edistäminen

Aiemmin jo luetteloin erilaisia keinoja yhteisöllisyyden kehittämiseen, kerron vielä yhteisöllisyyttä edistäviä tapoja. Yhteisöllisyyttä voidaan edistää muun muassa rehellisyydellä ja avoimuudella, uskalletaan tuoda epäkohtia esiin, toisen auttamisella ja opastamisella, muiden kunnioituksella ja kuuntelulla. Yhteisöllisyyttä voidaan myös edistää yhteisellä tekemisellä ja tapahtumilla, sitoutumisella yhteisiin toimintatapoihin, kiittämisellä, kannustamisella ja yhdessä iloittamisella sekä hymyllä, naurulla ja ystävällisyydellä. Yhteisöllisyyden kehittämisessä tulisi huomioida tekijöitä, jotka tuhoavat sitä. Yhteisöllisyyttä tuhoaa muun muassa juoruilu, asioiden salailu, kiusaaminen, johdon epäreilu asenne, kilpailu tiiminjäsenten keskuudessa sekä ei saa apua, kun sitä tarvitsisi. (Larjovuori & Manka 2013, 23.)

Toimiva työyhteisö edellyttää pelisääntöjä (Nikkilä & Paasivaara 2010, 82). Kun yhteisöllisyyttä lähdetään rakentamaan ja kehittämään on hyvä luoda työyhteisössä pelisäännöt, joita jokainen noudattaa. Pelisäännöt tulisi luoda yhdessä kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa, jotta jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa niihin. Pelisäännöt voivat koostua esimerkiksi visiosta, tiimin vastuualueista, yhteisistä arvoista, taitojen kehittämisestä, kokouskäytännöistä sekä tiimihenki ja yhteistyö käytänteistä. (Larjovuori & Manka 2013, 25.) Luottamusta aktivoivaa ja rakentavaa toimintaa voidaan luoda yhteisten pelisääntöjen pohjalta, jolloin jokaisen työyhteisön jäsenen tiedossa olisi yhteiset toimintatavat, toiminnan tavoitteet ja tarkoitus. Esihenkilön tehtävänä tässä on luoda rajat, jotta jokaisella jäsenellä on tiedossa, miten työyhteisössä tulee käyttäytyä. Pelisääntöjen toteutumista tulisi kuitenkin tarkkailla, jotta työntekijät pysyvät rajojen sisällä eikä pyri siirtyä rajojen yli. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 82-83.)

Yhteisöllisyyttä kehittäessä olisi myös tärkeää tarkastella luottamuksen tilaa työyhteisössä. Luottamuksen vallitessa työyhteisössä, ihmisillä on vaikutusvaltaa omaan työhönsä, yhteisössä keskustellaan haastavistakin asioista avoimesti, kuunnellaan toisia ja otetaan toiset huomioon. Jokaisen työyhteisön jäsenen välille on muodostunut arvostus. Luottamus voi nähdä työyhteisössä vastuullisuutena, jokainen kantaa vastuun itsestään ja työyhteisön jäsenenä. Koska turvallisuuden kokeminen on ihmisen hyvällä voinnille edellytys, niin luottamus yhteisössä luo tilaa yhteisöllisyydelle, hyvälle yhteishengelle ja tiedon kululle. (TTK 2017.)

4 Uusi normaali

Uudella normaalilla tarkoitetaan hybridityötä. Hybridityön mallissa yhdistyy etä- ja lähityö (Ylihurula 2021). Uusi normaali tulee myös vaikuttamaan niin, että se irrottaa yhä enemmän

työntekijöitä ajasta ja paikasta (Forma 2021). Keväällä 2021 tehdyn tutkimuksen mukaan jopa 90 % työssäkävivistä haluaa ainakin osittain tehdä etätöitä jatkossakin. Tästä syystä entiseen pandemiaa edeltävään aikaan ei tule enää olemaan paluuta tilastokeskuksen mukaan. Yhä useimmissa työpaikoissa on alettu lisäämään tapoja, miten yhdistää etä- ja lähityö. Uusi normaali tulee kuitenkin haastamaan yrityksiä luomaan uusia toimivia toimintatapoja hybridityöskentelyyn. (Sutela 2021.)

4.1 Etätö

Etätö voidaan määritellä työteon malliksi, jossa työntekijä suorittaa työnsä joko kotona, työnantajan eri toimipisteissä, kahvilassa, asiakkaan luona tai matkoilla. Etätö voi myös olla monipaikkaista tai liikkuvaa. Yhteistä on se, että tässä työteon mallissa keskeisimpänä on sähköinen tieto- ja viestintäteknikka. Etätö voi olla kestoaltaan sekä säännöllisyydeltä hyvin vaihtelevaa ja sitä voidaan suorittaa yhdessä tai useammassa paikassa. (Työterveyslaitos 2021.) Etätö ei kuitenkaan poikkea millään muulla tavoin normaalista työstä, paitsi siten missä se toteutetaan (Roine & Anttila 2021, 12.) Etätöistä suurin osa pohjautuu työskentelyyn ja yhteyden muihin ihmisiin tavalla tai toisella eli etätö ei kokonaisuudessaan ole vain toiseen paikkaan työn sijoittamista tai virtuaalityökalujen hyödyntämistä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 14). Kuitenkin tulee huomioida se, että kaikille tämä työskentelymalli ei sovi sekä on useita eri ammatteja, jossa etätöä ei voi harjoittaa (Roine & Anttila 2021, 15.)

Etätöön kuuluu eri päätyyppisiä. Yksi on viikoittainen etätöpäivä kotona. Tämä toimii soveltuvana mallina, joka toistuu esimerkiksi jokaisen viikon maanantaina. Toisena on projektityö tai vaihe, josta puhutaan, kun projektiin kuuluu vaihe, jolloin työn teko toteutetaan etänä tietyssä rajattuna aikana. Kolmas on asiakasprojektit. Tällä tarkoitetaan asiakkaiden tiloissa toteutettua projektityöskentelyä, joka voi kestää monia päiviä peräkkäin. Periaatteessa tässä työ toteutetaan etänä, mutta asiakkaalle paikallisesti. Neljäntenä on silppu- ja säälätyö, jossa etänä suoritetaan vain osa työpäivästä. Viimeisenä on matka-ajan hyödyntäminen, jossa työmatkalla esimerkiksi junassa tai lentokoneessa suoritetaan keskittymistä vaativaa työntekoa, kun internet-yhteyttä ei aina ole saatavilla. (Roine & Anttila 2021, 12-13.)

Etätöistä voi hyötyä työntekijä, että työnantaja. Hyötyjä voivat olla esimerkiksi työtehon ja -tuottavuuden parantuminen, työmatkaliikenteen vähentyminen sekä työpaikan houkuttelevuuden lisääntyminen. (Työterveyslaitos 2021.) Etätö mahdollistaa myös sen, että työtä voi tehdä missä ja milloin tahansa (Fried & Hansson 2014, 41). Erityisesti hyötynä etätöissä korostuu työmatkoihin käytetyn ajan säästäminen. Esimerkiksi ajan voi hyödyntää työn tekoon tai vapaa-aikaan. Täten työmatkoihin kuluneen ajan työntekijä voi kokea pääsevän hyödyntämään paremmin. Myös työntuottavuus voi kasvaa etätöissä, sillä ylimääräisiä häiriötekijöitä voi olla vähemmän. Etätöön tuomana merkittävänä hyötynä on,

että hajautettu tiimi voi olla helpompi saada kasaan etänä kuin kasvotusten. Esimerkiksi arkena voi olla haastavaa ehtiä kello 8 alkavaan palaveriin työpaikalle työmatkaruuhkan tai sään takia, jolloin etänä osallistuminen voi olla sujuvampi vaihtoehto. (Roine & Anttila 2021, 14.)

Etätyöstä on lukuisia eri tutkimuksia. Eräässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin etätyötä ja sen tuomia hyötyjä työntekijälle, havaittiin etätyön tuovan enemmän työ- ja keskittymisrauhaa, työkuorman vähentymistä sekä työaika käytettiin tehokkaammin. Tutkimuksessa myös ilmeni, että etätyössä koettiin kirjallisten materiaalien tutkiminen helpompana, työnteko pitkäjänteisempänä ja kyky parani hallita laajempia kokonaisuuksia ilman häiriötekijöitä. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että työnteko koetaan fyysisesti työpaikalla enemmän hektisemmäksi, koska keskeytyksiä saattaa tulla enemmän. Etätyön myötä koettiin vahvemmin, että työnorganisointi olisi helpompaa, ajankäytön suunnittelu helpottui ja etätyön myötä ymmärsi paremmin, kuinka paljon aikaa tiettyjen työtehtävien teko vie kokonaisuudessa aikaa. (Heinonen & Saarimaa 2009, 22.) Toisessa tutkimuksessa havaittiin, että etätyötä tekevät kokevat enemmän tyytyväisyyttä työtään kohtaan kuin toimistolla työtään tekevät. 45 % etätyössä olevat kokivat rakastavansa työtä, kun taas vain 24 % toimistossa työtään tekevistä koki rakastavansa työtään. (Dyer & Shepherd 2021, 110.)

Etätyössä ilmeneviä riskejä ovat haasteet etäjohtamisessa, työajan ja vapaa-ajan sekoittuminen, yksinäisyyden kokeminen työyhteisössä sekä sopimattomat tilat kotona työskentelyyn (Työterveyslaitos 2021). Etätyössä voidaan kokea yhteenkuuluvuuden tunteen heikkenemistä, sillä työkavereita ei nähdä niin usein ja kasvokkain käydyt keskustelut vähenevät. Ihmisillä on perustarpeena kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin sen puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti työnhyvinvointiin ja työn tulokseen. Yhtenä haasteena voidaan myös kokea vapaa-ajan sekoittuminen eikä osata vetää selkeitä rajoja työnteolle. Työpäivä saattaa venyä pitkälle iltaan ja taukojen pitäminenkin unohtuu. Ergonomia koetaan myös etätyössä haasteeksi, mikäli välineet työskentelyyn ei ole kunnossa. (Duunitori 2021.) Virtuaalityössä haasteita voidaan kokea myös luottamuksessa, yhteisöllisyydessä, vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. Kuitenkaan fyysinen etäisyys ei ole aina syynä eristyneisyyteen, vaan yhteenkuuluvuudessa merkittävintä on psyykinen läheisyyden tunne. Myös etätyössä voidaan herkästi kokea työyhteisön tuen puutetta. Tällä tarkoitetaan henkistä tukea, arvostusta, välittämistä, kuuntelua sekä palautteen ja ohjeiden antamista. (Vilkman 2016, 19-20.)

Etätyössä onnistumisessa vaaditaan työntekijältä kykyä johtaa itseään ja oma-aloitteisuutta. Myös joustavuus on yksi tärkeimpiä tekijöitä. (Neeley 2021, 50-51.) Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän (2020, 118-119) mukaan etätyössä kasvaa vastuu omasta hyvinvoinnista ja motivaatiosta, töiden järjestämisestä sekä oman työn laadusta. Etätyössä korostuu yhä enemmän kyky itsensä johtamiseen. Myös etätyöläisen on hyvä tietää omia vahvuuksiaan ja

heikkouksiaan sekä mitkä tekijät pitävät motivaatiota yllä. Andrew Bryantin ja Ana Kazanin mukaan itsensä johtaminen on helpointa ja sujuvinta organisaatiokulttuurin ollessa avoin ja johtamistyyli on sellaista, jossa työntekijällä on vapautta, valtaa ja vastuuta sekä vaikutusmahdollisuuksia, työntekijän niin halutessa (Janhonen 2020). Etätyössä täytyy kuitenkin muistaa, että se ei sovi kaikille ja kaikki ei osaa työskennellä tehokkaasti kotonaan (Dyer & Shepherd 2021, 118).

Yhteisöllisyyden näkökulmasta, vaikka kasvotusten tapaamiset ovat vähäisiä tiimin kesken, yhteisöllisyyden myötä pystytään saavuttamaan hyvä yhteishenki ja yhteisö, missä työnteke sujuu. Etätyössä yhteisöllisyyden tunteeseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä yhteisöllisyyden kokemus saattaa heikentyä, kun ihmiset kohtaavat harvemmin kasvotusten.

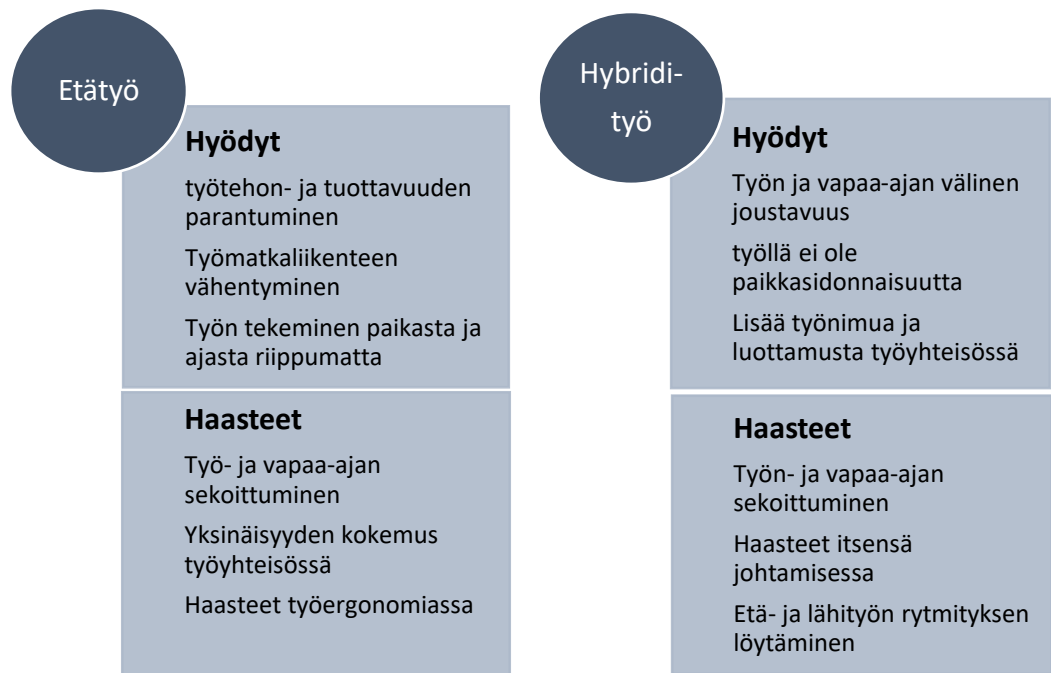
Yhteenkuuluvuuden tunne on osa yhteisöllisyyden kokemusta ja se on yksilöllistä, miten se koetaan. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on haasteellista erityisesti etäjohtamisessa, koska eristyisyyden kokemus saattaa syntyä, mikäli vuorovaikutus on puutteellista ja vähäistä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yhteisöllisyyden puuttuessa vähentää se vuorovaikutusta, heikentää sitoutumista organisaatioon ja työhön sekä tiimihenki kärsii. Yhteisöllisyyden ylläpitämisen kannalta erityisen tärkeässä asemassa on vuorovaikutuksen määrä ja laatu. Tärkeää onkin, että yhteisön jäsenet tuntevat toisensa, sillä sekin lisää jo yhteisöön kuuluvuuden tunnetta. Työyhteisössä, jossa työskennellään etänä ja tiimin jäsenet eivät näe toisiaan kasvotusten, tulisi pitää säännöllisiä tapaamisia. Muistaa myös kasvotusten tapaamisten merkitys yhteisöllisyyden rakentamisessa. (Vilkman 2016, 41-43.)

4.2 Hybridityö

Uusi normaali on muodostumassa hybridityöstä. Hybridityö voidaan määritellä lähi- ja etätyön yhdistelmänä. Hybridityöstä puhutaan monipaikkaisena työskentelymallina, jossa työ toteutetaan säännöllisesti vuorotellen fyysisesti työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Etätyöllä tarkoitetaan työtä, mikä toteutetaan esimerkiksi muissa tiloissa kuin työnantajan tarjoamissa tiloissa, kuten kotona tai asiakkaan luona. Lähi-työllä tarkoitetaan työtä, mikä taas toteutetaan työnantajan tarjoamissa tiloissa. (IF 2021.) Hybridityöskentelymallin tuomia etuja on lukuisia niin organisaation, että työntekijänkin näkökulmasta. Organisaatio näkökulmasta etuina toimivat muun muassa tuottavuuden ja rakenteellisen yhteisöllisyyden parantuminen, joiden johdosta myös sairauspoissaolojen määrä laskee, sitoutuminen työhön kasvaa sekä työ ei ole aika ja paikka sidonnainen. Vastuullisuuden näkökulmasta katsottuna, työmatkojen vähentyessä kokonaispäästöt vähentyvät. Hybridimallin etuna on myös rekrytoinnin näkökulmasta, sillä joustava työaika kiinnostaa yhä enemmän sekä sopivan henkilön löytäminen tehtävään voi sujua helpommin, sillä työssä ei ole paikkasidonnaisuutta. (TTL 2021a.)

Työntekijä näkökulmasta hybridi työskentelymallin tuomia etuja ovat työn ja vapaa-ajan välinen joustavuus, työntekijällä jää enemmän aikaa perheelle ja harrastuksille. Myös työntekijän ja työnantajan välinen luottamus kasvaa, joustavuus ja vapaus työntekomallista lisää työhyvinvointia, työllä ei ole paikkasidonnaisuutta, voi vapaammin valita työn ajankohdan ja paikan. Ekologisesta näkökulmasta katsottuna etuna on hiilijalanjäljen pieneneminen työmatkustamisen vähentyessä. (TTL 2021a.) Työterveyslaitoksen vuonna 2021 toteuttaneessa tutkimuksessa hybridityöstä kävi ilmi, että hybridityön malli lisää työn imua sekä luottamusta työyhteisön jäsenten keskuudessa. Tutkimuksessa tilastolliset erot kuitenkin olivat hyvin pieniä hybridityössä verraten muihin työntekomalleihin. (TTL 2021b.)

Hybridityön tuomia haasteita on työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, työergonomian toteutumisen haasteet kotiympäristössä, kuormittavuus lisääntyneestä virtuaalityöskentelystä, haasteet itsensä johtamisessa, työyhteisön yhteisöllisyydessä ilmenevät haasteet, löytyminen toimivaan läsnä- ja etätöiden rytmitykseen sekä haasteet etäjohtamisessa. (IF 2021.) BCG toteuttamassa kyselytutkimuksessa hybridityön tuomia haasteita ovat myös tuottavuuden kehittäminen, osataanko digitaalisia ratkaisuja hyödyntää oikein ja miten huolehditaan, että töitä ei tehdä liikaa. Tutkimuksen mukaan innovaatioiden mahdollistaminen on yksi haasteista sekä yhteisöllisyyden säilyttäminen. (BCG 2020.) Tutkimuksessa myös ilmeni, että hybridityö tulee vaatimaan yhä enemmän työntekijöiltä oma-aloitteisuutta, itsensä johtamista ja työn kehittämisen taitoa. Johtajilta hybridityö vaatii enemmän sosiaalisia taitoja. Hybridityö tuo esiin yhä vahvemmin itsensä johtamista sekä itseohjautuvuutta. Ihmisten ja ympäristön kantokyvyn huomioiminen, matkustaminen, toimistotilojen suunnittelu ympäristö huomioiden sekä ajankäyttö ovat tekijöitä, joita hybridityö mahdollistaa tulevaisuuden työelämässä. (Sweco 2021.) Kuviossa 6 on yhteenvetona etä- ja hybridityön tuomat hyödyt ja haasteet.



Kuvio 6 Yhteenveto etä- ja hybridityön hyödyistä ja haasteista

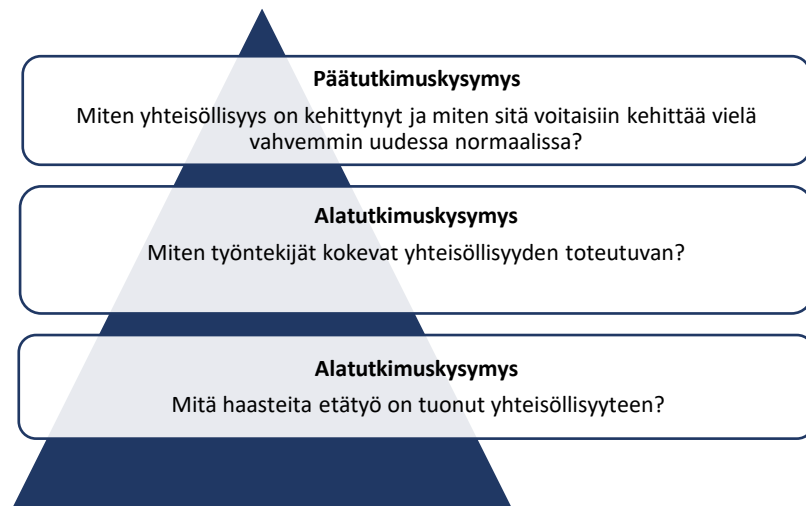
5 Kyselytutkimus

Teoriapohjan jälkeen tarkastellaan opinnäytetyössä hyödynnettyä kyselyä tutkimusmenetelmänä. Tässä luvussa käydään läpi hyödynnetyt tutkimuskysymykset, kyselyä menetelmänä, miten tutkimus toteutettiin, minkälaisia tuloksia menetelmän avulla saatiin ja millaisiin johtopäätöksiin tuloksien pohjalta päästiin. Tutkimusmenetelmä valikoitui sen mukaan, että se tukisi mahdollisimman hyvin pää- ja alatutkimuskysymyksiä. Kyselyn avulla haluttiin tarkastella toimeksiantajayrityksen yhteisöllisyyden tilaa tällä hetkellä ja miten se on viimeisen vuoden aikana kehittynyt. Tarkasteluun hyödynnetään yrityksessä toteutettua aiempaa tutkimusta. Tulosten analysoinnissa on hyödynnetty tilastollista lähestymistapaa.

5.1 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on ”Miten yhteisöllisyys on kehittynyt ja miten sitä voitaisiin kehittää vahvemmin uudessa normaalissa?”. Päätutkimuskysymys sisällyttää koko tutkimuksen tarkoituksen eli tarjota toimeksiantajalle näyttöä yhteisöllisyyden kehittymisen suunnasta viimeisen vuoden aikana ja millä keinoin sitä voi tulevaisuudessa kehittää yhä vahemmaksi. Koko tutkimuksen kattavan päätutkimuskysymyksen rinnalle haluttiin koota myös alatutkimuskysymyksiä, joiden avulla pystyttiin täsmentämään paremmin pääkysymystä ja rajaamaan käsiteltävää aihetta. Alatutkimuskysymyksiä määrittäessä haluttiin huomioida, että ne tuovat näkökulmaa myös työntekijöiden kokemasta yhteisöllisyydestä ja mitä

haasteita etätyöskentely on siihen tuonut. Näiden pohjalta uskottiin pystyvän täyttämään päätutkimuskysymyksen laadinnan tarkoitus ja tavoite. Kokonaisuudessa kyselytutkimuksen tutkimuskysymyksiä avulla pyritään tarkastelemaan yhteisöllisyyden tilaa laajemmasta näkökulmasta. Kuviossa 7 esitellään kyselytutkimuksessa hyödynnettyjä tutkimuskysymyksiä.



Kuvio 7 Kyselytutkimuksen tutkimuskysymykset

5.2 Kyselytutkimus menetelmänä

Kyselytutkimus luokitellaan kvantitatiiviseksi tutkimukseksi, jolla tarkoitetaan määrällistä tutkimusta. Sillä pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin viittavia kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii tarpeeksi suuren otoksen tutkimuksen onnistuessa. (Heikkilä 2014, 15.) Moilanen, Ojasalo ja Ritakoski (2015, 121, 128-129) kertoo kirjassaan, että kysely on yksi eniten hyödynnetyistä tutkimusmenetelmistä. Hyvä puoli kyselytutkimuksessa on sen mahdollisuus kerätä kattava tutkimusaineisto, jossa on mahdollisuus kysyä ihmisiltä useitakin asioita. Menetelmänä kysely voidaan nähdä tehokkaana ja nopeana tapana kerätä tutkimusaineistoa. Kyselyä voidaan hyödyntää hyvinkin kattavasti eri aiheiden ja toimintojen tutkimiseen. Kyselyn hyödyntämiselle on kuitenkin tietty edellytys. Tutkittavasta asiasta täytyy olla riittävästi aikaisempaa tietoa. Kyselytutkimuksen voi toteuttaa myös sähköisesti. Sähköisiä kyselyitä on viime vuosina hyödynnetty lisääntyvin määrin. Sähköisiä kyselyitä voidaan levittää esimerkiksi sähköpostin avulla tai liittää yrityksen kotisivuille. Erityisesti sähköisen kyselyn hyödyntämisessä hyötyinä on sen nopeus, edullisuus ja vaivattomuus. Tiedonkeruun toteutettaessa sähköisesti ei synnytä esimerkiksi postitus- tai painokustannuksia. Sähköisen tiedonkeruun avulla voidaan nopeallakin aikataululla saada kasaan tarvittava tieto.

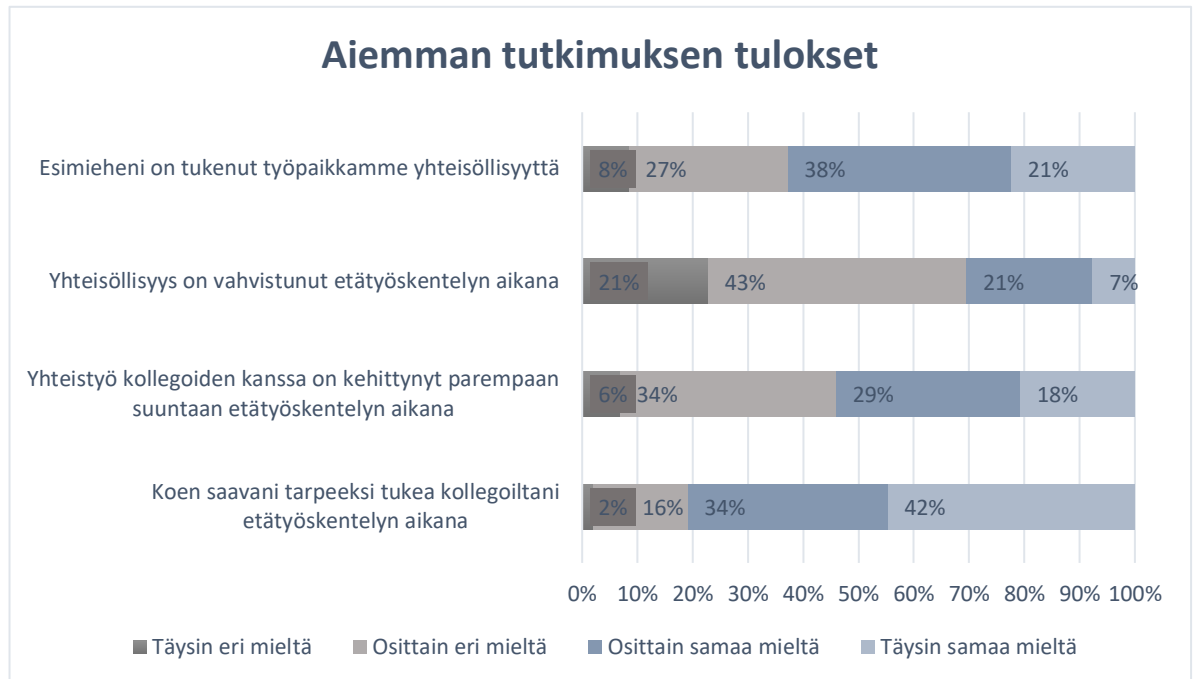
Kyselytutkimuksella voidaan saada tietoa esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, asenteista, arvoista ja mielipiteistä. Kuitenkin tulisi muistaa, että tämän kaltaisten asioiden tutkiminen on moniulotteista ja monimutkaistakin. Kyselytutkimus on pääosin määrällinen tutkimus, johon voidaan hyödyntää erilaisia tilastollisia menetelmiä. Kysymykset kyselytutkimuksessa ilmaistaan sanallisesti, kuitenkin tulokset muodostuvat ja vastaukset esitetään yleensä numeraalisesti. Tilastollakin tutkimuksilla on mahdollisuus luoda hyvin yksityiskohtaisiakin tutkimuksia. (Vehkalahti 2014, 11-13.) Kyselyllä pystytään siis luomaan määrällistä ja laadullista dataa. Laadullista dataa tuottavat avoimet kysymykset (Moilanen, Ojasalo & Ritakoski 2015, 134). Aineiston keräämistapana kyselyssä kysymykset ovat vakioituna. Tällä tarkoitetaan, että kyselyssä kysyttävät kysymykset ovat muotoiltu samalla lailla, ne kysytään myös samassa järjestyksessä ja samalla tavalla jokaisen vastaajan kohdalla. Kysely on oiva menetelmä aineiston keräämiseen, jossa tutkittavia on useita ja he ovat levittäytyneenä. (Vilka 2007, 28.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on eri vaiheita, joita ovat aineiston kerääminen ja käsittely, analysointi ja tulkinta. Nämä toteutetaan erillisinä vaiheina. Kun tutkija on saanut esimerkiksi kyselytutkimus aineiston kasaan kokonaan, niin silloin alkaa aineiston käsittely. Tässä kohdassa tutkija käy läpi aineiston ja tallentaa tiedot koneelle, jotta aineistoa voidaan tutkia numeraalisesti hyödyntäen taulukoita tai tilasto-ohjelmia. Määrällisessä tutkimuksessa analysointi osuudessa valitaan analysointi menetelmäksi sellainen, jolla saadaan selville vastaukset siihen mitä tutkitaan. (Vilka 2007, 106, 119.) Kyselytutkimuksessa voidaan hyödyntää tilastollisia menetelmiä kerätyn aineiston analysointiin. Tilastolliset menetelmät ovat jaoteltuna kahteen eri luokkaan, eli perustaviin ja monimuuttujamenetelmiin. Perustavia menetelmiä on esimerkiksi keskiluvut, ristiintaulukointi ja korrelaatio. (Moilanen, Ojasalo ja Ritakoski 2015, 134.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään perustavaa menetelmää eli ristiintaulukointia kyselyaineiston analysointiin. Tämän menetelmän avulla pyritään havaitsemaan, mitkä tekijät mahdollisesti ovat riippuvaisia toisistaan.

5.3 Aiemman tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa esitellään toimeksiantajayrityksessä tehtyä tutkimusta etäjohtamisesta ja yhteisöllisyydestä. Toimeksiantajayrityksessä halutaan panostaa yhteisöllisyyteen, selvittämällä sen todellinen tila tällä hetkellä, miten se on vuoden aikana kehittynyt ja miten koetaan, että sitä voitaisiin vahvemmin kehittää tulevaisuudessa paremmalle tasolle. Tutkimus toteutettiin syksyllä vuonna 2020. Opinnäytetyössä hyödynnetään tutkimuksesta saatuja tuloksia, jonka johdosta niitä tarkastellaan tässä osiossa. Kaikkia aiemmassa tutkimuksessa kysytyjä kysymyksiä ei avata, vaan tässä osiossa avataan vain ne kysymykset, jotka kysytään myös tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa. Tarkoituksena on selvittää, mihin suuntaan tulokset ovat vuoden aikana kehittyneet. Kyselyyn oli sisällytetty kysymyksiä

yhteisöllisyyden toteutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tämä aiempi tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä ja siihen vastasi henkilöstöstä kokonaisuudessaan 439 henkilöä. Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin vastausvaihtoehtoina seuraavia: täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, melko eri mieltä, täysin eri mieltä ja minulla ei ole kokemusta asiasta.



Kuvio 8 Aiemman tutkimuksen tulokset

Kuviossa 8 esitellyssä kysymyksessä ”Yhteistyö kollegoideni kanssa on kehittynyt parempaan suuntaan etätyöskentelyn aikana” vastanneista suurin osa, 34 % vastaajista, oli melko eri mieltä väitteestä. Toiseksi suurin osa vastaajista, 29 % olivat melko samaa mieltä väitteestä. Vastaajista 18 % oli täysin samaa mieltä ja vain 6 % oli täysin eri mieltä. 13 % vastaajista ei ollut kokemusta asiasta. Tulosten pohjalta voidaankin nähdä, että enemmistö vastaajista kokivat etätyöskentelyn vaikuttaneen osittain heikentävästi yhteistyöhön kollegoiden kanssa. Seuraavassa kysymyksessä ”Yhteisöllisyys on vahvistunut etätyöskentelyn aikana” suurin osa, 43 % vastaajista oli melko eri mieltä väitteestä. 21 % vastaajista olivat melko samaa mieltä ja sama prosenttimäärä oli myös täysin eri mieltä vastanneissa. 7 % vastanneista oli täysin samaa mieltä. 8 % vastaajista koki, ettei heillä ole kokemusta asiasta. Vastausten tulosten perusteella onkin havaittavissa suurimman osan kokevan, että yhteisöllisyys ei ole vahvistunut etätyöskentelyn aikana.

Kysymykseen ”Esimieheni on tukenut työpaikkamme yhteisöllisyyttä” vastasi suurin osa, 38 % vastanneista, että ovat melko samaa mieltä väitteestä. Toiseksi suurin vastaajajoukko oli 27 % vastanneista, jotka taas olivat melko eri mieltä. 21 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. 8 %

täysin eri mieltä ja 6 % ei ollut kokemusta asiasta. Vastausten pohjalta voidaan nähdä, että suurin osa kuitenkin kokee esihenkilön tukeneen työpaikan yhteisöllisyyttä. Vähän hajontaa vastauksissa on nähtävissä, mutta pääasiallisesti vastaajista suurin osa kokee asian olevan näin. Seuraavassa kysymyksessä ”Koen saavani tarpeeksi tukea kollegoiltani etätyöskentelyn aikana” vastaajista suurin osa, eli 42 %, koki olevansa täysin samaa mieltä. Toiseksi suurin osa vastaajista, eli 34 %, koki olevan melko samaa mieltä. Melko eri mieltä oli 16 % vastanneista. Vain 2 % koki olevan täysin eri mieltä ja 6 % vastaajista ei ollut kokemusta asiasta. Vastausten perusteella voidaan havaita, että tasaisesti jakautuu ne, jotka kokevat saaneen melko hyvin tukea ja taas ne, jotka kokevat, ettei ole saanut tarpeeksi hyvin tukea kollegoilta etätyöskentelyn aikana.

5.4 Kyselytutkimuksen toteutus

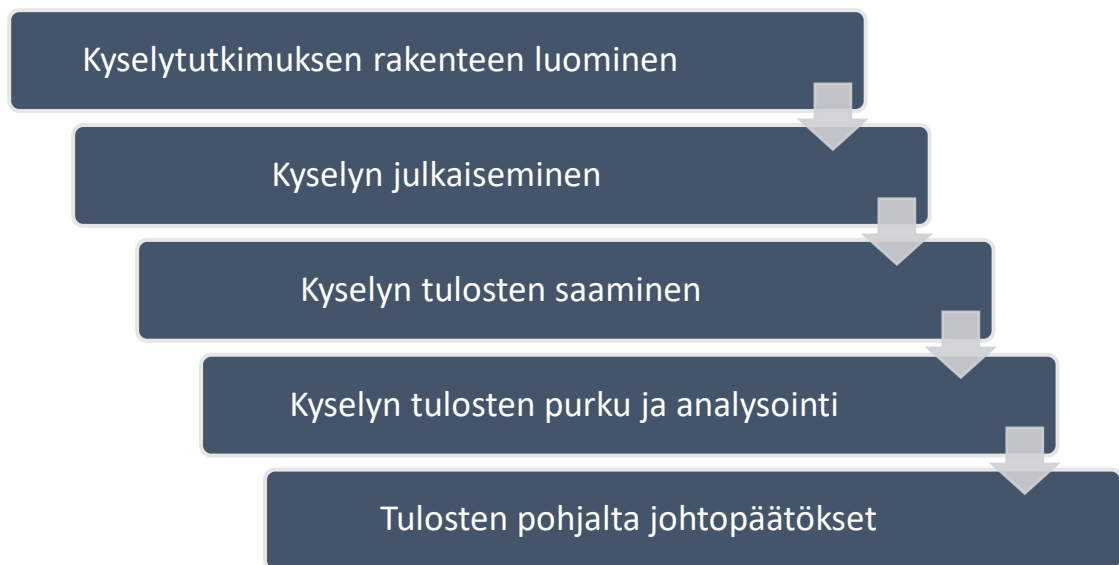
Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska sen avulla ajateltiin pystyvän laajemmin tarkastelemaan toimeksiantajayrityksessä esiintyvää yhteisöllisyyden tilaa sekä menetelmän avulla pystyttiin ottamaan huomioon aiempi tutkimus ja hyödyntämään sitä tämän opinnäytetyön tutkimuksen rinnalla. Valikoidun menetelmän avulla pyrittiin myös luomaan empiiristä aineistoa, jotta tutkimuksessa käsiteltynä ilmiöön päästiin syventymään paremmin. Aiemmin toteutetun tutkimuksen tuloksia peilataan tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tuloksiin, jolloin kehityksen suunta pystytään havaitsemaan. Tavoitteena menetelmän avulla oli kartoittaa yhteisöllisyyden toteutumista tällä hetkellä, millä keinoin sitä pyritään toteuttamaan ja miten vastaajat kokevat, että sitä voisi tulevaisuudessa yhä kehittää vahvemmaksi. Kyselytutkimuksen avulla pystyttiin antamaan mahdollisuus toimeksiantajayrityksen henkilöstölle kertoa tämänhetkisestä yhteisöllisyyden tilasta sekä antamaan myös mahdollisuus vaikuttaa sen kehitykseen tulevaisuudessa. Kyselytutkimus toteutettiin anonyyminä ja toimeksiantajayrityksessä käytetyn sisäisenjärjestelmän kautta lähetettynä. Sisäistä järjestelmää hyödynnettiin, koska ajateltiin sen avulla saada enemmän vastauksia, kuin ulkoisesti lähetettynä.

Kyselytutkimus aloitettiin tutkimuskysymysten laatimisella ja kyselyn rakenteen kokoamisella. Kyselytutkimus rakennetta lähdettiin kokoamaan tutkitun teoriapohjan ja tutkimuskysymysten pohjalta sekä yrityksessä toteutetun edellisen tutkimuksen kysymyksiä hyödyntäen. Kyselyyn koottiin monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joiden avulla ajateltiin saavan tilastollista dataa haluttavista aiheista. Avoimien kysymyksien avulla haluttiin antaa vastaajille vapaa mahdollisuus kertoa sanallisesti kokemuksista ja ajatuksista, jolloin monivalintakysymyksistä saatua dataa olisi myös helpompi tulkita. Näin koettiin saavan myös syitä, miksi monivalinnoissa oli vastattu tietyllä tavalla.

Kyselyn rakenteen ollessa valmiina, kysely lähetettiin toimeksiantajalle tarkastettavaksi. Kyselyssä olleita esitietoja muunneltiin yrityksen toiveiden mukaan, jolloin ne vastasivat yrityksen aiemmissa kyselyissä kysytyjä samoja kysymyksiä. Kun korjaukset oli tehty, kysely lähetettiin eteenpäin yrityksen työntekijöille. Toimeksiantaja huolehti kyselyn lähettämisestä ja kyselyn sulkemisesta. Kyselyn sulkeuduttua toimeksiantaja lähetti saadut tulokset sähköpostitse opinnäytetyön tekijälle.

Kokonaisuudessa kyselytutkimus oli avoinna noin 8 päivää eli 23.9-1.10.2021 välisenä aikana. Kaiken kaikkiaan kyselyyn saatiin 357 vastausta. Kyselyssä oli kokonaisuudessaan 10 kysymystä. Alussa olevista kysymyksistä ensimmäiset viisi kartoittivat vastaajan ikää, sukupuolta, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt yrityksessä ja missä tehtävässä sekä kuinka paljon hänen työstään tällä hetkellä on etätöitä. Kyselyssä kolme kysymystä sisälsi useampia väitteitä, joihin vastaaja pääsi vastaamaan miten kokee asian tällä hetkellä toteutuvan. Väitteet käsittelivät yhteisöllisyyden toteutumista, miten yhteisöllisyys näkyy ja millä keinoin yhteisöllisyyttä voisi kehittää. Kysymyksessä, jossa selvitettiin yhteisöllisyyden näkymistä työyhteisöissä, hyödynnettiin teoriapohjassa määritettyä viitekehystä vuorovaikutuksesta, ilmapiiristä ja luottamuksesta. Kyselyssä oli myös kaksi avointa kysymystä, johon oli mahdollisuus kertoa etätöiden tuomia haasteita ja miten haluaisi, että yhteisöllisyyttä kehitetään tulevaisuudessa. Aiemmin mainitsinkin, että kyselyssä hyödynnettiin myös aiemmin toimeksiantajayrityksessä hyödynnettyä tutkimusta. Tästä aiemmasta tutkimuksesta nostettiin neljä eri kysymystä osaksi tätä tutkimusta, jotta nähtäisiin näiden kysymysten kehityksen suunta. Tässä kyselytutkimuksessa aiemmasta tutkimuksesta hyödynnetyt kysymykset oli muotoiltu samalla lailla, jotta voidaan varmistua siitä, että saadut tulokset vastaavat samaa. Näin pystytään vertailemaan tuloksia luotettavasti ja saamaan selkeä kehityksen suunta havaittua.

Kyselyn sulkeuduttua sain opinnäytetyön tekijänä kyselystä saadun aineiston sähköpostiini. Aineiston saatua ensiksi kävin aineiston läpi ja saadut taulukot tuloksista, jotta syntyi käsitys kokonaisuudessaan kyselyn aineistosta ja ylipäätään, miten vastaukset jakautuivat. Tämän jälkeen siirryttiinkin tulosten purkuun ja analysointiin osuuteen. Tulosten purussa pyrittiin havainnollistamaan tuloksia taulukoiden avulla, joista voi hyvin nähdä miten vastaukset ovat jakaantuneet. Analysointiosuudessa hyödynnettiin taulukoita, jossa vertailtiin aiemmin toteutetun ja tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia keskenään. Analysoinnissa haluttiin myös hyödyntää jotain tilastollista menetelmää, ja menetelmäksi valikoitui ristiintaulukointi. Ristiintaulukoinnin avulla tavoitteena oli selvittää, onko tiettyjen tekijöiden välillä riippuvuutta havaittavissa. Ristiintaulukoinnit on suoritettu Excel työkalulla. Näiden valikoitujen analysointimenetelmien avulla koettiin saavan mahdollisimman hyvin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja näin myös tutkimuksen tavoitteet täytettyä. Kuviossa 9 esitellään kyselytutkimuksen etenemisen eri vaiheet.



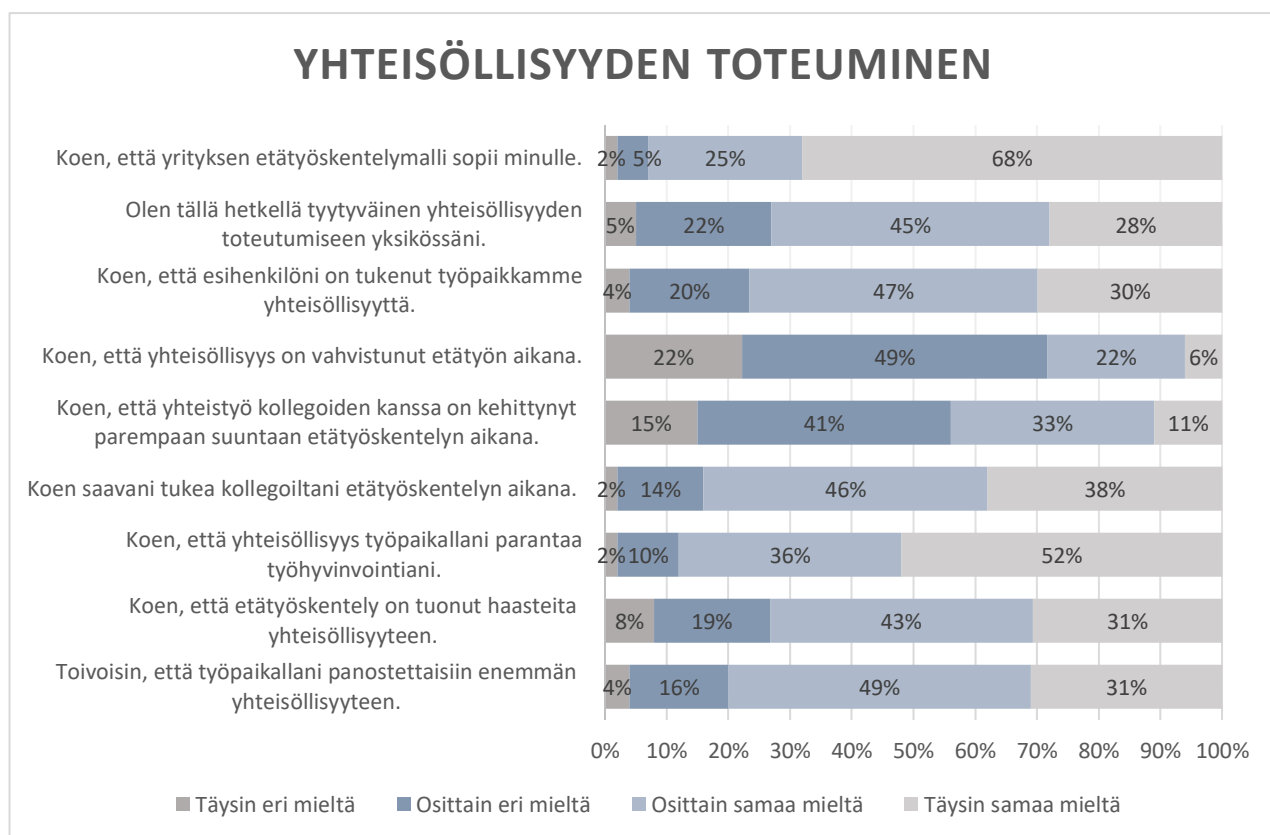
Kuvio 9 Opinnäytetyön kyselytutkimuksen etenemisen eri vaiheet

5.5 Kyselytutkimuksen tulokset ja analysointi

Kyselyssä ensimmäinen kysymys käsitteli vastaajan ikää. Suurin ikäryhmä vastanneista eli 29 % oli 36-45-vuotiaita. Toiseksi suurin vastaajaryhmä, 25 % vastaajista, oli 26-35-vuotiaita. 46-55-vuotiaita vastaajista oli 22 %, kun taas 19 % vastanneista oli 56-65-vuotiaita. Alle 26-vuotiaita kyselyyn vastasi 5 % ja melkein 1 % oli vastaajista yli 65-vuotiaita. Seuraava kysymys käsitteli sukupuolta, josta suurin osa vastanneista, jopa 84 %, oli naisia. Miehiä vastasi kyselyyn 14 %. Muu sukupuolisia vastanneista oli 0,3 % sekä 2 % ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Kolmannessa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin kuinka kauan he ovat työskennelleet nykyisessä työsuhteessa. Suurin vastaajaryhmä, 29 % vastanneista, oli työskennellyt 1-3 vuotta. Toiseksi suurin ryhmä, 26 % vastanneista, oli työskennellyt jopa yli 10 vuotta. Vastanneista 17 % oli ollut työsuhteessa vasta alle 1 vuoden ajan. 4-6 vuotta työsuhteessa oli ollut vastanneista 16 % ja 7-10 vuotta taas oli ollut 11 %.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, että missä asemassa vastaaja työskentelee tällä hetkellä. Suurin vastaajaryhmä, 82 % vastaajista, työskentelevät toimihenkilöinä esimerkiksi kirjanpitäjänä tai palkanlaskijana. Vastaajista 13 % työskentelevät päällikköasemassa. Johtajia vastaajista oli 3 %. Vastaajista harjoittelijoita oli 3 %. Viidennessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajilta, paljonko heidän työstään tällä hetkellä on etätöitä. Vastaajista suurin osa oli täysin etätöitä tekeviä, joita vastasi kokonaisuudessaan 36 %. Toiseksi suurin vastaajaryhmä, 31 % vastanneista, tekevät yli 10 päivää kuukaudessa työstään etänä. 13 % vastaajista tekevät 1-4 päivää kuukaudessa etätöitä. 5-10 päivää taas tekee vastaajista 10 %. Etätöitä lainkaan tekeviä vastanneista oli 11 %.

Kuudentena kysymyksenä oli erilaisia väitteitä, joilla pyrittiin selvittämään yhteisöllisyyden toteutumista. Kuviossa 10 näkyy eri väitteet ja niiden vastausprosentit. Ensimmäiseen väitteessä enemmistö eli 68 % vastaajista koki olevan täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen etätyöskentelymalli sopii heille. Toiseksi suurin vastaajajoukko, eli 25 %, olivat osittain samaa mieltä. Seuraavassa väitteessä eli ”Olen tällä hetkellä tyytyväinen yhteisöllisyyden toteutumiseen yksikössäni” voidaan nähdä enemmän hajontaa vastauksissa. Tässä väitteessä 28 % koki olevansa samaa mieltä ja 45 % osittain samaa mieltä. Kuitenkin 22 % oli sitä mieltä, että on osittain eri mieltä. Väitteessä ”Koen, että esimieheni on tukenut työpaikkamme yhteisöllisyyttä” enemmistö eli 47 % koki olevansa osittain samaa mieltä, mutta kuitenkin 30 % koki olevansa täysin samaa mieltä. 20 % vastaajista koki olevansa osittain eri mieltä. 20 % vastaajista koki olevansa osittain eri mieltä.



Kuvio 10 Yhteisöllisyyden toteutuminen

Seuraavassa väitteessä (kuvio 10) ”Koen, että yhteisöllisyys on vahvistunut etätyön aikana” vastaukset jakautuivat siten, että enemmistö eli 49 % vastaajista koki olevansa osittain eri mieltä asiasta, osittain samaa mieltä oli kuitenkin 22 % vastaajista ja 22 % koki olevansa täysin eri mieltä. Väitteessä ”Koen, että yhteistyö kollegoideni kanssa on kehittynyt parempaan suuntaan etätyöskentelyn aikana” enemmistö vastaajista eli 41 % koki, että on osittain eri mieltä väitteestä. Seuraavaksi eniten eli 33 % vastaajista koki taas, että on

osittain samaa mieltä väitteestä. Väitteessä ”Koen saavani tukea kollegoilteni etätyöskentelyn aikana” suurin osa vastaajista koki olevansa osittain samaa mieltä väitteestä eli 46 %. Täysin samaa mieltä oli 38 % vastaajista. Väitteessä ”Koen, yhteisöllisyys työpaikallani parantaa työhyvinvointiani” suurin osa eli 52 % vastaajista koki olevansa täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä oli 36 %. Seuraava väite on ”koen, että etätyöskentely on tuonut haasteita yhteisöllisyyteen”. Tähän vastaajista suurin osa eli 43 % oli osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 31 %. Viimeisenä väitteenä oli ”Toivoisin, että työpaikallani panostettaisiin enemmän yhteisöllisyyteen”. Tähän enemmistö eli 49 % vastaajista oli osittain samaa mieltä. Kun taas täysin samaa mieltä oli 31 %. Osittain eri mieltä vastaajista oli 16 %.

Seuraavana kyselytutkimuksessa oli avoin kysymys, jossa kysyttiin ”Mikäli etätyö on tuonut haasteita työhösi, niin kerro niistä tarkemmin”. Tähän saatiin paljon erilaisia vastauksia, jotka käsittelivät pääosin vuorovaikutusta, esihenkilötyötä, viestintää, avunpyytämistä ja antamista, työhyvinvointia ja ergonomiaa sekä työvälaineitä. Avaan tähän niitä asioita, jotka toistui vastaajien joukossa ja mitkä ovat niitä merkittäviä tekijöitä teoriapohjaan peilaten yhteisöllisyyden onnistumisessa. Vastauksissa toistui se, että keskustelut koetaan haastavina etänä, sillä vastaajien mukaan kasvotusten on helpompi keskustella. Haasteiksi oli muodostunut vastauksien pohjalta erityisesti uusiin työntekijöihin tutustuminen, vuorovaikutus ei koeta olevan samaa Teams-työkalun välityksellä, keskusteluiden koetaan vähentyneen sekä väärinymmärryksiä on syntynyt enemmän. Muutama vastaaja kertoi, että kokee työyhteisön muodostuneen etäisemmäksi etätyön aikana.

Yksi vastaajista: ”Kun et tapaa kollegoita kasvotusten lainkaan, niin kaikki muut paitsi ne, joiden kanssa teet yhteistyötä samojen asiakkaiden parissa, jäävät koko ajan etäisemmiksi. Yhteiset Teams-kahvihetket eivät vain ole sama asia kuin toimistolla ihmisten näkeminen.”

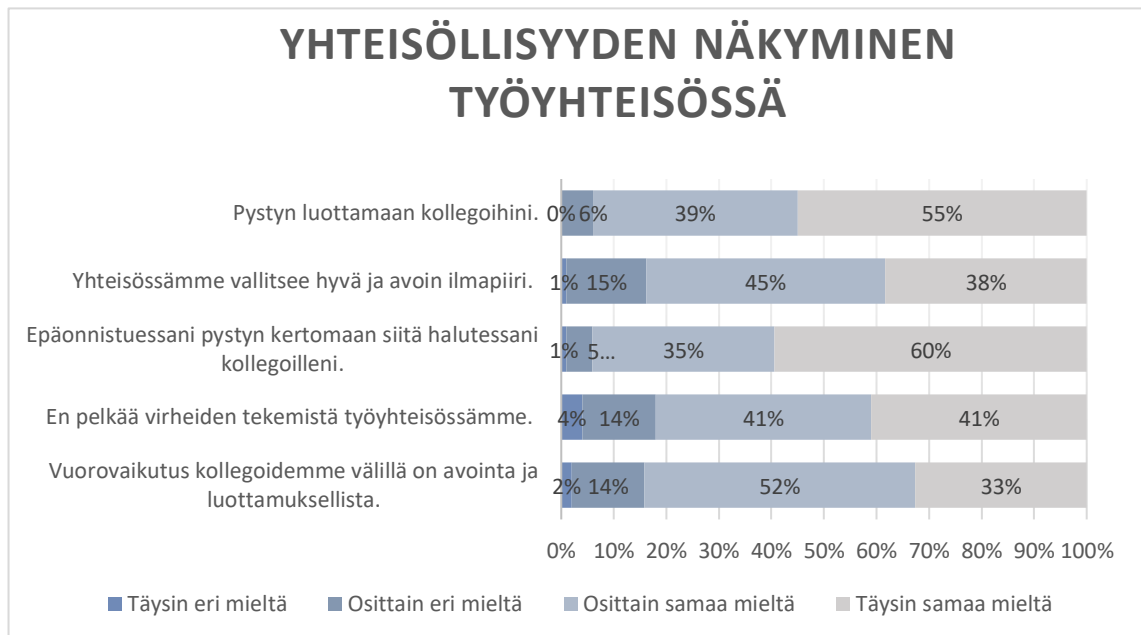
Yksi eniten vastauksissa nähty aihe oli avun pyytäminen ja saaminen. Erittäin moni vastaajista kokee, että avun pyytämiseen etänä on isompi kynnyks, verrattain toimistolla työskentelyyn. Useampi vastaajista mainitsi, että kokee avun saamisen olevan välillä tosi vaikeaa. Yksi vastaajista avasikin asiaa, että apua pyytäessä, jotkut jättävät vastaamatta tai siirtävät jollekin toiselle, jos ei osaa tai ei vain ehdi auttamaan. Vastaaja koki, että tämä vaikeuttaa ja hidastaa avun saamista. Muutamat vastaajat mainitsivat, että toimistolla vastauksen ongelmaan saa välittömästi, kun taas etänä siinä kestää pidempään.

Yksi vastaajista: ”Toimistolla ollessa avun pyytäminen ja jutusteleminen sekä tietojen vaihto on huomattavasti luontevampaa ja helpompaa kuin etänä. Välillä työnteko takkuu, jos apua ei saa helposti. Vaikka apua saisi teamsin tai sähköpostin tai tukipyynnön avulla/välityksellä, niin sen saanti on selvästi hitaampaa kuin livenä. Tämä aiheuttaa haasteita työhön.”

Työhyvinvointi korostui vastaajien keskuudessa. Osa vastaajista koki, että TYKY-toimintaa pitäisi järjestää myös etänä. Yhdessä vastauksessa tulikin ilmi, että työhyvinvointia ei olla

vielä osattu muokata uuteen normaaliin. Muutamit vastaajat kokivat, että työn ja vapaa-ajan erottamisessa koetaan haasteita. Yhtenä aiheena mikä toistui vastauksissa, oli tiedon jako. Jotkut vastaajista koki, että tiimistä osan olevan läsnä ja osan etänä, tiedonkulku ei kulje kaikille saman lailla. Vastaaja mainitsi, että osa ei tiedä mitä on sovittu tai puhuttu.

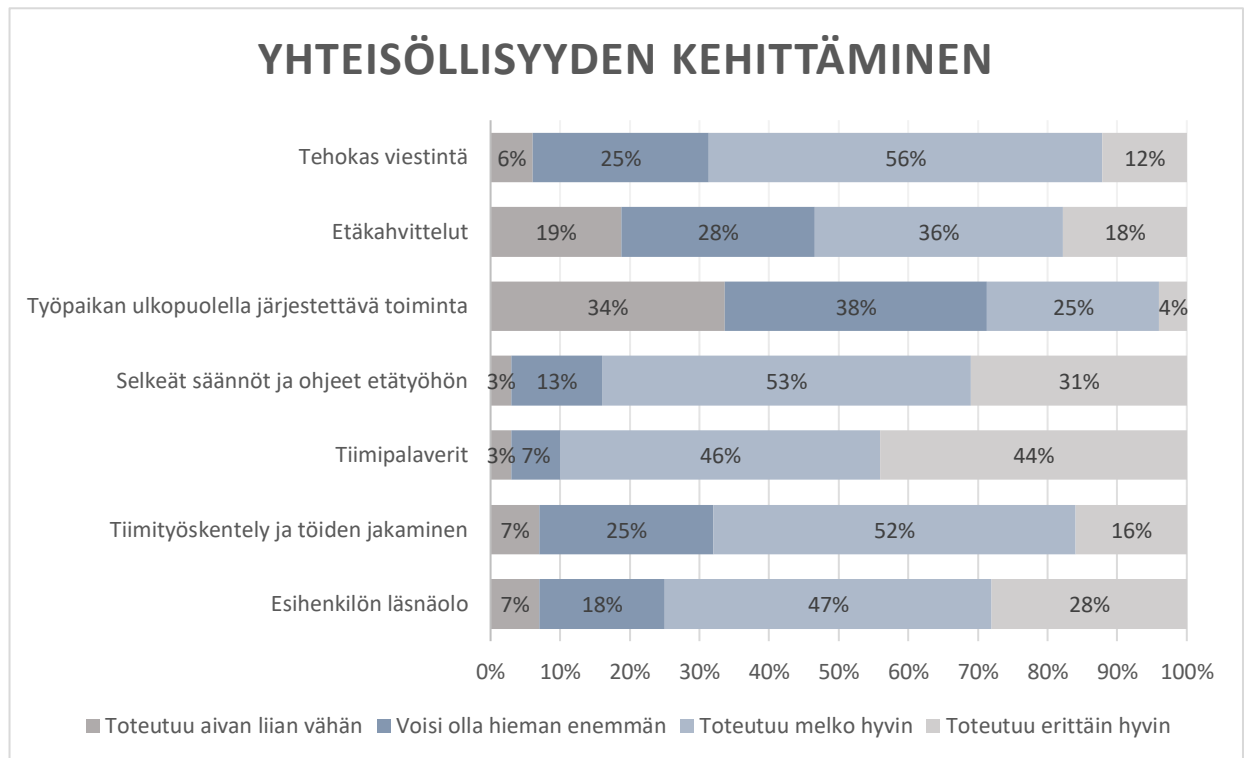
Seuraavassa kohdassa kyselyssä selvitettiin erilaisten väitteiden avulla, miten yhteisöllisyys näkyy työyhteisössä. Kuviossa 11 näkee esitetyt väitteet. Väitteet koottiin teoriapohjan avulla. Väitteissä huomioitiin niitä tekijöitä, jotka muodostavat yhteisöllisyyttä työyhteisöissä. Ensimmäisessä väitteessä haluttiin selvittää kokevatko vastaajat, että he voivat luottaa kollegoihinsa. Enemmistö eli 55 % vastaajista koki olevan täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä oli 39 %. Enemmistö eli 45 % vastaajista sanoi olevansa osittain samaa mieltä väitteestä ”yhteisössä vallitsee hyvä ja avoin ilmapiiri”. Toiseksi suurin vastaaja ryhmä oli täysin samaa mieltä olevat, joita oli 38 %. Seuraava väite, joka on ”epäonnistuessani pystyn kertomaan siitä halutessa kollegoilleni”. Tähän enemmistö eli 60 % vastasi olevan täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä vastaajista oli 35 %.



Kuvio 11 Yhteisöllisyyden näkyminen työyhteisössä.

Seuraavaan väitteeseen (kuvio 11) ”en pelkää virheiden tekemistä työyhteisössämme” täysin ja osittain samaa mieltä oli täysin sama vastaaja määrä eli 41 %. Seuraavassa väitteessä ”vuorovaikutus kollegoidemme välillä on avointa ja luottamuksellista” vastaajista 52 % kokee olevan osittain samaa mieltä väitteestä. 33 % vastaajista taas kokee olevansa täysin samaa mieltä ja vain 14 % olevan osittain eri mieltä.

Kuviossa 12 näkyy seuraava kysymys, jossa tiedusteltiin, miten yhteisöllisyyttä on kehitetty viimeisen vuoden aikana ja miten vastaajat kokevat keinojen toteutuneen työyhteisöissä. Nämä keinot ovat otettu aiemmasta tutkimuksesta, jossa kysyttiin vastaajilta, millä tavoin yhteisöllisyyttä voisi heidän mielestään kehittää. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, onko niitä keinoja otettu käyttöön työyhteisöissä viimeisen vuoden aikana ja kuinka ahkerasti. Avaan tässä seuraavista ne toimenpiteet, jotka ovat huomionarvoisia tuloksien pohjalta.



Kuvio 12 Yhteisöllisyyden kehittäminen.

Ensimmäisessä kohdassa (kuvio 12) kysytään tehokkaan viestinnän toteutumista. Vastanneista 56 % koki sen toteutuvan melko hyvin. 25 % vastaajista taas koki, että tehokasta viestintää voisi olla hieman enemmän. Toisena toimenpiteenä kysyttiin etäkahvitteluja.

Etäkahvittelujen kohdalla vastaukset jakautuvat melko tasaisesti jokaiseen vastausvaihtoehtoon. Eniten kuitenkin vastaajat eli 36 % olivat sitä mieltä, että etäkahvittelut toteutuvat melko hyvin. Kuitenkin 28 % vastaajista kokevat, että niitä voisi olla enemmänkin.

Kolmantena toimenpiteenä oli työpaikan ulkopuolella järjestettävä toiminta. Tähän vastaajista enemmistö eli 38 % koki, että voisi olla hieman enemmän ja 34 % oli sitä mieltä, että toteutuu aivan liian vähän. Tuloksissa näkyy vahvasti, että selkeät säännöt ja ohjeet etätöihin vastaajien mukaan löytyy sekä tiimipalaverit toteutuvat myös hyvin.

Tiimityöskentelyn ja töiden jakaminen vastaajien mukaan on toteutunut varsin hyvin viimeisen vuoden aikana. Esimiehen läsnäolon koetaan olevan melko hyvällä mallilla, sillä kokonaisuudessa 75 % vastaajista kokee sen toteutuvan melko ja erittäin hyvin.

Seuraavana kyselyssä kysyttiin avoin kysymys, jossa oli mahdollisuus kertoa miten haluaisi yhteisöllisyyden kehitettävän. Vastauksissa korostui erityisesti vuorovaikutus, työpaikan ulkopuolinen toiminta, viestintä ja esimiestyö. Vastauksissa on useita samoja tekijöitä mainittuna. Tosin tuli myös paljon erilaisia tekijöitä ilmi, millä tavoin koetaan yhteisöllisyyttä voisi kehittää. Useimmat vastaajista kokivat, että lisäämällä yhteistyötä ja virkistystoimintaa voisi yhteisöllisyyttä saada kehitettyä paremmaksi. Muutamissa vastauksissa tuli ilmi, että kirjanpitäjien ja palkanlaskijoiden tulisi enemmän viettää yhteistoimintaa esimerkiksi virkistyspäivän merkeissä. Useammassa vastauksissa mainittiin, että kameroiden pitäminen olisi tärkeää ja sitä toivotaan jopa pakolliseksi.

Yksi vastaajista: ”Matalalla kynnyksellä yhteydenotot kuten ne ovat olleet toimistolla. Kameran käyttö Teamsissä pakolliseksi. Teams tiimit käyttöön. Kannustetaan muidenkin uusien työkalujen käyttöön ja kokeiluun.”

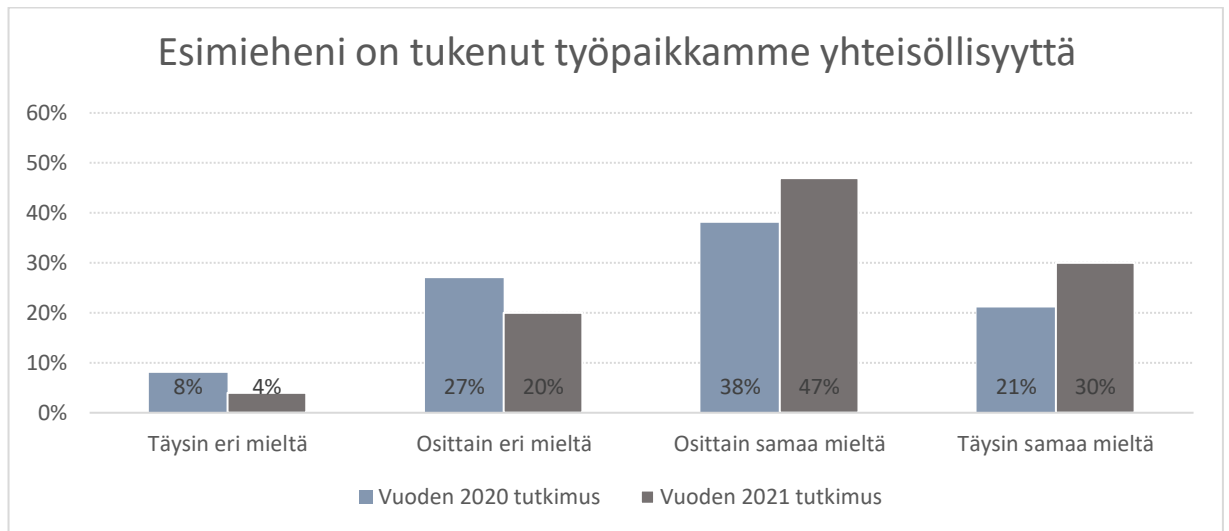
Moni vastaajista koki, että yhteistoimintaa työpaikan ulkopuolella lisättäessä yhteisöllisyys kasvaisi. Useassa vastauksessa korostui sen tärkeys, että muistakin asioista voisi keskustella työyhteisön jäsenten kanssa, kuin vain työasioista. Vastauksissa muutama otteeseen toistui, että töiden jakamista tulisi olla enemmän. Vastaajat kokivat, että osalla töitä on aivan liikaa muihin työyhteisön jäseniin nähden.

Yksi vastaajista: ”Töiden jakaminen tasaisemmin voisi myös lisätä oikeudenmukaisuuden tunnetta ja sitä kautta parantaa yhteisöllisyyttä”

Osassa vastauksissa toivottiin, että aktiivisuutta olisi enemmän tiimijäsenten keskuudessa esimerkiksi Teams-palaverissa. Vastaajat mainitsivat, että välillä esihenkilö puhuu vain palaverissa ja kukaan muu ei uskaltaudu puhua. Muutamassa vastauksessa ilmeni, että toivetta olisi paremmille ohjeille ja säännöille esimerkiksi etätyöskentelyyn viitaten. Osassa vastauksissa oli siitä, että tiimin vaihtuvuus tai työkierto heikentää yhteisöllisyyden kokemusta, joten tähän he kokivat, että kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Yksi vastaajista mainitsikin, että toivoisi jokaisen ymmärtävän olevansa vastuussa yhteisöllisyydestä, eikä yhteisöllisyyden kehittämistä vain valtuutettaisi esihenkilöille.

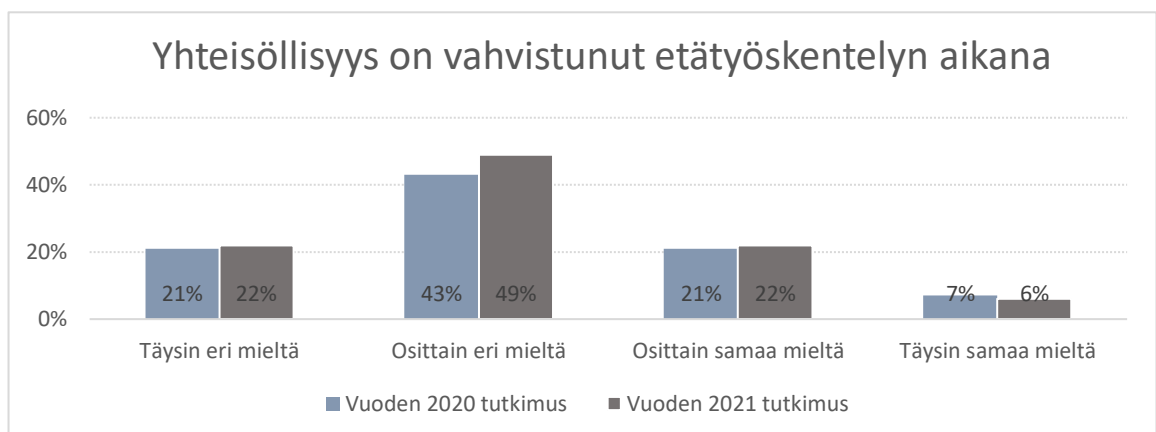
Yksi vastaajista: ”Yhteisöllisyydessä painottuu myös työntekijöiden vastuu yhteisöllisyydestä. Esihenkilö ei ole yksin siis vastuussa.”

Seuraavaksi analysoidaan tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tuloksia ja aiemman tutkimuksen tuloksia keskenään. Tässä käydään läpi, miten tulokset poikkeavat sekä minkälaista kehitystä on havaittavissa tuloksien pohjalta tarkasteltuna. Johtopäätökset osiosta pystyy tarkastelemaan tarkempia väitteitä siitä, mitä näiden tulosten pohjalta voidaan todeta.



Kuvio 13 Esimieheni on tukenut työpaikkamme yhteisöllisyyttä

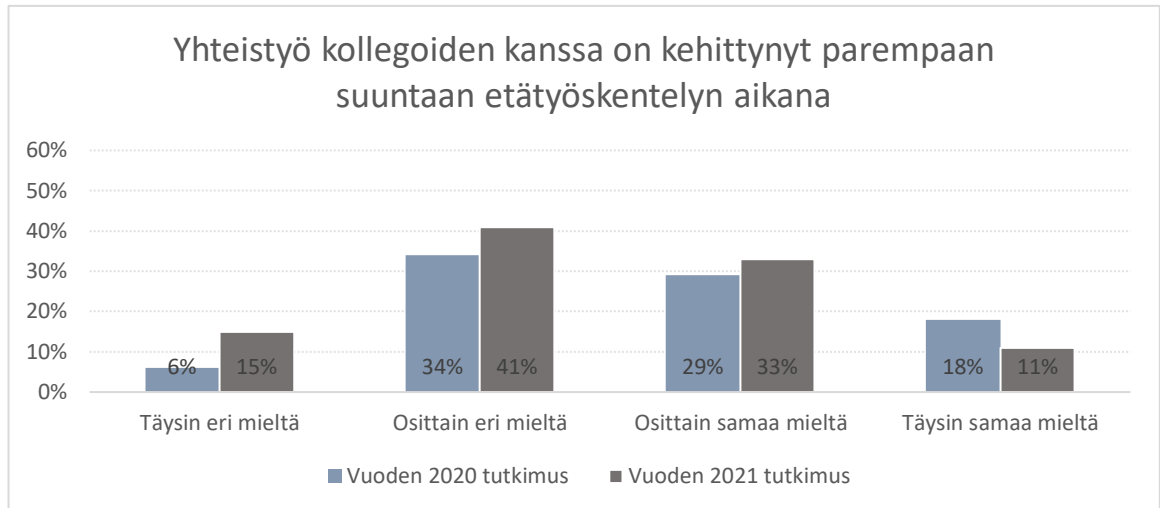
Kuviossa 13 näkyy ”Koen, että esimieheni on tukenut työpaikkamme yhteisöllisyyttä” väitteiden tulokset vuonna 2020 ja 2021. Yrityksessä syksyllä vuonna 2020 toteutetussa tutkimuksessa tulokset jakautuivat siten, että täysin samaa mieltä oli 21 %, osittain samaa mieltä oli 38 % ja osittain eri mieltä oli 27 %. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tuloksissa on havaittavissa pieniä muutoksia. Täysin samaa mieltä vastaukset nousivat 30 % ja osittain samaa mieltä 47 %. Eli näiden tulosten pohjalta nähdään, että vastaajat kokevat enemmän tällä hetkellä esimiehen tukevan työpaikan yhteisöllisyyttä verrattain edellisvuoteen. Kehitystä on siis havaittavissa sen suhteen positiiviseen suuntaan.



Kuvio 14 Yhteisöllisyys on vahvistunut etätyöskentelyn aikana

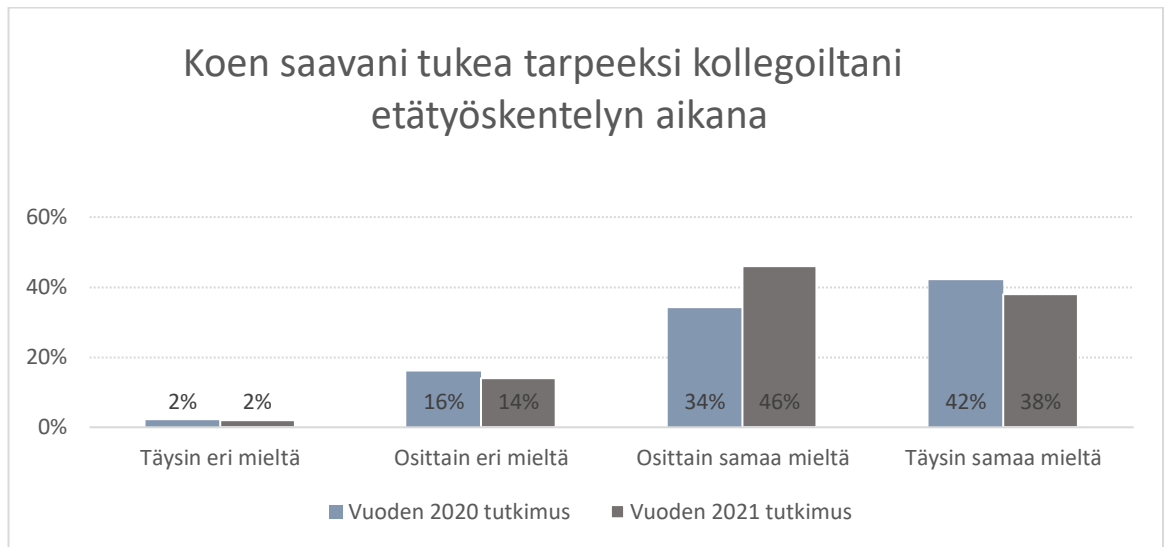
Kuviossa 14 esitetty väite ”Koen, että yhteisöllisyys on vahvistunut etätyöskentelyn aikana”. Vuoden 2020 tutkimuksessa vastaukset jakautuivat siten, että enemmistö eli 43 % vastaajista oli silloinkin osittain eri mieltä väitteestä, 21 % osittain samaa mieltä ja 21 % täysin eri mieltä. Tässä tutkimuksessa osittain eri mieltä luku nousi 49 %. Osittain samaa ja eri mieltä olevat pysyivät suhteellisen samana lukuna tässäkin tutkimuksessa eli 22 %. Vaikka erot ovat

vastaus määrissä vähäisiä, niin pientä muutosta näissä voidaan havaita. Muutosta tuloksissa näkyy erityisesti osittain eri mieltä vastaajajoukon kohdalla eli enemmistö kokee tällä hetkellä yhteisöllisyyden hieman heikentyneen etätyöskentelyn aikana.



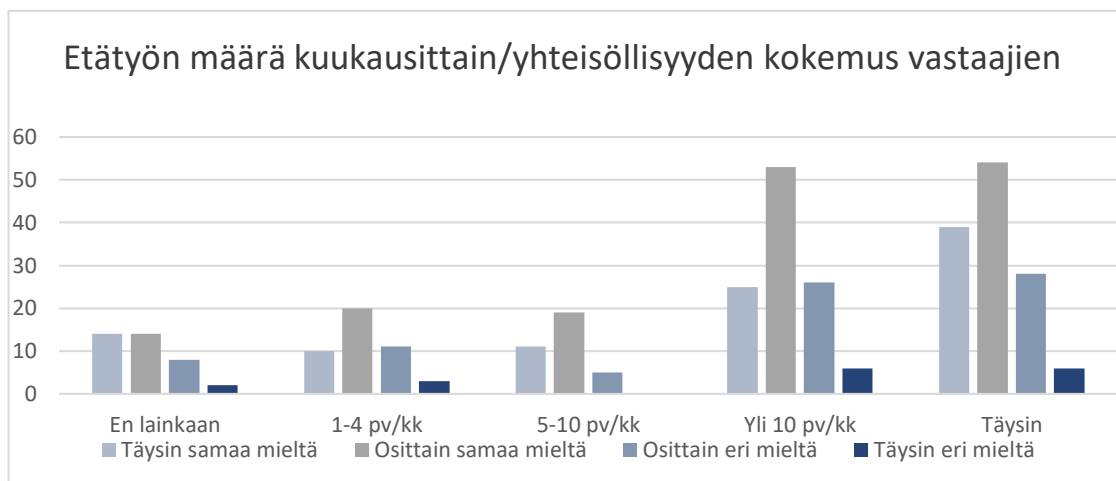
Kuvio 15 Yhteistyö kollegoiden kanssa on kehittynyt parempaan suuntaan etätyöskentelyn aikana

Kuviossa 15 on nähtävissä väitteen ”Koen, että yhteistyö kollegoideni kanssa on kehittynyt parempaan suuntaan etätyöskentelyn aikana” tulokset. Vuoden 2020 tutkimuksessa vastaajista enemmistö eli 34 % koki, että on osittain eri mieltä ja osittain samaa mieltä olivat 29 %. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa osittain eri mieltä luku nousi 41 % ja osittain samaa mieltä 33 %. Täysin samaa mieltä luku taas oli 11 %, verrattain aiemmassa tutkimuksessa sama oli 18 %. Täysin eri mieltä luku kasvoi tässä tutkimuksessa 15 %, joka oli aiemmassa tutkimuksessa vain 6 %. Tämän väitteen kohdalla myös nähdään muutoksia tuloksissa. Erityisesti tuloksista voidaan havaita, että tällä hetkellä koetaan yhteistyön hieman heikentyneen kollegoiden kanssa viimeisen vuoden aikana.



Kuvio 16 Koen saavani tukea tarpeeksi kollegoiltani etätyöskentelyn aikana

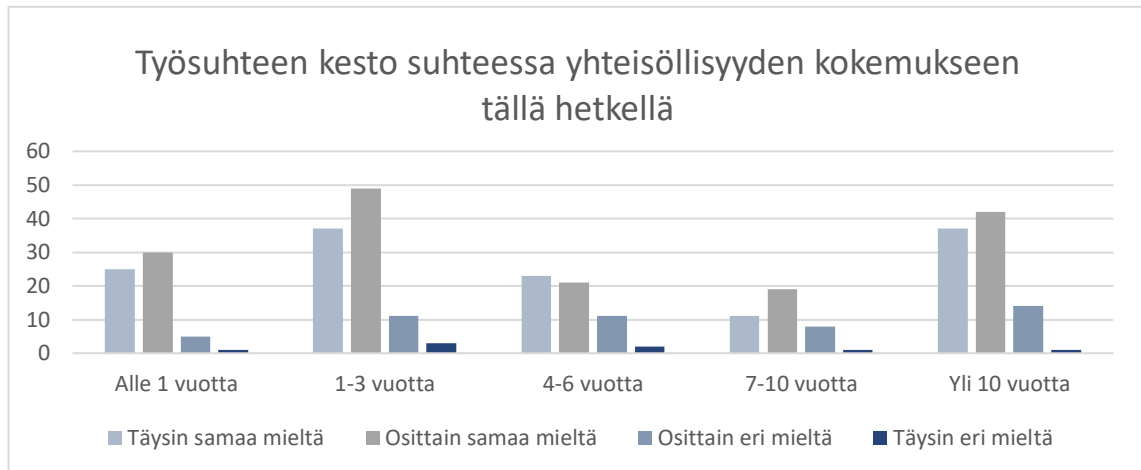
Kuviossa 16 esitetystä väitteestä ”Koen saavani tukea kollegoiltani etätyöskentelyn aikana” tulokset jakaantuvat siten, että vuoden 2020 tutkimuksessa täysin samaa mieltä oli 42 % vastanneista ja osittain samaa mieltä oli taas 34 %. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa täysin samaa mieltä olivat 38 % ja osittain samaa mieltä 46 %. Osittain eri mieltä olivat 14 %, kun taas aiemmassa tutkimuksessa oli 16 %. Näissäkin tuloksissa nähdään hieman muutosta aiempaan tutkimukseen verrattuna. Voidaan havaita, että tällä hetkellä koetaan hieman tuen kollegoilta vähentyneen edellisen vuoden aikana.



Kuvio 17 Etätyön määrä kuukausittain vaikutus yhteisöllisyyden kokemukseen vastaajien kesken

Kuviossa 17 on ristiintaulukoitu kaksi eri kyselyssä kysyttyä kysymystä. Toinen kysymyksistä on ”Kuinka paljon teet etätyötä tällä hetkellä?” ja toinen ”Olen tällä hetkellä tyytyväinen yhteisöllisyyden toteutumiseen yksikössäni?”. Tämän ristiintaulukoinnin avulla pyrittiin

selvittämään, onko selkeää vaikutusta havaittavissa yhteisöllisyyden kokemiseen etätyössä olevilla. Ristiintaulukoinnin tulosten pohjalta voidaankin nähdä, että tulokset jakaantuvat vahvemmin niin, että etätyössä olevat kokevat yhteisöllisyyden toteutuvan suhteellisen hyvin. Tosin on hyvä huomioida, että enemmistö vastaajista tekee etätyötä yli 10 päivää kuukaudessa tai jopa tekee työnsä täysin etänä.



Kuvio 18 Työsuhteen kesto suhteessa yhteisöllisyyden kokemukseen tällä hetkellä

Kuviossa 18 tarkasteltiin kyselytutkimuksessa esitettyjä kysymyksiä: ”Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työsuhteessasi” ja ”Olen tällä hetkellä tyytyväinen yhteisöllisyyden toteutumiseen yksikössäni”. Tässä ristiintaulukoinnissa oli tarkoituksena selvittää, että onko työsuhteen kestolla suoranaista vaikutusta yhteisöllisyyden kokemukseen. Ristiintaulukoinnin pohjalta voidaan havaita, että 1-3 vuotta ja yli 10 vuotta olleiden vastaajien joukossa eniten koetaan yhteisöllisyyden toteutuneen pääosin hyvin. Huomioitavaa on se, että pääasiallisesti vastaajat, jotka ovat olleet alle 1 vuotta tai osittain myös 1-3 vuotta olleet, on viettänyt melkein koko aikansa etätyössä. Joten tuloksista näkyykin se, että etätyössä pääosin olleet kokevat suhteellisen paljon yhteisöllisyyttä, etätyöstä huolimatta.

5.6 Johtopäätökset

Huomioiden kyselytutkimuksessa käytettyjä pää- ja alatutkimuskysymyksiä, saadut tulokset vastaavat hyvin niihin. Pääutkimuskysymyksen ”miten yhteisöllisyys on kehittynyt ja miten sitä voitaisiin kehittää vielä vahvemmin uudessa normaalissa?” saatiin selkeä tulos havaittua vertailemalla keskenään aiemmin toteutetun tutkimuksen tuloksia ja tämän opinnäytetyön tuloksia. Tuloksien pohjalta voidaan havaita, että kehitys on pysynyt suhteellisen samalla tasolla, eikä suurta muutosta ole huomattavissa. Osa vertailussa olevista tuloksista oli hieman heikentynyt tämän opinnäytetyön toteutetussa tutkimuksessa. Esimerkiksi yhteistyö

kollegoiden kanssa ja yhteisöllisyyden kokemuksen koetaan hieman heikentyneen etätyön johdosta. Osassa vertailussa olevista tuloksista muutosta oli havaittavissa jopa positiivisempaan suuntaan. Esimerkiksi esihenkilöiden koetaan tällä hetkellä tukevan yhteisöllisyyttä enemmän kuin vuosi sitten. Yhteenvetona vertailussa olevista tuloksista etätyö jakso ei ole sinänsä merkittävästi heikentänyt yhteisöllisyyden tilaa, mutta se on tuonut erilaisia haasteita sen toteuttamiseen.

Kokonaisuudessa yhteisöllisyys on kyselytutkimuksen tulosten pohjalta katsottuna yrityksessä hyvällä mallilla tutkimuksen aikana. Kyselyn vastaukset jakautuvat suhteellisen tasaisesti sille kannalle, että yhteisöllisyys toteutuu tällä hetkellä pääosin hyvin ja keinot, jotka ylläpitävät yhteisöllisyyttä, toteutuvat melko hyvin. Huomioiden kuitenkin sen, että yhteisöllisyyttä on viimeisen vuoden aikana jouduttu pääosin toteuttamaan etänä, sillä pandemian johdosta on koko maassa ollut etätyö suositus. Tämä on ollut työyhteisöille ja erityisesti esihenkilöille uusi tilanne. Haasteet yhteisöllisyydessä sijoittuvat pääosin vuorovaikutukseen, avun pyytämiseen ja saamiseen sekä viestintään. Haasteita on koettu lisäävän erityisesti se, että etänä on haastavampaa saada yhteys kollegoihin ja aina ei saa vastausta ongelmaan tai kysymykseen. Kun taas toimisto työssä koetaan, että vastaus saadaan välittömästi, jota monet vastaajat kuvailivat ”sermin yli huuteluna”. Avun pyytämiseen on etätyössä koettu olevan isompi kynnys, eikä niin helposti lähdetä pyytämään apua. Etätyön on koettu etäännyttävän työyhteisöstä. Keskustelut ovat vähentyneet ja etätyössä ei juurikaan keskustella muista asioista, kuin työasioista. Tämän on koettu heikentävän yhteisöllisyyttä. Kuitenkin ilmi tulleista haasteista huolimatta vastausten pohjalta voidaan nähdä, että osittain tai täysin etätyössä olevat kokevat pääasiallisesti yhteisöllisyyden olevan hyvällä tasolla. Vertaillen työsuhteen kestoa yhteisöllisyyden kokemukseen, yllättävää oli se, että yhteisöllisyyttä kokee enemmän työsuhteessa 1-3 vuotta olleet sekä yli 10 vuotta olleet. Erityisesti 1-3 olleiden kohdalla suurin osa on pääasiallisesti ollut etätyössä koko työsuhteen ajan, pandemian tuoman etäsuosituksen johdosta. Yhteisöllisyyttä siis koetaan, vaikka haasteita ilmeneekin.

Niin kuin jo ylempänä mainitsin, kokonaisuudessa tulokset näyttävät positiivisilta. Vaikka tulokset ovat osittain hieman heikentyneet viimeisen vuoden aikana. Yhteisöllisyyden näkyminen työyhteisössä kysymyksen tuloksissa on selkeää se, että jokainen siinä mainittu keino toteutuu pääosin hyvin vastaajien mukaan. Kysymyksessä, jossa kartoitettiin yhteisöllisyyden toteutumista tällä hetkellä työyhteisöissä, yhteenvedoksi nousi tilan olevan hyvällä mallilla. Tuloksien pohjalta voidaan nähdäkin, että vastaajat kokevat niiden toteutuvan hyvin. Esimerkiksi vastaajat kokevat, että voivat luottaa kollegoihin, ilmapiiri on hyvä, epäonnistuessaan voi kertoa kollegoille avoimesti ja ei pelätä virheiden tekemistä. Tosin näissäkin tuloksissa oli hajontaa, mutta suurin osa vastauksissa painottui sille kannalle, että näiden koetaan toteutuvan suhteellisen hyvin tällä hetkellä. Kehityskohtina yhteisöllisyydessä koetaan erityisesti työpaikan ulkopuolinen toiminta. Pandemian tuomien rajoitusten johdosta näitä ei ole ilmeisesti voitu järjestää. Vastaajat kuitenkin kokevat, että

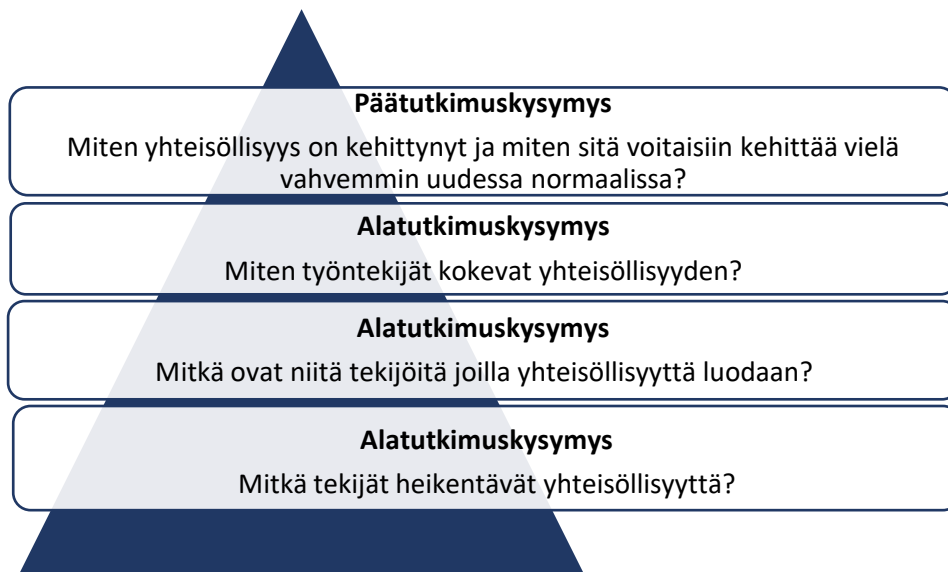
ne ovat yhteisöllisyyden kannalta merkittävä tekijä ja niitä tulisi järjestää, vaikka etänä. Muita yhteisöllisyyden kehityskohtia oli kameroiden pitäminen etäkokouksissa, muistakin asioista keskusteleminen kuin työasioista, töiden jakaminen sekä tiimin vaihtuvuuden ja työkierron huomioiminen, sillä sen koetaan heikentävän yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden koetaan myös vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyteen koetaan haluavan vielä enemmän panostusta tulevaisuudessa ja vastauksista onkin havaittavissa, että sitä pidetään tärkeänä tekijänä työyhteisöissä.

6 Haastattelututkimus

Kyselytutkimuksen toteutuksen jälkeen ja tulosten saatua, siirryttiin toiseen tutkimusmenetelmään. Toisena tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin teemahaastattelua. Menetelmä valikoitui ajatuksena, että teemahaastattelu tukisi myös mahdollisimman hyvin määritettyjä päätutkimuskysymystä sekä alatutkimuskysymyksiä. Teemahaastattelun avulla haluttiin syventyä yhteisöllisyyden kokemukseen lähemmin yksilön näkökulmasta, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten haastateltavien näkökulmasta sitä voitaisiin tulevaisuudessa vielä vahvemmin kehittää. Tässä luvussa käydään läpi hyödynnetyt tutkimuskysymykset, teemahaastattelu menetelmänä, miten haastattelut toteutettiin ja minkälaisia tuloksia haastatteluista saatiin sekä minkälaisia johtopäätöksiä pystyttiin muodostamaan aineiston ja analysoinnin pohjalta. Teemahaastatteluista saadun aineiston analysointiin hyödynnettiin sisällönanalyysiä.

6.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimusmenetelmässä hyödynnetään samaa päätutkimuskysymystä eli ”miten yhteisöllisyys on kehittynyt ja miten sitä voitaisiin kehittää vielä vahvemmin uudessa normaalissa?”. Päätutkimuskysymys halutaan pitää molemmissa tutkimusmenetelmissä samana, jolloin menetelmistä saadut tulokset vastaavat kokonaisuudessa samaan lähtökohtaan. Näin saadaan muodostettua kahdesta eri menetelmästä erilaisia näkökulmia tarkastellessa samaa kysymystä. Päätutkimuskysymys pitää kokonaisuudessa sisällään koko opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen. Alatutkimuskysymyksiä haluttiin ottaa päätutkimuskysymyksen rinnalle, jotta näkökulmaa saadaan syvennettyä ja rajattua niiden avulla. Alatutkimuskysymykset käsittelevätkin sitä, miten haastateltava kokee yhteisöllisyyden ja miten hän haluaisi sitä kehitettävän. Alatutkimuskysymyksissä haluttiin myös huomioida haastattelun kohderyhmät, jossa näkökulmaa saataisiin myös, mitä tiimi kohtaisia eroja yhteisöllisyydessä on havaittavissa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Kuviossa 19 on esiteltyä teemahaastattelussa hyödynnetyt tutkimuskysymykset.



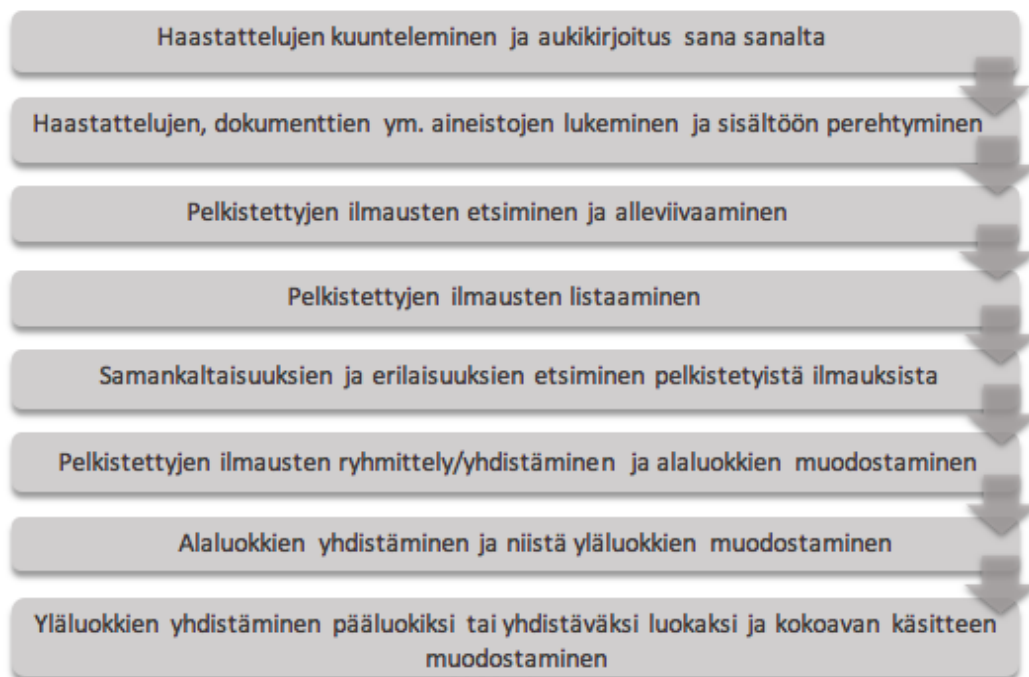
Kuvio 19 Haastattelututkimus tutkimuskysymykset

6.2 Haastattelututkimus menetelmänä

Haastattelu voidaan luokitella kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi. Laadullisella tutkimuksella saadaan syvempää näkökulmaa tutkimuskohteesta ja ymmärretään myös paremmin syitä esimerkiksi käytökselle. Tässä tutkimusmenetelmässä yleensä tutkittavat pyritään valitsemaan harkiten. (Heikkilä 2014, 15.) Haastattelu yksi myös hyödynnetyistä tutkimusmenetelmistä. Menetelmää käytetään yleensä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastattelussa on myös erilaisia tyylejä, joten menetelmää valitessa tulisi pohtia minkälaista tietoa halutaan tutkimuksessa saada. Haastattelu muotoja ovat teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja syvähaastattelu. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 106-107.)

Teemahaastattelu on yksi haastattelu muodoista, jossa haastattelun teemat ovat tiedettävissä, mutta haastattelulle ei ole määritelty tarkkaa kulkua. Teemahaastattelussa haastateltaville annetaan mahdollisuus kertoa vapaasti aiheesta ja tulkinnoista ennalta päätettyjen teemojen puitteissa. Se on keskustelunomainen tapahtuma, jossa teemoja läpikäydään suunnitellusti. Teemahaastattelun toteuttaminen vaatii, että aiheeseen on perehdytty ja tutkimuskohteen tilanne tiedetään jo ennen tutkimuksen toteuttamista. Teemahaastattelun rakenne määritetään perehdytyn aineiston pohjalta. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt tulisi valita harkiten ja tärkeää olisikin, että heillä olisi mielenkiintoa aihetta kohtaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelusta saadun aineiston analysointiin hyödynnetään sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on menetelmä, jossa analysoidaan erilaisia dokumentteja järjestelmällisesti. Dokumentit voivat olla esimerkiksi dialogeja, haastatteluja tai artikkeleita. Tämän analyysimenetelmän avulla tarkoituksena on saada tutkittavasta ilmiöstä tiivis kooste selkeytettyssä muodossa. Sisällönanalyysia hyödyntämällä aineisto saadaan tiivistettyä sellaiseen muotoon vain, että siitä voi muodostaa johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi voi olla aineisto- tai teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa analyysiä. Esittelen tässä vain aineistolähtöistä sisällönanalyysin toteuttamista, sillä tässä opinnäytetyössä hyödynnetään sitä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kolme eri vaihetta, jotka ovat pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-122.) Kuviossa 20 on esiteltyä tarkemmin nämä kolme eri vaihetta aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisessä.



Kuvio 20 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Mukaiillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

6.3 Haastattelututkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivisista menetelmistä teemahaastattelua, jonka tarkoituksena oli tutkia ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tarkemmin ja syvällisemmin. Teemahaastattelun valintaan vaikutti, että sen avulla koettiin pystyvän antaa haastateltaville

mahdollisuus kertoa näkökulmistaan ja kokemuksistaan sekä muodostaa keskustelun kaltainen tilaisuus. Tämä huomioiden koin, että näin päästään parhaiten lähemmäs yhteisöllisyyden kokemisen syvällisempää näkökulmaa ja syventämään myös jo kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia esimerkiksi mitkä tekijät todellisuudessa yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttavat. Tavoitteena teemahaastatteluilla oli syventää kyselystä saatuja tuloksia, saada tarkempi ymmärrys yhteisöllisyydestä ja sen vaikuttavista tekijöistä sekä miten haastateltavat kokevat, että sitä voitaisiin vahvemmin kehittää tulevaisuudessa. Teemahaastattelujen myötä pystyttiin myös saamaan kokonaisvaltaisempi kuva tutkittavasta aiheesta ja nähdä eroja, miten haastateltavat yksilöt kokevat asian.

Teemahaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastattelut järjestettiin etänä, Teamsissä. Haastattelut olivat anonymisti toteutettu, jonka avulla ajateltiin saavan syvällisempiä ja avoimempia vastauksia haastateltavilta aiheesta. Haastattelujen kohderyhmänä oli kaksi eri tiimiä toimeksiantajayrityksessä. Tarkoituksena oli haastatella tiimin esihenkilön lisäksi kahta tiiminjäsentä. Toimeksiantaja lähetti tiimien esihenkilöiden yhteystiedot sähköpostitse ja opinnäytetyön tekijä otti yhteyttä heihin sopiakseen haastattelun ajankohdan. Tiimien valikoitumiseen vaikutti se, että esihenkilön lisäksi tiimistä löytyi 1-3 vuotta talossa ollut sekä yli 8 vuotta talossa ollut henkilö. Näin saatiin muodostettua yhteisöllisyyden näkemykseen hieman erilaista näkökulmaa ja oli myös mahdollista tarkastella, miten talossa ollut aika vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemukseen. Teemahaastattelun rakennetta lähdettiin kokoamaan teoriapohjan, tutkimuskysymysten ja kyselystä saatuja tulosten pohjalta. Haastattelu rungossa koottiin teemoja, joiden alle muodostettiin teemasta muutamia kysymyksiä. Teemat olivat yhteisöllisyys, yhteisöllisyyden toteutuminen ja yhteisöllisyyden kehittäminen.

Aluksi haastattelussa tiedusteltiin haastateltavan työtehtävää ja työtehtävässä ollutta aikaa. Tämän jälkeen siirryttiin teemaan yhteisöllisyys, jossa pyrittiin kartoittamaan haastateltavan näkökulmia yhteisöllisyydestä, miten hän kokee sen ja mitkä tekijät hänen mielestään luovat yhteisöllisyyttä. Tämän teeman jälkeen siirryttiin yhteisöllisyyden toteutumiseen, jossa haastateltavalta tiedusteltiin, miten yhteisöllisyys toteutuu tällä hetkellä työyhteisössä, miten kokee yhteisöllisyyden kehittyneen viimeisen vuoden aikana ja minkälaisia kokemuksia haastateltavalla on hyvästä ja huonosta yhteisöllisyydestä. Toisessa teemassa tiedusteltiin haastateltavan kokemusta siitä, miten vuorovaikutus, ilmapiiri ja luottamus sekä esimiestyö toteutuu tällä hetkellä. Tämä kysymys pohjautettiin teoriaosiossa koostettuun viitekehykseen yhteisöllisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Viimeisenä teemana oli yhteisöllisyyden kehittäminen, jossa tiedusteltiin haastateltavan näkemystä yhteisöllisyyden kehittämiseen ja millä keinoin yhteisöllisyyttä voisi kehittää tulevaisuudessa vahvemmin. Tässä kohdassa annettiin myös haastateltavalle mahdollisuus kertoa vapaasti aiheeseen liittyviä kokemuksia tai näkökulmia. Haastattelu tilanteissa haastateltavalle annettiin vapaus vastata teemoihin ja kysymyksiin oman näkökulmansa mukaan. Haastattelija oli luonut myös valmiiksi

apukysymyksiä, joita tilanteen niin vaatiessa esitti haastateltavalle. Vaikka haastattelussa oli määritetty kysymyksiä, niin kysymykset haluttiin pitää mahdollisimman yleisluontoisina, jotta haastateltavaa ei johdateltaisi tiettyä vastausta tai näkökulmaa kohden. Haastatteluun osallistuneet saivat kysymykset muutamia päiviä ennen haastattelun toteutusta.

Haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2021. Haastattelut olivat tavoitteena pitää tiiviinä, ja ajatuksena oli haastattelujen kestoksi 30 min. Haastateltavien kanssa sovittiin kuitenkin varmuuden vuoksi yhden tunnin mittainen tapaaminen, mahdollisen venymisen takia. Haastattelut kestivät 15 minuutista, jopa 1 tunnin ja 20 minuutin mittaisiksi. Jokainen haastattelu oli kokonaisuudessaan hyvin erilainen. Haastattelut äänitettiin puhelimen sanelu applikaatiolla, ja jokaiselta haastateltavalta kysyttiin siihen lupa. Haastattelujen jälkeen äänitetyt haastattelut litteroitiin ja käsiteltiin menetellen sisällönanalyysin ohjeistusta. Haastattelujen käsittely ja purku toteutettiin anonymisti. Opinnäytetyöhön ei tuoda tietoja, mistä haastateltavan voisi tunnistaa.

6.4 Haastattelututkimuksen tulokset ja analysointi

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen saatu aineisto käsiteltiin sisällönanalyysi menetelmää hyödyntäen. Sisällönanalyysin avulla saatiin muodostettua neljä eri pääluokkaa: yhteisöllisyyden kokemus, yhteisöllisyyden toteutuminen tällä hetkellä, yhteisöllisyyttä luovat tekijät ja yhteisöllisyyttä heikentävät tekijät. Pääluokat tuovat ilmi haastatteluaineistosta oleellimmat asiat tutkimuskysymyksiensä kannalta. Muodostetut pääluokat toistuivat useaan otteeseen haastatteluaineiston pelkistämisessä. Tässä osiossa esittelen kunkin pääluokan tärkeimmät alaluokat ja olen nostanut myös muutamia suoria lainauksia haastatteluaineistosta, jotka tukevat haastatteluista saatuja havaintoja ja johtopäätöksiä.

Pääluokka 1: Yhteisöllisyyden kokemus

Haastateltavat luonnehtivat yhteisöllisyyden kokemusta muun muassa yhteenkuuluvuuden tunteella, yhdessä tekemisenä, hyvänä tiimihenkenä ja toisten tukemisena. Useat kuitenkin mainitsivat merkittäväksi kokea, että työtä tehdään yhdessä ja on mahdollista saada tukea, mikäli sitä tarvitsee. Tukeutuminen työkavereihin muissakin, kuin työasioissa koettiin tärkeäksi.

Tiiminjäsen: *”Se on sellaista yhteenkuuluvuuden tunnetta, me henkeä, puhalletaan yhteen hiileen, tehdään toisten ihmisten kanssa asioita ja vuoro vaikutetaan.”*

Yhteisöllisyyden koetaan lisäävän henkisiä ja fyysisiä voimavaroja työhön. Se auttaa jaksamaan vaikeidenkin päivien yli. Vaikka henkilökohtaisessa elämässä olisi haasteita, yhteisöllisyys työpaikalla tuo enemmän voimavaroja ja jaksamista myös selvitä henkilökohtaisten haasteiden kanssa. Lähityössä voimavarojen koetaan kasvavan entisestään verrattain etätöyöhön, sillä yhteisöllisyyttä koetaan vahvemmin lähityössä vastaajien mukaan.

Tiiminjäsen: *”Kun pääsee sellaiseen työyhteisöön missä se on hyvä niin on tajunnut, kuinka tärkeää se on, auttaa paljon jaksamaan fyysisesti ja henkisesti.”*

Työyhteisöissä yhteisöllisyyden kokemista koetaan tarvitsevan osana arkipäivästä työskentelyä. Sen avulla pystytään paremmin myös suoriutumaan yhteistyöstä asiakkaiden kanssa ja palvelemaan heitä paremmin. Yhteisöllisyys tehostaa myös omassa työssä suoriutumista.

Tiiminjäsen: *”Tätä työtä jokainen tekee yksin mutta tässäkin se työyhteisö on tärkeä eli se hyvä työyhteisö tukee sitä yksin tekemistä.”*

Haastateltavat kuvailivat yhteisöllisyyden olevan myös sitä yhdessä tekemistä. On osa työyhteisöä missä uskalletaan pyytää apua ja autetaan muita. Kukaan ei saisi kokea, että joutuu tekemään vain yksin työtään. Yhteisöllisyyttä on myös työssä ja työpaikalla viihtyminen ja halua tulla työpaikalle, sillä koetaan, että se on mieluinen paikka mihin mennä.

Päätöksistä vastaava: *”No siis yhdessä tekemistä ja se että meillä ihmisillä on hyvä olla, ihmisten on hyvä tulla töihin ja ne kokee, että se on mieluinen paikka.”*

Jokainen tiiminjäsen on vastuussa yhteisöllisyydestä ja sen tilasta. Jokaisen oma persoona, käytös ja olemus vaikuttaa siihen. Työpaikalla ei voida käyttäytyä samalla lailla, kuin esimerkiksi kotona. On myös oleellista huomioida, millaisessa tunnetilassa tulee työpaikalle, koska sekin vaikuttaa muihin. Yhteisöllisyys vastaajien mukaan on yksilö kysymys, jotkut saattavat kokea yhteisöllisyyden tilan olevan hyvä ja ilmapiriin myös, mutta toiset saattavat kokea asian täysin päinvastoin.

Päätöksistä vastaava: *”On iso merkitys siihen, että viihdytään kun töissä esimerkiksi koska kyllä meistä jokainen tuo omalla persoonallaan ja olemuksellaan niin kuin asioita sinne työpaikalle ja meidän jokaisen käyttäytyminen vaikuttaa muihin.”*

Yhteisöllisyydessä on kyse myös siitä, että yhteistyö tiimin keskuudessa toimii. Jokainen uskaltaa kysyä apua, tiimissä tullaan toimeen keskenään ja uskalletaan puhua ongelmista sekä ratkoa niitä yhdessä. Haastateltavat kokevat myös, että asiakkaidenkin kannalta on tärkeää,

että tullaan toimeen keskenään ja asiat tiimissä sujuu hyvin. Tämä edistää myös muiden auttamista ja tukemista työssään.

Päätöksistä vastaava: *”Että on tämmöistä yhteisöllisyyttä, että on sellaisia henkilöitä, jotka tekee yhdessä ja että ne tulee hyvin toimeen keskenään ja se on asiakkaillekin hyvä että työyhteisö toimii.”*



Kuvio 21 Pääluokka 1 merkittävimmät tulokset

Pääluokka 2: Yhteisöllisyyden toteutuminen tällä hetkellä

Etätyöskentelyn myötä yhteisöllisyyden toteutuminen on pääosin ollut virtuaalityövälineiden varassa. Esimerkiksi Teamsin, puhelimien ja sähköpostin välityksellä vuorovaikutus on pääasiallisesti vaan toteutettu. Vuorovaikutuksen ei ole koettu olevan etätyössä niin hyvällä tasolla, kuin taas lähityössä. Kuitenkin kun työyhteisön jäseniä näkee, niin ilmapiiri ja yhteisöllisyys on hyvällä tasolla.

Tiiminjäsen: *”Korona on hieman häirinnyt, koska tää yhteisöllisyyden ylläpito etänä niin se ei ole niin helppoa, että kyllä se fyysisesti paikalla olo niin silloin kun sitä on aina kun näemme toisemme, niin se on ihan loistavaa.”*

Yhteisöllisyyden on pääosin kaikkien haastateltavien mukaan koettu pysyvän samalla tasolla ja sen toteutuminen tällä hetkellä on suhteellisen hyvällä mallilla. Toki osittain etätyö on tuonut haasteita siihen ja joissakin asioissa heikentänyt sen toteutumista, kuten vuorovaikutuksessa. Yhteisöllisyyden toteuttamiseen on etätyö tuonut erilaisia näkökulmia ja nyt toimistolle

palatessa, ihmiset arvostavat enemmän siellä vietettyä aikaa ja antavat parhaansa siellä ollessa.

Tiiminjäsen: *”Että se yhteisöllisyys olisi mennyt huonompaan suuntaan vaan että tämä on ollut todella avartava kokemus ja tässä voidaan tehdä asioita monella tapaa.”*

Etätyön on koettu haastavan yhteisöllisyyden toteuttamista ja kehittämistä. Koetaan, että virtuaalityökalut eivät korvaa kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Eniten haastavammaksi koetaan vuorovaikutus sekä avun pyytäminen ja saaminen. Etätyössä keskustellaan haastateltavien mukaan enimmäkseen työasioista, työpaikalla taas puhutaan muistakin asioista.

Päätöksistä vastaava: *”Nythän sitä on tosi vaikea toteuttaa tämän koronan tähden kun meillä on toimistolta ihmiset pois ja jollakin tavalla ja ei me paluuta entiseen ei ole, että me tehtäisiin pääsääntöisesti töitä toimistolla”*

Yhteisöllisyyden toteutuminen ja kehittäminen on ison murroksen edessä, kun osa tiimien jäsenistä jäävät kokonaan etätyöhön tai tekevät osittain etätyötä. Joudutaan keksimään keinoja, millä saadaan yhteisöllisyyttä ylläpidettyä, vaikka jokainen tiiminjäsen ei ole fyysisesti samassa paikassa.

Päätöksistä vastaava: *”Muoto on muuttunut. Siinä mielessä koska ei olla enää samalla tavalla face to face kohtaamisissa, nyt joudutaan luoda ja opettelemaan uudestaan jollakin tavoin.”*



Kuvio 22 Pääluokka 2 merkittävimmät tulokset

Pääluokka 3: Yhteisöllisyyttä luovat tekijät

Haastatteluissa korostui, että yhteisöllisyyttä luo vahvimmin työyhteisöjäsenten näkeminen kasvotusten. Toimistolla työskentelevät kokevat haastateltavien mukaan enemmän ja vahvemmin yhteisöllisyyttä. Kasvotusten avun pyytäminen ja ongelmien ratkominen on helpompaa. Kynnys esimerkiksi avunpyytämiseen on pienempi, kuin etänä. Asioista keskusteleminen on luontevampaa myös toimistolla.

Tiiminjäsen: *”Aluksi luulin, että se ei ole tärkeää tulla toimistolle, että voi vaan tehdä kotona mutta kun on tullut tänne toimistolle ja täällä on kollegoita niin se luo siitä paljon kivempaa ilmapiiriä ja ei ole sellaista huonoa fiilistä.”*

Yhteisöllisyyttä luo työyhteisön tuki, että voi luottaa työkavereihin ja vuorovaikutus on avointa ja luottamuksellista. Uskalletaan avata suu myös haasteellisissa tilanteissa tai ongelmatilanteissa. Sekä on uskallusta myös jakaa omia mielipiteitä. Yhteisöllisyyden kannalta on tärkeää myös pystyä luottamaan muihin työyhteisön jäseniin, jotta vuorovaikutus on vapaampaa ja avoimempaa. Luottamus luo myös ilmapiiriä, jossa uskalletaan antaa avoimemmin myös palautetta.

Tiiminjäsen: *”Jos tarvitsee apua, niin aina saa sitä ja sitten meillä on esimerkiksi tosi hyvä tiimi, voin luottaa meidän tiimiin ja tosi tukeva ja ongelmat ratkotaan yhdessä ja se on sellainen me henki, että siinä on yksilöitä mutta sitten on kuitenkin se tiimi.”*

Haastateltavien mukaan yhteisöllisyyttä luo säännöt työyhteisössä, joista jokainen on tietoinen, ne ovat samat kaikilla ja niitä noudatetaan. Käytöstapojen koetaan myös luovan yhteisöllisyyttä. Esimerkiksi tervehtiminen ja kuulumisten kysyminen on niitä tekijöitä, joilla luodaan yhteisöllisyyttä. Nämä koetaan olevan niitä peruspalikoita, joiden pohjalta yhteisöllisyys rakentuu.

Tiiminjäsen: *”Tasa-arvoisuus ja sitten hyvät käytöstavat ja sitten se, että niinku meillä korostetaan niitä hyviä käytöstapoja ja toisten auttamista ja se syntyy sitten niin kuin näistä pienistä alku tekijöistä kuin itsestään.”*

Työpaikan ulkopuolisen toiminnan koetaan luovan yhteisöllisyyttä. Nähdään työkavereita työajan ulkopuolella esimerkiksi matkustamisen tai kahvittelujen merkeissä. Tämän avulla pystytään tutustumaan paremmin vielä työkavereihin. Näin koetaan myös yhteisöllisyyden kasvavan.

Päätöksistä vastaava: *"Niin sekin loi sellaista yhteisöllisyyttä, kun nähtiin työkavereita työajan ulkopuolella."*

Hyvä ilmapiiri luo yhteisöllisyyttä vastaajien mukaan. Se luo yhteisöä, johon on kiva tulla ja jossa jokainen viihtyy. Ilmapiirin ollessa hyvä, luo se avoimempaa vuorovaikutusta ja asioista on helpompi puhua, kuten ongelmista ja epäonnistumisista.

Päätöksistä vastaava: *"Tiimistä että täällä on hyvä ilmapiiri ja tänne on kiva tulla töihin ja täällä aina autetaan muita."*

Yhteisöllisyyden koetaan muodostuvan pienistä tekijöistä ja sellaisista peruspalikoista. Kun ne ovat kunnossa ja ne toteutuvat, niin yhteisöllisyys syntyy itsestään. Huomioiden kuitenkin sen, että jokaisen työyhteisön jäsenen aktiivisuutta ja panosta tarvitaan sen luomiseen ja syntymiseen.

Päätöksistä vastaava: *"että loppupeleissä yhteisöllisyys on tosi pieniä asioita."*



Kuvio 23 Pääluokka 3 merkittävimmät tulokset

Pääluokka 4: Yhteisöllisyyttä heikentävät tekijät

Haastateltavien joukossa toistui se, että etätyöskentelyn koetaan heikentävän yhteisöllisyyden kokemista. Yhteisöllisyyden ylläpidon koetaan olevan haastavampaa etänä, kuin fyysisesti toimistolla ollessa. Erityisesti yhteydenpito, avunpyytäminen ja vuorovaikutus

koetaan haasteellisemmaksi etätyössä. Yhteisöllisyyttä koetaan vahvemmin kasvotusten kuin etänä.

Tiiminjäsen: *”Se on tavallaan muuttunut, että mun mielestä se yhteisöllisyys on vähentynyt, että ei oo samanlaista sellaista tunnetta, että oltaisi tässä yhteisönä vaan ollaan vähän niinku yksin ja sehän johtuu tästä etätyöskentelystä.”*

Kontrollin ja arvostelun koetaan estävän ja heikentävän yhteisöllisyyttä. Kontrollin esiintyminen erityisesti johtavassa asemassa olevilta henkilöitä. Esimerkiksi seurataan ja valvotaan työskentelyä eikä luoteta siihen, että työt tehdään. Myös arvostelun ja ikävien sanomisten koetaan heikentävän hyvää ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä.

Tiiminjäsen: *”Ikävät sanomiset ja päällikön kauheat kontrollit ja tämmöiset arvostelut, aiheuttaa sellaista, että ei uskalleta olla enää yhdessä ja ei koe enää sitä, että tämä olisi mun työpaikka.”*

Yhteisöllisyyden koetaan kasvavan juuri yhteisen toiminnan kautta, joten niiden puuttuminen tai vähentyminen heikentää sitä. Ennen etätyöhön siirtymistä järjestettiin erilaisia tilaisuuksia ja jopa matkoja yhdessä tiimin kesken, joka koettiin lisäävän sitä yhteisöllisyyttä. Nyt kun nämä tapahtumat ja matkat ovat jääneet pois, niin se on vaikuttanut negatiivisesti yhteisöllisyyteen.

Päätöksistä vastaava: *”Tällaiset tapahtumat missä meitä on ollut vähän enemmän niin niitä ei ollut ja se on ollut negatiivista, kun porukka haluaisi tavata toisiaan. Meillä oli se seminaari netin kautta ja olen kuullut, että ihmiset alkaa olla niin kyllästyneitä Teamsin kautta.”*

Yhteisöllisyys on etätyöskentelyn aikana kaventunut vain oman tiimin keskuuteen, eikä tunneta tai tunnisteta enää toisten tiimien jäseniä. Yhteistyötä tehdään toisten tiimien jäsenten kanssa, joten heidän tuntemisensa sekä tunnistaminen on tärkeä osa yhteisöllisyyttä. Koetaan, että ollaan irrallisia muista tiimeistä, vaikka tiimit työskentelevät samassa toimistossa ja tekevät aktiivisesti yhteistyötä.

Päätöksistä vastaava: *”Yhteisöllisyyttä on lähinnä sen oman tiimin kanssa ja meillä ei ole koko toimiston kohdalla sitä. En minä tunne enää kaikkia ja aivan uusia kasvoja kun tulee muihin tiimeihin uusia ihmisiä.”*



Kuvio 24 Pääluokka 4 merkittävimmät tulokset

6.5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys ”miten yhteisöllisyys on kehittynyt ja miten sitä voitaisiin vahvistaa uudessa normaalissa?” huomioiden haastatteluihin valikoituneet kohderyhmät vastasivat täysin tutkimusta. Haastatteluista saatu aineisto tukee hyvin kyselytutkimuksesta saatuja tietoja sekä opinnäytetyön teoriapohjan osuutta. Haastattelujen avulla tavoitteen mukaisesti saatiin syvennettyä näkemystä yhteisöllisyyden toteutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä miten sitä voisi tulevaisuudessa vielä vahvistaa entisestään. Haastatteluja tarkasteltaessa kokonaisuudessa yhteisöllisyyden tila koetaan olevan hyvällä mallilla. Etätyöskentelyn on koettu tuoneen siihen haasteita ja sen johdosta koetaan yhteisöllisyyden hieman heikentyneen, mutta pääosin kuitenkin koetaan, että sen tila on suhteellisen hyvällä tasolla. Tuloksista on havaittavissa se, että yhteisöllisyys on yksilö kysymys ja yksilöt kokevat sen hieman eri tavalla. Osa tiimistä saattaa kokea yhteisöllisyyden olevan hyvällä mallilla ja taas toiset ovat sitä mieltä, että se on heikentynyt.

Yhteisöllisyys koetaan tärkeänä tekijänä työyhteisöissä. Sen avulla koetaan selviävän päivittäisistä työtehtävistä paremmin sekä asiakkaillekin koetaan pystyvän tarjoamaan parempaa palvelua, kun yhteisöllisyys on hyvällä tasolla työyhteisössä. Yhteisöllisyys koetaan olevan yhteenkuuluvuutta, yhdessä tekemistä, viihtymistä työssä ja toimivaa yhteistyötä. Merkittävimpänä kuitenkin se, että sitä koetaan tarvitsevan osana arkipäiväistä toimintaa. Työtä toteutetaan osittain aika yksin, joten yhteisöllisyyden ja yhteisön koetaan tukevan sitä yksin tekemistä. Yhteisöllisyyden myös koetaan lisäävän voimavaroja työhön, niin henkisiä kuin fyysisiäkin. Joten yhteisöllisyyteen panostaminen on ennen kaikkea tämän johdosta merkittävä tekijä niin yrityksen kuin yksilöidenkin kannalta. Yhteisöllisyyden kannalta merkittävä seikka on, että jokainen työyhteisön jäsen on siitä vastuussa. Vastuuta ei voida

kääntää vain esihenkilön vastuulle, vaan jokainen vaikuttaa siihen omalla käytöksellään ja olemuksellaan. Myös omalla aktiivisuudella on siihen vaikutusta. Haastateltavat luonnehtivat, että yhteisöllisyyttä luodaan pienistä tekijöistä arjessa ja työyhteisössä, kuten säännöillä, käytöstavoilla, yhteistöillä, työpaikan ulkopuolisella toiminnalla, vuorovaikutuksella, luottamuksella ja hyvällä ilmapiirillä.

Niin kuin aiemmin mainitsin, etätyö on tuonut omat haasteensa yhteisöllisyyteen. Erityisesti tässä korostui, että yhteisöllisyyden koetaan olevan helpommin toteutettavissa toimistolla kuin etätyössä. Monet kokevat, että yhteisöllisyyttä luo juuri kasvotusten näkeminen ja toimistolla oleminen. Toimistolla koetaan vuorovaikutuksen olevan avoimempaa ja avun pyytäminen ja saaminen on helpompaa ja nopeampaa. Haastateltavien mukaan kasvotusten käytyä vuorovaikutus tilannetta ei voida korvata virtuaalityövälineiden esimerkiksi Teamsin kautta. Etätyössä koetaan myös, että kotona tunnetta niin vahvasti olevan osa tiimiä ja yhteisöä. Vastauksissa ilmeni, että etätyö on kaventanut yhteisöllisyyden oman tiimin keskuuteen eikä enää tunnetta tai tunnisteta muiden tiimien jäseniä. Sen koetaan heikentävän myös yhteisöllisyyden kokemusta, koska työssä joudutaan välillä turvautumaan muihinkin tiimeihin. Kuitenkin yhteisöllisyyden toteuttaminen ja kehittäminen on ison murroksen edessä tällä hetkellä. Osa tiimien jäsenistä jää kokonaan etätyöhön ja osa jää tekemään osittain etätyötä, jonka johdosta yhteisöllisyyttä pitäisi pystyä ylläpitämään huolimatta siitä, että kaikki tiiminjäsenet eivät ole fyysisesti samassa paikassa.

7 Yhteiset johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Molempien tutkimusmenetelmien toteutuksen ja purkamisen jälkeen, siirryttiin yhteisten johtopäätösten ja kehitysehdotusten luomiseen. Yhteiset johtopäätökset osiossa käydään läpi molemmista tutkimusmenetelmistä saatuja tuloksia, mitä yhteistä tuloksissa oli ja mitä niistä voidaan havaita. Kehitysehdotukset muodostettiin opinnäytetyön teoriapohjan ja tuloksien perusteella.

7.1 Yhteiset johtopäätökset

Tutkimusmenetelmissä hyödynnetyt pää- ja alatutkimuskysymykset täyttyivät hyvin. Menetelmien avulla saatiin vastaukset haluttuihin kysymyksiin. Molempien menetelmien tavoitteet täyttyivät ja lopputuloksena tulokset vastasivat hyvin tutkittuihin kysymyksiin. Opinnäytetyön teoriapohja tukee hyvin tutkimusmenetelmien avulla saatuja tuloksia. Kokonaisuudessa kummankin menetelmän tuloksien pohjalta nähdään, että etätyön on koettu hieman heikentäneen yhteisöllisyyttä. Kuitenkaan suuria muutoksia huonompaan tai parempaan suuntaan ei ole havaittavissa. Positiivista kehitystäkin on joissain tuloksissa nähtävissä etätyöstä huolimatta. Vaikka etätyön on koettu tuoneen haasteita

yhteisöllisyyteen ja sen toteuttamiseen, niin yhteisöllisyyttä koetaan siitä huolimatta. Jopa eniten etätyössä olevat kokevat sitä enemmän, kuin vähemmän etätyötä tekevät. Molemmissa tuloksissa korostui, että yhteisöllisyyden kokemus on yksilöllistä ja jotkut kokevat sitä vahvemmin toimistotyössä ja osa myös etätyössä. Erityisesti haastattelun tuloksissa tähän koettiin vaikuttavan oman työyhteisön aktiivisuus ja jokaisen työyhteisön jäsenen halu yhteisöllisyyden toteuttamiseen ja kehittämiseen. Eli omalla aktiivisuudella ja omalla olemuksella pystyy myös vaikuttamaan yhteisöllisyyteen.

Yhteisöllisyys koetaan merkittävänä tekijänä työyhteisöissä ja tärkeänä osana jokapäiväistä työtä ja arkea. Se lisää hyvinvointia, niin fyysistä kuin henkistäkin. Tuloksissa kävikin ilmi, että yhteisöllisyyttä koetaan luovan toimiva vuorovaikutus, hyvä ilmapiiri ja luottamus työyhteisössä, joista on myös mainintaa opinnäytetyön teoriapohjassa. Täten huomioitavaa onkin, että tulokset ja teoriapohja tukevat hyvin toisiaan. Yhteisöllisyyttä heikentävänä tekijänä vahvinten koetaan tällä hetkellä olevan etätyö, koska etätyö on haastanut sujuvaa vuorovaikutusta, avun saamista ja pyytämistä ja työyhteisön koetaan muuttuneen etäisemmäksi. Niin kuin aiemmin mainitsinkin, että tuloksista kuitenkin nähdään, että haasteet eivät ole merkittävästi heikentäneet yhteisöllisyyden tilaa yrityksessä. Vastauksissa korostuikin, että useimmat kokevat näiden haasteiden poistuvan, kun palataan taas normaaliin eli takaisin toimistolle. Mutta huomioitavaa onkin, että normaaliin ei ole enää paluuta vaan uusi normaali on muodostumassa työpaikoilla, jota tässä opinnäytetyössä myös käsitellään. Uuden normaalin myötä työyhteisön jäsenet eivät olekaan kaikki fyysisesti samassa paikassa, vaan osa etänä ja osa toimistolla. Tämän johdosta yhteisöllisyyttä tulisi pystyä myös toteuttamaan onnistuneesti tästä huolimatta.

Päätutkimuskysymys huomioiden menetelmien avulla pyrittiin löytämään niitä keinoja, millä yhteisöllisyyttä voisi kehittää tulevaisuudessa, uudessa normaalissa. Tärkeänä seikkana olikin huomioida työntekijänäkökulma. Kyselytutkimuksessa saatiin enemmän vastaajilta näkemyksiä yhteisöllisyyden kehittämiseen tulevaisuudessa, kuin haastatteluissa. Haastatteluissa painopiste oli kehittämisessä siinä, että kun ihmiset palaavat takaisin toimistolle, niin yhteisöllisyys paranee itsestään. Kyselytutkimuksessa ilmi tulleita keinoja oli kameroiden pitäminen päällä etänä, virkistystoiminnan ja yhteisen toiminnan lisääminen, keskustelu muistakin asioista kuin työasioista, töiden jakaminen ja yhteydenottojen järjestäminen matalammalla kynnyksellä. Haastatteluissa kehittämisen keinoiksi nousikin, että yhteisöllisyys luodaan siinä arjessa pienillä asioilla ja teoilla, joten niiden huomioinen ja ottaminen vahvemmin käyttöön. Yhteisöllisyyttä vahvistettaisiin myös yhteisten sääntöjen luomisella, lisäämällä työpaikan ulkopuolista toimintaa ja vahvemmin tuen saaminen. Kuviossa 25 on esiteltyä yhteenveto johtopäätöksistä.



Kuvio 25 Yhteenveto johtopäätöksistä

7.2 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotukset alkoivat muodostua kyselyn ja haastattelujen jälkeen. Kyselytutkimuksen avulla saatiin kokoon hyvin tietoa toimeksiantajayrityksessä olevasta yhteisöllisyyden tilasta. Haastattelujen avulla päästiin hyvin syventämään tätä jo kyselytutkimuksesta saatua tietoa sekä saatiin vielä vahvistusta jo saatuihin tietoihin. Näissä molemmissa tutkimuksissa ilmeni, että yhteisöllisyyden tila on pääasiallisesti hyvällä mallilla. Pohdintani mukaan tällaisessa tilanteessa voisi olla hyvä vahvistaa jo käytettyjä toteutusmuotoja. Sillä jos hyvällä mallilla olevaa asiaa lähdetään muokkaamaan, siinä voi olla riskinsä, että sen tilanne heikkenee. Kun tässä tapauksessa kyseessä ei ole huonolla tasolla olevasta yhteisöllisyydestä, niin kehitysehdotukset keskittyvät enemmän nykyisten toimintojen vahvistamiseen ja miten yhä enemmän voitaisiin kokea myös yhteisöllisyyttä lähi- ja etätyössä. Tavoitteena on näillä kehitysehdotuksilla tuoda yritykseen näkökulmia, miten yhteisöllisyyttä voisi vielä kehittää entisestään.

Kehitysehdotus 1: Tiimikohtaiset käytännöt

Ensimmäinen kehitysehdotus on tiimikohtaiset käytännöt. Tämä kehitysehdotus on rakentunut teoriapohjan ja molempien tutkimusmenetelmien tuloksien pohjalta. Teoriapohjassa, että tuloksissa ilmeni, että yhteisöllisyys on pitkälti yksilökysymys. Monet kokevat yhteisöllisyyden todella eri tavalla. Sen toteuttamiseen ja kehittämiseen olevat keinot koetaan myös hyvin eri tavalla, jotkut haluavat yhteistä toimintaa enemmän ja jotkut taas eivät koe sitä tarpeelliseksi. Tuloksissa havaittavissa oli myös se, että osa kokee yhteisöllisyyttä vain lähityössä ja osa taas etänä. Nämä edellä mainitut seikat ovat mielestäni hyvä huomioida yhteisöllisyyttä kehittäessä, jotta työyhteisössä löydettäisiin ne keinot, jotka ovat mieluisia kaikille ja jotka tukevat työyhteisön jäsenten kokemusta paremmasta yhteisöllisyydestä. Sen johdosta tämä kehitysehdotus muodostuikin, jotta jokainen työyhteisö pääsee itse luomaan ne keinot ja tavat millä toteuttaa yhteisöllisyyttä nyt ja tulevaisuudessa.

Käytännössä tämä kehitysehdotus aloitettaisiin sopimalla tapaaminen työyhteisön jäsenten keskuudessa, joko toimistolla tai etänä. Tähän olisi tärkeää osallistua jokaisen työyhteisön jäsenen, jotta jokaisella on mahdollisuus halutessaan vaikuttaa tiimikohtaisten käytäntöjen luomiseen. Näin pystytään huomioimaan jokaisen näkökulma ja mielipide. Tiimin esihenkilö ottaisi vastuun tapaamisen järjestämisestä. Tapaamisessa olisi mahdollisuus hyödyntää esimerkiksi Padlet-alustaa. Alustalle olisi mahdollista jokaisen kirjoittaa erilaisia keinoja ja tapoja, jolla haluaisi yhteisöllisyyttä toteutettavan ja kehitettävän. Nämä keinot voivat olla arkisia ja myös sellaisia, mitä toteutettaisiin esimerkiksi kerran viikossa tai kuussa. Sen jälkeen, kun kaikki ovat mielestään saaneet kertoa oman näkemyksen ja haluamansa keinot, niin ne käytäisiin yhdessä läpi. Jos keinoja on tullut paljon, olisi tässä kohtaa hyvä yrittää löytää yhdessä ne mieluisimmat ja toimivimmat esimerkiksi äänestämällä. Äänestämisen

jälkeen ja sopivien keinojen löydyttyä, luotaisiin tiimikohtaiset käytännöt. Käytännöt voi luoda esimerkiksi Word-tiedostoon tai jollekin toiselle alustalle. Ne olisi hyvä saada kaikkien saataville, jotta niitä voi sitten aina käydä tarkistamassa. Myös Padlet-alustaa voisi halutessaan jakaa muillekin tiimeille, jotta muutkin tiimit voivat saada hyviä vinkkejä käytänteiden luomiseen ja oma tiimi voi saada vinkkejä muista tiimeistä.

Tuloksien pohjalta vahvasti erityisesti etätyössä nousi, että yhteydenotto ja avun saaminen ja pyytäminen koetaan haasteelliseksi. Tämä olisi hyvä huomioida käytänteissä. Tiimissä voisi esimerkiksi sopia, että jokaiselle tiimiläiselle tulee vastata mahdollisimman pian tai tietyn sovittun ajan puitteissa, jotta kukaan ei etätyössä koe jäävänsä ilman apua. Vastaajat kokevat, että virtuaalivälineet eivät korvaa kasvokkain käytyjä vuorovaikutus tilanteita. Tämän voisi huomioida siten, että kerran viikossa tai muutaman kerran kuussa jokainen työyhteisön jäsen tulisi palaveriin toimistolle. Esimerkiksi kuukausipalaveri järjestettäisiin aina toimistolla tai kuukausittain olisi tiimin kesken aamiainen toimistolla, johon jokainen osallistuisi. Näin myös pidettäisiin yllä sitä, että muita nähdään kasvokkain, edes välillä. Tuloksissa myös ilmeni, että tiedonjako on välillä puutteellista, erityisesti etätyössä olevat kokevat näin, niin tämän avulla pystyttäisiin huomioimaan sekin. Ulkopuolisen toiminnan koetaan lisäävän yhteisöllisyyttä ja sitä moni kokikin, että voisi järjestää enemmän. Tästä työyhteisö voisi sopia käytänteissä, että ulkopuolista toimintaa on kerran kuussa tai niin usein kuin koetaan tarpeelliseksi, jolloin se olisi myös huomioitu. Tiimin luomien omien käytänteiden avulla pystyttäisiin jokaiseen tiimiin löytämään omat tavat toimia ja toteuttaa yhteisöllisyyttä, vaikka kaikki tiiminjäsenet eivät ole aina fyysisesti samassa paikassa. Kuviossa 26 on esiteltyä esimerkki tiimikohtaisista käytänteistä.

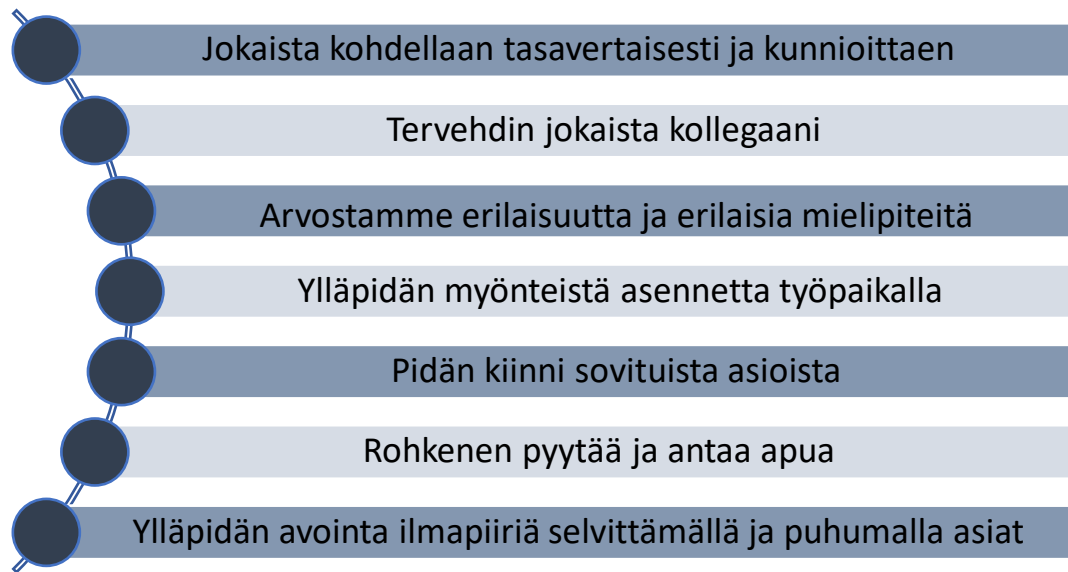


Kuvio 26 Esimerkki tiimikohtaisista käytänteistä

Kehitysehdotus 2: Tiimikohtaiset pelisäännöt

Toisena kehitysehdotuksena on tiimikohtaiset pelisäännöt. Tämä kehitysehdotus muodostui teoriapohjan ja tutkimuksen tuloksien pohjalta, erityisesti haastatteluissa tämä tuli vahvasti ilmi. Haastattelututkimuksessa mainittiinkin, että yhteisöllisyyttä loisi ja vahvistaisi tiimissä määritetyt säännöt. Haastatteluissa tiimeissä ei ole määritetty pelisääntöjä. Teoriapohjaan viitaten, toimiva yhteisö tarvitsee pelisäännöt ja kun yhteisöllisyyttä lähdetään kehittämään, niin ensisijaisesti tulisi muodostaa pelisäännöt. Pelisäännöt ovat sellaiset, joita jokainen tulee noudattamaan. Pelisääntöjen avulla jokainen työyhteisö voisi määrittää ne tavat, miten yhteisössä käyttäytyään ja miten muita kohdellaan. Näin myös uusien työntekijöiden on helppo päästä tiimin tapoihin sisälle ja saada alusta asti käsitys siitä, miten yhteisössä toimitaan. Selkeämpää kaikille on, että ne ovat määritetty yhdessä eikä ne ole vain hiljaista tietoa tai tietoa, miten vain oletetaan jokaisen käyttäytyvän tiimissä.

Käytännössä kehitysehdotus toteutettaisiin niin, että jokainen tiimi määrittäisi omat säännöt, joita jokainen noudattaa ja joista jokainen on tietoinen. Pelisääntöjen luominen toteutettaisiin toimistolla tai etänä. Pelisääntöjen luomiseen osallistuisi jokainen tiiminjäsen. Tiimi määrittäisi itse, mikä on hyvä määrä sääntöjä ja minkälaisia ne ovat. Erityisesti haastatteluissa ilmeni paljon käyttäytymisestä, että toivotaan jokaisen tervehtivän työkavereita ja oltaisiin mukavia kaikille. Säännöissä olisi hyvä myös olla avun pyytämisestä ja saamisesta, erityisesti etätyössä. Siinä koettiin olevan paljon puutteita, joten se olisi hyvä huomioida pelisäännöissä. Säännöissä olisi myös hyvä määrittää, että miten muita kohdellaan. Toisten kunnioittaminen, auttaminen sekä ei syrjitä ketään on tärkeitä asioita työyhteisöissä. Kuviossa 27 esitellään tiimikohtaiset käytänteet. Opinnäytetyön tekijä on koonnut nämä teoriapohjan ja tutkimustuloksien pohjalta.



Kuvio 27 Tiimikohtaiset pelisäännöt

8 Pohdinta

Koska ihmisen yhtenä neurologisena tarpeena on kuulua joukkoon, niin monet hakevat tätä juuri työyhteisöistä. Yhteisöllisyyden kokemus ja tunne luo yksilöille hyvinvointia. Yrityksen näkökulmasta yhteisöllisyys luo sosiaalista pääomaa, joka toimii myös tärkeänä tekijänä osana yritysten kokonaisuutta. Yhteisöllisyys toimii myös työyhteisöä kasassa pitävänä voimana. Tällä hetkellä yhteisöllisyyttä ja sen kokemista haastaa uuden normaalin muodostuminen työelämässä ja työyhteisöissä. Työyhteisön jäsenet eivät olekaan fyysisesti aina samassa paikassa samaan aikaan, jolloin palaverit ja yhteinen toiminta joudutaan ajoittain järjestämään etänä, virtuaalivälineiden kautta. Etä- ja hybridityön on tunnistettu tuovan lukuisia eri hyötyjä yksilöille, kuin myös yrityksille. Mutta työyhteisöjen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta, ne tuovat siihen omat haasteensa. Miten yhteisöllisyyttä pystytään ylläpitämään ja kehittämään myös uudessa normaalissa? Miten työyhteisön jäsenet kokevat uudessa normaalissa myös yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta? Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tuli vahvasti ilmi, että yhä useammat kokevat yhteisöllisyyttä luovan toimistolla oleminen ja kasvotusten näkeminen. Osa koki, että etätyössä ei ole mahdollista kokea yhteisöllisyyttä niin vahvasti, kuin toimistolla. Osa taas oli sitä mieltä, että yhteisöllisyyttä voi kokea yhtä vahvasti toimistolla, kuin myös etätyössäkin. Yhteisöllisyys on selkeästi tämän tutkimuksen pohjalta tarkasteltuna yksilökysymys.

Kokonaisuudessa molempien tutkimusmenetelmien pohjalta nähdään yhteisöllisyyden tilan olevan toimeksiantajayrityksessä hyvällä tasolla. Tuloksista ilmeni, että yhteisöllisyyttä pidetään tärkeänä tekijänä työyhteisöissä. Yhteisöllisyyttä ei kuitenkaan pelkästään luoda

virkestyspäivillä tai satunnaisilla tapahtumilla, vaan niillä voidaan vahvistaa sitä. Yhteisöllisyys pitää luoda arjessa erilaisilla teoilla tai käytänteillä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksessä ilmenevää yhteisöllisyyden tämänhetkistä tilaa, mitkä tekijät luovat sitä ja mitkä taas heikentävät sekä miten koetaan, että yhteisöllisyyttä voisi kehittää tulevaisuudessa. Valikoiduilla tutkimusmenetelmillä saatiin hyvin tavoite täytettyä, koska yhteisöllisyyden tila saatiin havaittua sekä yhteisöllisyyttä luovia ja heikentäviä tekijöitä tuli ilmi molemmissa menetelmissä. Opinnäytetyössä hyödynnetyt tutkimusmenetelmät tukivat hyvin toisiaan myös tavoitteisiin pääsemisessä.

Opinnäytetyössä on huomioitu hyvät tieteelliset käytänteet. Luotettavuutta on arvioitu ja huomioitu opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa. Luotettavuutta on pyritty lisäämään työssä selostamalla eri vaiheet ja perustelemalla päätökset opinnäytetyön eri vaiheisiin liittyen. Kyselytutkimus sujui onnistuneesti, ilman ongelmia. Kyselyyn saatiin vastaajamääräksi kokonaisuudessaan 357, jonka ansiosta tämän opinnäytetyön kyselytutkimusta voidaan pitää luotettavana tutkimuksena. Haastattelujen toteuttaminen onnistui myös ilman ongelmia. Vaikka haastattelijalla ei ollut aiempaa kokemusta teemahaastattelujen järjestämisestä, haastatteluun osattiin järjestää ilmapiiri, jossa haastateltavien oli helppo kertoa kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Teemahaastatteluissa luotettavuutta lisättiin sillä, että haastateltavia ei johdateltu sekä haastatteluista saatiinkin ilmi asiat, jota haastatteluilta haettiin. Teemahaastattelut toteutettiin anonymisti, joten tärkeää oli huomioida tämä myös aineiston käsittelyssä. Analysointi ja johtopäätökset pystyttiin suorittamaan täysin anonymisti toteuttaen.

Haasteista ei kuitenkaan tässä opinnäytetyössä vältytty, mutta siitä huolimatta opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet saatiin täytettyä. Tämän opinnäytetyön myötä toimeksiantaja saa näyttöä tämänhetkisestä yhteisöllisyyden tilasta yrityksessä ja miten se on vuoden aikana kehittynyt. Toimeksiantaja saa myös hyvän tutkimuksen, jossa on kuunneltu työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä yhteisöllisyydestä ja miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Opinnäytetyön tutkimuksellisesta osuudesta voi myös havaita, että mitkä tekijät ovat erityisen tärkeitä työntekijöille yhteisöllisyyden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Kehitysehdotusten myötä on haluttu tuoda konkreettisempaa näkökulmaa koko tutkimuksen tuloksista, ja miten ne voitaisiin tuoda käytäntöön. Kehitysehdotuksissa on haluttu huomioida erityisesti tämä hetki, mutta myös tulevaisuuden työelämä eli uusi normaali. Kehitysehdotusten avulla pystytään huomioimaan tiimikohtaiset näkökulmat sekä toteuttamaan ja kehittämään yhteisöllisyyttä jokaista työntekijää kuunnellen ja huomioiden.

Lähteet

Painetut

Dyer, Chris. Shepherd, Kim. 2021. Remote work - Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce.

Fried, Jason. Hansson, David Heinemeier. 2014. Etänä - Toimistoa ei tarvita.

Haapakoski, Kati. Niemelä, Anna. Yrjölä, Elina. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

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

Hougaard, Rasmus. Kalajo, Teetta. Ora, Heljä. 2018. Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiosi huipputuloksiin. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, Elisa. 2008. Viestinnän Vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, Pekka. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.

Kärkkäinen, Merja. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaana. Helsinki: Edita.

Manka, Marja-Liisa. Manka, Marjut. 2018. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Martela, Frank. Jarenko, Karoliina. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum pro.

Moilanen, T. Ojasalo, K. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro Oy.

Mäkisalo, Merja. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammi.

Neeley, Tsedal. 2021. Remote work revolution. Succeeding from anywhere. Harvard Business School.

Paasivaara, Leena. Nikkilä, Juhani. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Perkka-Jortikka, Katriina. 2002. Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.

Pietiläinen, Ville. Syväjärvi, Antti. 2019. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus. 2. uudistettu painos.

Roine, Jussi. Anttila, Juha. 2021. Työ ei ole paikka. Kokemuksia tuottavasta etätyöstä.

Tuomi, Jouni. Sarajärvi, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Vilka, Hanna. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

BCG. 2020. Remote Working and the Platform of the future. Viitattu: 7.10.2021.
<https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2020/10/BCG-Remote-Working-and-the-Platform-of-the-Future-Oct-2020.pdf>

Duunitori. 2021. Ratkaisuja etätyön haasteisiin. Viitattu: 1.11.2021.
<https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/ratkaisuja-etatyon-haasteisiin>

Forma, Pauli. 2021. Uusi normaali haastaa työkyvyn - vai haastaako? Viitattu: 1.11.2021.
<https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2021-q2/uusi-normaali-haastaa-tyokyvyn--vai-haastaako/>

Frank Martela. 2014. Itseohjautuvuusteoria - eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Viitattu: 28.12.2021. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Heinonen, Sirkka. Saarimaa, Riikka. 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista - Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu: 5.11.2021.
<https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Etätyöraportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Etätyöraportti+2009.pdf>

Hälsa. 2021. Miten vahvistat vuorovaikutusta ja luottamusta työyhteisössä. Viitattu: 2.11.2021. <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/miten-vahvistat-vuorovaikutusta-ja-luottamusta-tyoyhteisossa/>

IF. 2021. Hybridityö ja työn järjestäminen. Viitattu: 7.10.2021.
<https://www.if.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/hybridityo-ja-tyon-jarjestaminen>

- Janhonen, Minna. 2020. Etätyö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden. Työterveyslaitos. Viitattu: 5.11.2021. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyoelaman-selviytymistarinoita/artikkelit/etätyö-haastaa-johtamisen-ja-yhteisöllisyyden>
- KAMK - University of Applied Sciences. 2021. Tutkimuksen - Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Viitattu: 18.10.2021. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tavoite-ja-tarkoitus>
- Kinnunen, Juha. 2019. Talenom: laaja raportti. Viitattu: 5.11.2021. https://www.talenom.fi/wp-content/uploads/2020/03/talenom_laaja_raportti_240219.pdf
- Lampinen, Mai-Stiina. Viitanen, Elina. Konu, Anne. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Vol 50 nro 1. Viitattu: 8.10.2021. <https://journal.fi/sla/article/view/8564>
- Manka, Marja-Liisa. Kaikkonen, Maija-Leena. Nuutinen, Sanna. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön - eväitä kehittämistyön avuksi. Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. Tampere. Viitattu: 31.8.2021. <https://docplayer.fi/2464115-Hyvinvointia-tyoyhteisoon.html>
- Metsä-Tokila, Timo. 2019. Toimialaraportit: taloushallintoala. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu: 5.11.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf
- Pienimäki, Elina. 2019. Miltä tilitoimistoala näyttää sijoittajan näkökulmasta? Viitattu: 4.11.2021. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/tilitoimistoala-sijoittajan>
- Rantalainen. 2021. Yritysesittely. Viitattu: 10.11.2021 <https://www.rantalainen.fi/meista/>
- Saaranen-Kauppinen, Anita. Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto: Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu: 10.11.2021. https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Sutela, Hanna. 2021. Uusi normaali kutsuu - vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään. Viitattu: 1.11.2021. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/>
- Sweco. 2021. Tulevaisuuden hybridityö - Mitä tapahtuu asiantuntijatyölle pandemian jälkeen? Viitattu: 7.10.2021. https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/sweco_tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf

Taloushallintoliitto. 2021a. Rantalainen Oy Helsinki. Viitattu: 8.10.2021.

<https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/tilitoimistohaku/2403>

Taloushallintoliitto. 2021b. Taloushallintoala Suomessa. Viitattu: 8.10.2021.

<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>

TTL. 2019. Luottamus mahdollistaa yhteistyön - uuden esimiehen kannattaa olla tarkkana.

Viitattu: 26.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamus-mahdollistaa-yhteistyon-uuden-esimiehen-kannattaa-olla-tarkkana/>

TTL. 2021a. Työhyvinvoinnin edistäminen hybridityössä. Viitattu: 7.10.2021.

<https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/tiimi%20EXIT2%20diasetti%20TYO2030%20FastExpertTeams.pdf>

TTL. 2021b. Etätöissä tylsistyminen kasvaa, mutta hybridi voi tuoda helpotusta. Viitattu:

7.10.2021. <https://www.ttl.fi/etatoissa-tylsistyminen-kasvaa-mutta-hybridi-voi-tuoda-helipotusta/>

TTK - Työturvallisuuskeskus. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön

vuorovaikutuksessa. Viitattu: 26.10.2021.

https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa

Työterveyslaitos. 2021. Joustava työaika. Viitattu: 20.8.2021.

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

Varma. 2019. Miten lisätä positiivista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä työpaikalla? Viitattu:

26.10.2021. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2019-q4/miten-lisata-positiivista-vuorovaikutusta-ja-yhteisollisyytta-tyopaikalla/>

Ylihurula, Anna-Mari. 2021. Hybridityöstä on tulossa uusi normaali - kuka teillä johtaa tätä

uutta työskentely mallia? Viitattu: 1.11.2021.

<https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/elisa/hybridityosta-on-tulossa-uusi-normaali-kuka-teilla-johtaa-tata-uutta-tyoskentelyn-mallia/>

Julkaisemattomat

Rantalainen Oy. 2021. Yritysesittely. Powerpoint esitys. Viitattu: 3.11.2021.

Kuviot

Kuvio 1 Rantalainen Oy visio, missio ja arvot (Rantalainen yritysesittely 2021).....	10
Kuvio 2 Yhteisöllisyyden vaaka (Mukaillen Nikkilä & Paasivaara 2010, 51).....	12
Kuvio 3 Yhteisöllisyyden kehystekijät työyhteisössä (Mukaillen Nikkilä & Paasivaara 2010, 31)	14
Kuvio 4 Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät	17
Kuvio 5 Yhteisöllisyyttä tukevat tekijät työyhteisössä (Mukaillen Nikkilä & Paasivaara 2010, 18)	19
Kuvio 6 Yhteenveto etä- ja hybridityön hyödyistä ja haasteista.....	25
Kuvio 7 Kyselytutkimuksen tutkimuskysymykset	26
Kuvio 8 Aiemman tutkimuksen tulokset.....	28
Kuvio 9 Opinnäytetyön kyselytutkimuksen etenemisen eri vaiheet.	31
Kuvio 10 Yhteisöllisyyden toteutuminen	32
Kuvio 11 Yhteisöllisyyden näkyminen työyhteisössä.	34
Kuvio 12 Yhteisöllisyyden kehittäminen.....	35
Kuvio 13 Esimieheni on tukenut työpaikkamme yhteisöllisyyttä.....	37
Kuvio 14 Yhteisöllisyys on vahvistunut etätyöskentelyn aikana.....	37
Kuvio 15 Yhteistyö kollegoiden kanssa on kehittynyt parempaan suuntaan etätyöskentelyn aikana.....	38
Kuvio 16 Koen saavani tukea tarpeeksi kollegoiltani etätyöskentelyn aikana	39
Kuvio 17 Etätyön määrä kuukausittain vaikutus yhteisöllisyyden kokemukseen vastaajien kesken	39
Kuvio 18 Työsuhteen kesto suhteessa yhteisöllisyyden kokemukseen tällä hetkellä.....	40
Kuvio 19 Haastattelututkimus tutkimuskysymykset	43
Kuvio 20 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)	44
Kuvio 21 Pääluokka 1 merkittävimmät tulokset.....	48
Kuvio 22 Pääluokka 2 merkittävimmät tulokset.....	49
Kuvio 23 Pääluokka 3 merkittävimmät tulokset.....	51
Kuvio 24 Pääluokka 4 merkittävimmät tulokset.....	53
Kuvio 25 Yhteenveto johtopäätöksistä	56
Kuvio 26 Esimerkki tiimikohtaisista käytänteistä	58
Kuvio 27 Tiimikohtaiset pelisäännöt.....	60

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko 68

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Esitiedot

1. Työtehtävä?
2. Kauan olet ollut kyseisessä tehtävässä?

Yhteisöllisyys

3. Mitä yhteisöllisyys tarkoittaa sinulle?
4. Miten koet yhteisöllisyyden työyhteisössä?
5. Koetko yhteisöllisyyden olevan tärkeä tekijä työyhteisössä? Miksi?
6. Mitkä tekijät mielestäsi luo yhteisöllisyyttä?

Yhteisöllisyyden toteutuminen

7. Miten yhteisöllisyys toteutuu tällä hetkellä tiimissänne?
8. Miten nämä seuraavat asiat näkyvät työyhteisössänne tällä hetkellä?
 - a) Vuorovaikutus
 - b) Luottamus
 - c) Ilmapiiri
 - d) Esihenkilötyö
9. Koetko tämänhetkisen yhteisöllisyyden vaikuttavan työmotivaatioosi tai työhyvinvointiisi? Miten?
10. Jos ajattelet kulunutta vuotta, onko yhteisöllisyys muuttanut mihin suuntaan mielestäsi? Mitkä asiat koet siihen vaikuttaneen?
11. Mikä estää mielestäsi yhteisöllisyyden toteutumisen?
12. Kerrotko jonkun kokemuksen missä yhteisöllisyys on mielestäsi toteutunut hyvin?
13. Kerrotko myös jonkun kokemuksen missä yhteisöllisyys ei ole toteutunut mielestäsi parhaalla / toivomallasi tavalla?

Yhteisöllisyyden kehittäminen

14. Mitä muuttaisit tällä hetkellä yhteisöllisyyden toteutumisessa? Voisiko joku toteutua paremmin?
15. Millä tavoin koet, että yhteisöllisyyttä voisi kehittää paremmaksi?
16. Sana on vapaa, onko sinulla jotain muuta sanottavaa mikä hyödyttäisi minua tätä aihetta tutkiessani?