



Yhteisöllisyyden merkitys etätyössä

Susanna Taavitsainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Susanna Taavitsainen
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Yhteisöllisyyden merkitys etätyössä
Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 9
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yhteisöllisyyden merkitystä etätyössä Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa. Aihe oli ajankohtainen ja kohdeorganisaation johdolla oli paljon kiinnostusta sitä kohtaan. Työn tavoite oli avata yhteisöllisyyden merkitystä työnteossa sekä kerätä henkilökunnan kokemuksia aiheesta. Lopputuloksena syntyi kehitysideoita, joita Karvin johto voi hyödyntää yhteisöllisyyden edistämiseksi työyhteisössä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä käsitellään etätyötä, sen asemaa, vaikutuksia ja johtamista. Toisessa käsitellään yhteisöllisyyden osa-alueista seuraavia: yhdessä oppiminen, avoin vuorovaikutus, luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne.</p> <p>Työn tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin Webropol-palvelussa luotua kyselyä. Kysely lähetettiin koko Karvin henkilöstölle, ja siihen oli mahdollista vastata 21.2.-4.3.2022. Yhteensä 57 työntekijästä 38 vastasi kyselyyn.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että nuoremmat ja myöhemmin Karviin tulleet työntekijät kokevat muita enemmän, että etätyö olisi heikentänyt yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Yleisesti Karvin yhteisöllisyys on korkealla tasolla, mikä näkyy muun muassa luottamuksena esimiehiin ja työkavereihin sekä mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön.</p>
Asiasanat Yhteisöllisyys, Etätyö, Opinnäytteet

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Etätyö.....	4
2.1	Etätyön asema	4
2.2	Etätyön vaikutukset	5
2.3	Etätyön johtaminen.....	6
3	Yhteisöllisyyden osa-alueet	9
3.1	Yhdessä oppiminen.....	9
3.2	Avoin vuorovaikutus	10
3.3	Luottamus	11
3.4	Yhteenkuuluvuuden tunne.....	13
4	Empiirinen tutkimus	15
4.1	Tutkimusotteen kuvaus	15
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	16
5	Tulosten analysointi.....	17
6	Pohdinta.....	31
6.1	Johtopäätökset.....	31
6.2	Toimenpide- ja jatkotutkimusehdotukset.....	32
6.3	Luotettavuuspohdinta	33
6.4	Oman oppimisen arviointi	34
	Lähteet.....	37
	Liitteet	39
	Liite 1. Saatekirje.....	39
	Liite 2. Kyselylomake.....	40

1 Johdanto

Sain ajatuksen tehdä opinnäytetyöni yhteisöllisyyden merkityksestä organisaation henkilökunnalle, kun suoritin työharjoitteluni Opetushallituksessa. Oli kevät 2021 ja normaaliin toimistotyöskentelyyn palaamisesta ei vallitsevan pandemian vuoksi ollut tietoaakaan. Luonnollisesti käytäväkeskustelut ja yhteiset lounashetket olivat etätyöskentelyyn siirtymisen myötä jääneet ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen tarvittiin entistä enemmän linjauksia ja toimenpiteitä organisaation ja yksiköiden johdolta.

Virasto ei ollut minulle tuttu ja toimintatapojen omaksumiseen uudessa työpaikassa menee aikaa normaaliolosuhteissakin. Toimin itse pääjohtajan assistentin työparina. Muiden johtajien assistentit ja pääjohtajan vakituinen assistentti pitivät viikoittain yhteisiä etäkahvihetkiä, joihin minäkin olin tervetullut. Harjoitteluni edetessä näistä kahvihetkistä tuli oppimiseni ja työssä kehittymiseni kannalta korvaamattoman tärkeitä. Koin olevani osa työyhteisöä ja tiettyä tiimiä, josta tiesin saavani tukea ja neuvoja tarvittaessa.

Oppimisen lisäksi huomasin, että yhteisöllisyyden tunne lisäsi motivaatiani ja kiinnostustani organisaatiota ja työtäni kohtaan. Ajatus siitä, että kuulun tiimiin, jossa minut huomioidaan ja, jossa voin puhua avoimesti toi työnteekoon iloa ja innostuneisuutta.

Tästä inspiroituneena aloin miettiä miten yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöskentelyssä on yleisesti otettu huomioon, ja miten sitä voitaisiin kehittää entisestään. Erikoistun henkilöstöhallintoon ja johtamiseen, joten koin aiheen itselleni erittäin luontevaksi.

Suoritin opinnäytetyön toimeksiantona nykyiselle työnantajalleni Kansalliselle koulutuksen arviointikeskukselle eli Karville. Muiden virastojen tapaan myös Karvissa on tehty lähinnä etätöitä keväästä 2020 asti. Tänä aikana Karvissa on tehty monia erilaisia toimenpiteitä yhteisöllisyyden edistämiseksi, ja on mielenkiintoista päästä selvittämään, miten nämä toimenpiteet ovat vaikuttaneet.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoite on avata yhteisöllisyyden merkitystä työnteon kannalta, korostaa etätöiden ja lähityön eroavaisuutta, ja tuoda esille henkilökunnan kokemuksia yhteisöllisyyden toteutumisesta muuttuneessa työympäristössä. Lopputuloksena saadaan kokemusten ja huomioiden lisäksi konkreettisia toimintaneuvoja yhteisöllisyyden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Opinnäytetyössä tarkastellaan kokemuksia henkilökunnan näkökulmasta, mutta tuloksia kerätään nimenomaan esimiestyön tueksi.

Tutkimus on rajattu käsittelemään etätyötä tietotyöskentelyssä. Opinnäytetyössä ei käsitellä kansainvälistä etätyötä ja sen tuomia haasteita kuten kielimuureja, aikavyöhyke-eroja ja erilaisia kulttuurieroavaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä etätyötä käsitellään kansallisen organisaation tasolla, ja tutkimuksen alaisena oleva haaste on vain fyysinen etäisyys sekä sen aiheuttama eristyneisyys ja viestintähaasteet.

Myös yhteisöllisyys on työssä rajattu käsittämään työpaikan ja sen sisäisten yksiköiden ja tiimien välisen yhteisöllisyyden. En avaa yhteisöllisyyttä laajempaa yhteiskunnallisena ilmiönä. Opinnäytetyössä yhteisöllisyyttä käsitellään Poikajärven ja Kiljan (2021) määrittelemien osa-alueiden kautta, ja niistä osa-alueet jaettu vastuu, merkitykselliset suhteet ja positiivisesti poikkeava käyttäytyminen jäävät opinnäytetyön ulkopuolelle.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus eli Karvi on Opetushallituksen yhteydessä toimiva itsenäinen ja riippumaton erillisyksikkö. Sen tehtävä on vastata varhaiskasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen kansallisesta arvioinnista. Karvin toimiala kattaa koko koulutusjärjestelmän varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen.

Karvi jakautuu neljään yksikköön: yleissivistävä koulutus, ammatillinen koulutus ja varhaiskasvatus, korkeakoulutus ja vapaa sivistystyö sekä yhteiset kehittämispalvelut. Kolme ensimmäistä koostuvat lähinnä arviointiasiantuntijoista. Yhteiset kehittämispalvelut -yksikköön kuuluu muun muassa metodikkoja sekä viestinnän ja hallinnon asiantuntijoita. Yhteensä Karvissa työskentelee noin viisikymmentä ihmistä. Karvin päätoimipaikka on Helsingissä, ja osa keskuksen toiminnoista sijaitsee Jyväskylässä.

Karvin arvioinnit tuottavat tietoa ja kehitysideoita paikalliseen, alueelliseen ja valtakunnalliseen päätöksentekoon ja kehittämistyöhön sekä kansainväliseen vertailuun. Arviointitoimintaan kuuluu muun muassa kansallisia oppimistulosarviointeja, teema- ja järjestelmäarviointeja sekä laatujärjestelmien arviointeja, kuten korkeakoulujen auditoinnit. Karvi myös tukee varhaiskasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä sekä korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskevissa asioissa. Karvin arviointitoiminta perustuu riippumattomuuteen, luottamukseen, avoimuuteen ja vuorovaikutukseen.

Karvin toiminta suunnitellaan neljäksi vuodeksi kerrallaan. Opetus- ja kulttuuriministeriön vahvistama Koulutuksen arviointisuunnitelma sisältää kauden arviointihankkeet sekä arviointijärjestelmän ja arviointimenetelmien kehittämisen linjaukset. Kaudella 2020-2023 arviointitoiminnan painopisteitä ovat oppimisen ja osaamisen kehittäminen, yhdenvertaisuuden edistäminen, koulutusjärjestelmän toimivuuden lisääminen sekä jatkuvan kehittämisen tukeminen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Etätyö on tapa järjestää ja tehdä työtä niin, että työ, joka voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, tehdään niiden ulkopuolella tieto- ja viestintäteknikkaa hyväksikäyttäen, esimerkiksi työntekijän kotona. Etätyö voi olla kokoaikaista tai sitä voidaan tehdä osa-aikaisesti, esimerkiksi tiettyinä päivinä viikossa. (Yrittäjät).

Yhteisöllisyys tarkoittaa vuorovaikutuksen kautta rakentuvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, ihmisten läheisyyttä ja yhdessä jakamista sekä osallisuutta yhteisissä asioissa ja tapahtumissa (Murto 2014).

Työyhteisö on työpaikan henkilöiden muodostama kokonaisuus, jossa yhteisö määrittää pelisääntöjä ja normeja ja yksilö vaikuttaa yhteisön toimivuuteen omilla valinnoillaan. Työyhteisölle on ominaista tavoitteellisuus ja jäsenten tietty riippuvaisuus toisistaan. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 12-16).

Organisaatioluottamus on reilujen ja ennustettavien toimintatapojen sekä läpinäkyvien rakenteiden pohjalta syntynyttä luottamusta (Forssén & Kuusela 2021, 68).

2 Etätyö

2.1 Etätyön asema

Vuosituhaten vaihteen jälkeisen nopean digitaalisen tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä maailma on siirtynyt lyhyessä ajassa uudelleenlaiseen työkuulttuuriin. Seuraavat asiat ovat tälle kehitykselle keskeisiä muutoksia:

- Kaikki digitaalisena julkaistu tieto on yhä useamman ihmisen saatavilla, eivätkä viranomaiset voi valvoa tiedon saatavuutta.
- Älylaitteiden avulla kaikki voivat lähettää muille haluamiaan viestejä ilman ennakkovalvontaa.
- Tieto- ja asiantuntijatyö ei kannettavien älylaitteiden ja langattomien verkkoyhteyksien ansiosta ole enää sidottua tiettyyn paikkaan ja aikaan. (Kuisma & Sauri 2021, 9-10).

Keväällä 2020 levinnyt koronapandemia johti moniin poikkeustoimiin ja rajoituksiin, jotka vauhdittivat työelämän muutosta. Erityisesti etätyön merkitys ja määrä ovat kasvaneet. Vain ajan myötä saadaan tietää, mitkä muutoksista ovat pysyviä. Todennäköisesti osa ihmisistä palaa työpaikoille ja osa jatkaa monipaikkaista työtä. Muutosten vakiintuminen ei tapahdu itsestään vaan se edellyttää strategisia päätöksiä. (Kuisma & Sauri 2021, 9-12).

Vuonna 2019 eli jo ennen pandemiaa Euroopan tilastokeskus Eurostat julkaisi tilaston, jonka mukaan Suomi oli yhdessä Alankomaiden kanssa Euroopan johtava etätyömaa. Silloin etätyön osuus näissä maissa oli 14 prosenttia. Koulutustasolla on selkeä yhteys tieto- ja asiantuntijatyön osuuteen. Etätyömahdollisuudet ovat hyvät juuri tämän tyylisissä töissä. Kansainvälisessä vertailussa suomalaiset työntekijät ovat hyvin koulutettuja. (Kuisma & Sauri 2021, 23).

Tilastokeskus teetti työvoimatutkimuksen, jonka mukaan tammikuussa 2020 kaikista työllisistä 15 prosenttia ilmoitti työskennelleensä säännöllisesti kotona, kun marraskuussa osuus oli kasvanut 31 prosenttiin. Ensimmäisenä koronakeväänä arviolta puolet noin kahdesta ja puolesta miljoonasta suomalaisesta palkansaajasta teki ainakin jonkin verran etätyötä. Työterveyslaitoksen arvion mukaan etätyöhön siirtymistä korona-aikana ovat helpottaneet muun muassa suomalaisen yhteiskunnan pitkälle kehittynyt digitalisaatio, toimiva tieto- ja viestintäteknologia, organisaatioiden osaavat työntekijät, joustavat työajat ja työnteon tavat, ihmisten myönteiset asenteet ja luottamukselliset suhteet työpaikoilla sekä monien työntekijöiden aikaisempi kokemus etätyön tekemisestä. (Kuisma & Sauri 2021, 24-25).

2.2 Etätyön vaikutukset

Valtion kestävä kehityksen yhtiön Motivan mukaan Suomessa tehdään päivittäin yli kaksi miljoonaa edestakaista työmatkaa, ja näistä 75 prosenttia kuljetaan henkilöautolla. Keskimääräinen työmatkan pituus on 13 kilometriä. Jo esimerkiksi yksi etätyöpäivä viikossa vähentää työmatkaliikennettä huomattavasti. Jos 215 000 henkilöautolla työmatkansa kulkevaa suomalaista tekisi yhden päivän viikossa etätyötä kotonaan, työmatkojen määrä Suomessa vähenisi vuosittain yhdeksällä miljoonalla. Syksyllä 2020 ajoneuvoliikennettä oli mitatusti 20–25 prosenttia vähemmän kuin normaalisti samaan aikaan, mikä tarkoittaa mekaanisesti laskettuna suuruusluokaltaan 0,4 miljoonan tonnin vähennystä päästöihin. (Kuisma & Sauri 2021, 36-38).

Etätyön lisääntyminen vähentää myös perinteisten, keskitettyjen toimitilojen tarvetta. Todennäköisesti suuntaus on kohti pienempiä toimitiloja, joissa työntekijät voivat käydä töissä tarvittaessa. Esimerkiksi valtiolla saattaa kymmenen vuoden kuluttua olla käytössään huomattavasti vähemmän toimitiloja kuin nyt. Nykyään valtiolla on käytössään noin kuusi miljoonaa neliötä toimitiloja, ja tällä hetkellä lähes neljällä viidestä valtion työntekijästä on oma työhuone. Monitoimitilat yleistyvät kuitenkin nopeasti. Kymmenen vuoden päästä tiloja tarvitaan arviolta noin puoli miljoonaa neliötä vähemmän ja jopa puolet nykyisistä valtion toimistotiloista jää pois käytöstä. Sama suuntaus on vallalla myös yksityisten yritysten toimitilojen kohdalla. On kuitenkin vielä vaikeaa arvioida kuinka etätyön ja työnantajan tiloissa tehdyn työn määrä tulee jakautumaan. Työhyvinvointiselvitysten mukaan eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden kokemusten eli ”etätyöapatian” lisääntyessä tarve työyhteisöjen lähitapaamisiin on taas kasvamassa. (Kuisma & Sauri 2021, 38-39).

Työterveyslaitoksen helmikuussa 2021 julkaiseman Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen mukaan ihmiset, jotka tekivät koronakeväänä aiempaa enemmän etätyötä kokivat muita useammin oppineensa parempia työtapoja, ja moni koki myös tehneensä aiempaa itsenäisemmin päätöksiä työssään. Työhyvinvoinnin riskitekijöitä olivat vähäisempi esimiehiltä ja kollegoilta saatu tuki. Etätyöskentely oli keskimäärin yhteydessä kasvaneeseen myönteiseen tunne- ja motivaatiotilaan työssä. Toisaalta aiempaa enemmän etätyötä tehneet kokivat useammin myös työssä tylsistymistä. (Kuisma & Sauri 2021, 41-42).

Valtiovarainministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön etätyösuosituksen vaikutusarvioista ilmenee, että sairauspoissaolot ovat vähentyneet huomattavasti etätyösuosituksen myötä. Niiden mukaan etätyö on vähentänyt sairauspoissaoloja yleisesti ainakin 30 prosenttia ja valtiolla lähes 50 prosenttia. Myös työkyvyttömyyseläkehakemusten määrän kasvu on hidastunut. Esimerkiksi työeläkeyhtiö Ilmariseen tulleet työkyvyttömyyseläkehakemukset vähenivät seitsemän prosenttia

edellisvuodesta. Lisäksi ammatillisen kuntoutuksen hakemusmäärä väheni seitsemän prosenttia edellisvuodesta. Myös Kelan korvaamat sairauspoissaolot kääntyivät laskuun vuonna 2020. Sairauspäivärahaa saaneiden määrä ja korvattujen päivärahopäivien määrä vähenivät edellisvuodesta, ja mielenterveyden häiriöihin perustuvien sairauspäiväraha-kausien yleistymisen näyttää ainakin toistaiseksi pysähtyneen. (Kuisma & Sauri 2021, 42).

2.3 Etätyön johtaminen

Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä monipuolista kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita. Vanhojen johtamistapojen siirtäminen etäjohtamisen tilanteisiin ei toimi automaattisesti, vaan tarvitaan uusia toimintamalleja. Esimiehiltä ja organisaatioilta tarvitaan kykyä kyseenalaistaa omaa toimintaa ja muuttaa johtamistaan uusiin olosuhteisiin sopivaksi. Etäjohtaminen ei onnistu vain muun työn ohessa vaan se edellyttää enemmän aikaa ja erityistä huomiota. Hyvän johtamisen kulmakivet virtuaalituössä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. (Vilkman 2016, luvut 1 ja 2).

Itsensä johtamisen taidot ovat todella tärkeitä etätyötä tekeväille. Työntekijän on itse suunniteltava miten työskennellä, millaisia vaatimuksia asettaa itselleen sekä, miten seurata työn edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Monet motivaatiota tarkastelevat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän itsenäisyyden lisääntyminen on hyvä asia. Yksilöiden välillä on kuitenkin eroja siinä, miten he haluavat ottaa vastuuta ja tehdä työtään itsenäisesti. Toiset arvostavat vapautta toimia haluamallaan tavalla, kun taas toiset toivovat enemmän ohjausta. Esimiehen on hyvä kiinnittää huomiota siihen, etteivät työntekijät jää tehtävien tai ongelmien kanssa yksin. (Vilkman 2016, luku 3).

Tietotyössä esimiehen voi olla vaikeaa arvioida työntekijöiden työmäärää, koska iso osa työstä tapahtuu ihmisten ajatuksissa ja tietokoneella. Siksi on myös vaikeaa arvioida sitä, kuinka stressaantuneita he ovat. Tämä voi helposti johtaa väärin päätöksiin työtehtävien jakamisessa. Tähän voi vaikuttaa myös se, että työntekijät eivät osaa vetää omia rajojaan. Monien pitkään etäjohtamista toteuttaneiden esimiesten mukaan asiantuntijatyössä onkin riskinä liika työnteko ja kuormittuminen. (Vilkman 2016, luku 3; Hiltunen, Kekäläinen, Peltoniemi & Seppälä 2022).

Peltoniemen mukaan on otettava huomioon ihmisten erilaiset elämäntilanteet; toiset ovat yksin niin etätyössä kuin vapaa-ajalla, ja toisilla on pieniä lapsia kotona. Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa näitä yksilöllisiä tilanteita on pyritty huomioimaan, ja esimiehet pitävät työntekijöiden kanssa kahdenkeskisiä kuulumisvartteja, jotta kaikki tulisivat kuulluksi. (Peltoniemi 2022).

Ihmiset ovat käytökseltään, viestinnältään ja vuorovaikutustavoiltaan erilaisia. Erilaiset toiminta- ja vuorovaikutustavat aiheuttavat helposti ristiriitoja työyhteisössä. Tutkimusten mukaan näitä eroja siedetään huonommin virtuaalisessa työskentelyssä. Todennäköisesti tämä johtuu siitä, että virtuaalinen työskentely asettaa ihmiset samalle viivalle, jolloin he myös odottavat toisten käyttäytyvän samalla tavalla kuin he itse. Se voi johtua myös siitä, että työskenneltäessä etänä ihmiset tuntevat toisensa pintapuolisemmin, mikä heikentää kykyä sietää erilaisuutta. (Vilkman 2016, luku 4).

Ihmiset tulkitsevat viestejä eri tavalla ja antavat sanoille erilaisia merkityksiä. On tärkeää ottaa nämä erilaiset vuorovaikutustyyli huomioon. Kun suurin osa viestinnästä käydään sähköpostitse tai erilaisissa pikaviestimissä ja ilmeet, eleet ja äänenpainot jäävät pois, väärinymmärryksen mahdollisuus on suuri. Viestittäessä eri ihmisten kanssa on tärkeää huomioida heidän erilaiset vuorovaikutustapansa ja sopeutua niihin, jotta viesti menee perille. (Vilkman 2016, luku 4).

Etäjohtamisessa yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on innostaa ihmisiä ja saada heidät työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Työstään innostuneet ovat sitoutuneempia työhön ja työpaikkaansa sekä toimivat aloitteellisemmin. Motivaatio voidaan määritellä yksilön pyrkimykseksi saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Tärkeimmiksi työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan nostaa merkityksellisten asioiden tekeminen, valinnan mahdollisuus työhön liittyvissä asioissa, onnistumisen kokemukset sekä aikaansaaminen ja edistyminen. Virtuaalitiimin motivaatioon vaikuttavat muun muassa työntekijöiden ideoiden huomioon ottaminen, vapaus, viestintä ja tiedonjakaminen, tekemisen ilo ja yhteisöllisyys. Myös osallistuva johtajuus on tärkeää. Siinä lähtökohtana on työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen suunnittelussa ja päätöksenteossa. Motivaatio syntyy osittain vaikuttamisen kautta. Erityisen tärkeitä ovat myös yhteinen tavoite ja tiimi-identiteetti, jotka ohjaavat yhteistyötä samaan suuntaan luovat keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Vilkman 2016, luku 4). Peltoniemen mukaan Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa on salliva ilmapiiri, jossa työntekijät voivat osallistua ja ilmaista mielipiteensä. Etätyöaikana Karvissa on myös järjestetty esimerkiksi onnistuneita webinaareja, jotka ovat parantuneet oppimisen myötä, mikä on saanut aikaan motivoivia onnistumisen kokemuksia. (Peltoniemi 2022).

Yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseksi on tärkeää järjestää yhteistä työn ulkopolista tekemistä. Pelkät virtuaalikalvihetket ja yhteiset taukojumpat eivät riitä korvaamaan henkilöstön päivittäistä sosiaalista kanssakäymistä, joka on keskeinen yhteishengen muodostaja läsnätyössä. Etätyössä yhteisiä kehittämispäiviä ja työhyvinvointipäiviä tarvitaan todennäköisesti vielä enemmän kuin läsnätyössä. Myös pikkujoulut ja muut vastaavat yhteiset tilaisuudet nousevat etätyöaikana merkittävään rooliin. (Rope 2021, 141-142). Seppälän (2022) mukaan myös Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa on järjestetty muun muassa kehittämispäiviä, pikkujouluja, virkistymisiltapäiviä,

kahvihetkiä ja erilaisia merkkipäivien viettohetkiä etätyöaikana. Kekäläisen (2022) mukaan kahvihetkillä pyritään jäljittelemään kahvihuonekohtaamisia toimistolla. Peltoniemen (2022) mukaan Karvissa myös työntekijät ottavat vastuuta yhteisöllisyyttä edistävien tilaisuuksien järjestämisessä. Seppälän mukaan myös Karvin yhteistoimintaryhmän tapaamiset on etätyöaikana muutettu koko henkilöstölle avoimiksi tilaisuuksiksi.

3 Yhteisöllisyyden osa-alueet

Poikajärven ja Kiljan (2021) mukaan yhteisöllisyys jakautuu seuraaviin osa-alueisiin: positiivisesti poikkeava käyttäytyminen, yhdessä oppiminen, avoin vuorovaikutus, merkitykselliset suhteet, luottamus, tunne yhteenkuuluvuudesta ja jaettu vastuu. Myös Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 11) mukaan ihmiset kaipaavat yhteisöllisyyttä, joka koostuu näistä osa-alueista. Tässä luvussa käsitellään näistä osa-alueista yhdessä oppimista, avointa vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

3.1 Yhdessä oppiminen

Yhdessä oppiminen edellyttää aktiivista vuorovaikutusta, vapautta toimia ja sallivaa ilmapiiriä. Aktiivinen vuorovaikutus ja asioiden äärelle pysähtyminen mahdollistavat keskeisten kysymysten kirkastumisen ja yhteisen kehittymisen. Vapaus toimia sallii epäonnistumisen ja riskinoton, mikä puolestaan johtaa uusiin ideoihin. Sallivalla ilmapiirillä tarkoitetaan ihmisten välistä tasa-arvoisuutta, luottamusta ja avointa keskustelua. Oppivassa organisaatiossa hyödynnetään jokaisen yksilön ja ryhmän oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja ilmapiiri kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. (Poikajärvi & Kilja 2021; Paasivaara & Nikkilä 2010, 17-18).

Oppiminen on ihmisille ja yhteisöille keskeinen prosessi, joka auttaa selviytymään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaaminen heijastuu muun muassa työn hallintaan, sitoutumiseen ja työmotivaatioon, ja siten myös organisaation tulokseen. Osaaminen myös vahvistaa työkykyä, lisää mielekkyyden kokemuksia ja edistää työhyvinvointia. Ihmisten kohtaamisella on oppimisessa merkittävä rooli, sillä sosiaaliset ja henkilökohtaiset muutokset tapahtuvat niiden prosessien välityksellä, joissa ihmiset ovat läsnä ja tekemisissä toistensa kanssa. Organisaatiolla tulisi siis olla prosesseja, joiden kautta työntekijät tuovat ajatteluaan esille sekä jakavat, hyödyntävät ja luovat osaamista. (Leiviskä 2011, 105-106).

Myös asenne, työyhteisökäyttäytyminen, ajattelu ja tunteiden hallinta ovat tärkeitä osaamisen osa-alueita. Tavoite on ihmisten kokonaisvaltainen kehittyminen. Ammatillinen kasvu on oman osaamisen ja potentiaalin kehittämistä, sitoutumista ja ammatillisen persoonan uudelleen määrittelyä. (Leiviskä 2011, 106-107).

Organisaation näkökulmasta osaamisen johtamisessa on tärkeää tietää mihin ollaan menossa ja miksi, ja mitä resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää. Organisaation osaamista voidaan edistää esimerkiksi seuraavilla keinoilla: vastuun jakaminen kaikille työyhteisön jäsenille,

toimintakäytännöt, jotka itsessään tukevat tiedon jakamista ja yhteistä ideoiden kehitystä sekä säännölliset mahdollisuudet reflektoida toimintaa. Myös osaamisen kehittämisen arviointi on oleellista, jotta todella huomataan, kun tärkeää oppimista on tapahtunut. (Leiviskä 2011, 107-110).

Kun kehittämisen ja oppimisen hyödyt ymmärretään, se innostaa kehittämään organisaation toimintaa ja luomaan uusia toimintatapoja. Yhteinen pohtiminen laajentaa ja selkeyttää näkökulmaa työyhteisön asioihin. Osallistuminen ja myönteiset kokemukset kasvattavat myös itseluottamusta. Osaamisen tarkastelu kasvattaa myös työntekijän ymmärrystä omasta työtehtävästään ja itsestään osana työyhteisöä. (Leiviskä 2011, 111-112).

3.2 Avoin vuorovaikutus

Poikajärven ja Kiljan (2021) mukaan työpaikan sisäinen vuorovaikutus on suoraan yhteydessä organisaation verkostojen tiiviuteen. Kun verkostojen välinen vuorovaikutus toimii, verkostot ovat tuloksellisia ja synergisiä. Huonosti toimiva vuorovaikutus puolestaan johtaa siihen, että verkostot jäävät toisistaan erillisiksi hallinnollisiksi rakenteiksi. Hyvien vuorovaikutuskäytäntöjen löytäminen hajautetussa työssä sitouttaa työntekijöitä ja helpottaa osallistumista.

Vuorovaikutus on ainoa keino luoda yhteys ja selvittää, mitä ihmiset ajattelevat. Sen avulla voidaan myös kasvattaa tietoisuutta asioista. Vuorovaikutuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että sitä on riittävästi ja, että se on laadukasta. (Leiviskä 2011, 101).

Nykyisessä verkostoituneessa maailmassa työn tuloksellisuutta ei ratkaista vain tehostamalla työprosesseja, vaan todellinen arvo syntyy vuorovaikutustilanteissa ja keskusteluissa. Niissä rakennetaan työyhteisön yhteistä merkitystä ja yhteistä ajattelua tulevaisuudesta ja tavoitteista. Vuorovaikutustaidot- ja käytännöt ovat organisaatiolle tärkeä kilpailutekijä. (Rauramo 2012, 111).

Palautekulttuuri on olennainen osa työyhteisöjen vuorovaikutusta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen tukevat ja ohjaavat ihmisen kehittymistä ja oppimista. Palautteen tulisi selkeyttää tavoitteita ja odotuksia sekä lisätä itsetuntemusta. Työyhteisön kulttuurilla ja esimiehen toiminnalla on merkittävä rooli siinä, miten palautteen antamiseen ja saamiseen suhtaudutaan organisaatiossa. Ihminen oppii silloin, kun häntä tuetaan, mutta hän ei saa kaikkia vastauksia suoraan, vaan oivaltaa asioita itse (valmentava esimiestyö) ja, kun hän kokee tulleensa kuulluksi ja kohdelluksi reilusti. Esimiehen tulee kyetä antamaan rehellistä palautetta myös silloin, kun työntekijän työsuoritus ei ole riittävän hyvä. Hyvä ja selkeä palaute kohdistuu suoraan toimintaan ja auttaa kehittämään. Työssä suoriutumisen lisäksi tulisi antaa palautetta siitä, miten työntekijän tai esimiehen

toiminta vaikuttaa muiden työyhteisön jäsenten motivaatioon ja tunnetiloihin. (Leiviskä 2011, 101-102).

Valmentava johtaminen on prosessi, jossa esimies auttaa työntekijää valjastamaan voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseksi. Se on vastakohta suoralle johtamistavalle, jossa esimies antaa ohjeet ja suorat vastaukset. Suora ohjeistus saa työntekijän tekemään vain välttämättömän ja estää kehittymisen. Se soveltuu parhaiten vain hätä- ja kiiretilanteisiin. Valmentava johtajuus vaatii jämäkkyyttä ja ajankäyttöä. Valmentava esimies haastaa työntekijöitä näkemään uusia näkökulmia ja lisää heidän suorituskyykyään. Näin onnistumisen mahdollisuudet organisaatiossa moninkertaistuvat. (Aalto & Kurttila 2021, 13)

On tärkeää, että työyhteisössä voi osoittaa olevansa eri mieltä. Esimerkiksi johtajia saatetaan usein myötäillä, jolloin keskustelu asiasta jää kapeaksi ja näkökulmat rajoittuneiksi. Erilaisten mielteiden ja näkemysten käsittely auttaisi tekemään parempia päätöksiä ja valintoja. (Leiviskä 2011, 103).

3.3 Luottamus

Molemminpuolinen luottamus on uskomus siitä, että voi luottaa toiseen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Ryhmän toiminta perustuu aina henkilökohtaisille suhteille, jotka puolestaan perustuvat luottamukselle (Mattiske 2020, 160).

Forssénin ja Kuuselan (2021) mukaan luottamuksen rakentamista ei tule jättää vain yksilöiden varaan. Organisaation rakenteiden ja käytäntöjen tulee edistää yhteistyötä, luoda työrauhaa ja ylläpitää luottamusta silloinkin, kun ihmiset työyhteisössä vaihtuvat. Tätä kuvaa hyvin Forssénin ja Kuuselan haastateltava:

Kun tietää, että meillä on yhteiset pelisäännöt, se antaa turvallisen fiiliksen, sitä ei tarvitse miettiä, missä mennään, ja voi keskittyä työn tekemiseen. Ne ovat kuin toimivat työkalut.

Vastuu luottamuksen rakentumisesta työyhteisössä on kaikilla, mutta pitkällä tähtäimellä päätöksentekijöiden toiminta ratkaisee tekemisen suunnan ja toimintatavat, joilla luottamuskulttuuri muodostuu. (Forssén & Kuusela 2021, 68-70).

Luottamuksen rakentamiseksi on oleellista varmistaa, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää kokonaisuuden. Selventämällä organisaation tärkeitä prosesseja ja työntekijän omaa osuutta niissä edistetään luottamusta. Prosessi on työvaiheiden kokonaisuus, jossa työ etenee eri henkilöiden ja yksiköiden kautta yhteiselle asiakkaalle. Kaikki prosessissa työskentelevät henkilöt vaikuttavat sen lopputulokseen. Prosessia kehitettäessä kannattaa ottaa mukaan kaikki ne tahot, joiden panos vaikuttaa prosessin lopputulokseen. Kun työntekijät ymmärtävät prosessin kokonaisuuden ja yhteistyö vaiheiden välillä toimii, lopputulos onnistuu varmemmin. (Forssén & Kuusela 2021, 73-77).

Tavoitteellinen yhteistyö vahvistaa ihmisten välistä luottamusta työyhteisössä. Esimerkiksi työssä tapahtuvat muutokset tarjoavat mahdollisuuden osallistaa organisaation henkilöstöä. Ulkopuolisten konsulttien sijaan muutoksen suunnittelussa tulisi olla edustettuna kaikki, joita muutos koskee. Oikeiden ihmisten ottaminen mukaan lisää luottamusta organisaatiossa. Harvoin on mahdollista ottaa kaikkia mukaan suunnitteluryhmiin, minkä vuoksi oikea-aikainen ja avoin viestintä on tärkeää. Pitämällä työntekijät ajan tasalla myös siitä, että asioissa ei olla vielä edetty, osoitetaan, että heidät halutaan pitää ajan tasalla. Tämä osoittaa arvostusta, joka rakentaa luottamusta. (Forssén & Kuusela 2021, 85-87).

Osallistaminen vaatii aktiivisuutta johtajalta. On kannustettava ihmisiä osallistumaan keskusteluun ja tuomaan esiin ideoita. Kun osallistavat menetelmät ovat osa työpaikan arkea, onnistumiset ja luottamuskulttuuri vahvistuvat. (Forssén & Kuusela 2021, 87-90). Peltoniemen mukaan (Peltoniemi 2022) Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa on psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijät voivat osallistua keskusteluun ja tuoda ajatuksiaan esille.

Kun vastuu jakaantuu tasaisesti ja työ koetaan tärkeäksi, työntekijät ovat motivoituneita. Yhteisöllisesti johdetussa työyhteisössä toiminta on läpinäkyvää ja työntekijöillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia sekä vastuuta työstään. Vaikka viimekädessä vastuu kokonaisuudesta on johtajalla, yhteisöllisyyden luominen kuuluu jokaiselle yhteisön jäsenelle. (Paasivaara & Nikkilä 2010).

Organisaatiossa työntekijöiden kohtelun tulisi olla ennalta-arvattavaa ja johdonmukaista. Sattumanvaraiset toimintatavat saatetaan kokea pelolla johtamiseksi ja ne herättävät epäluottamusta. Ennakoitavat ja reilut toimintatavat lisäävät luottamusta työpaikkaan. Ensimmäiset kokemukset organisaation toimintatavoista muodostuvat jo rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Yhteisistä toimintatavoista sopiminen ja päättäminen on johtajien, henkilöstöasiantuntijoiden ja esihenkilöiden vastuulla. (Forssén & Kuusela 2021, 95-98).

Johtajien selkeät linjaukset lisäävät ennustettavuutta ja turvallisuutta, mikä vahvistaa organisaatioluottamusta. Johtajan tehtävä on näyttää suunta ja sitouttaa kaikki työskentelemään sitä kohti. Kun suunta on selkeä, luottamus kasvaa. Työntekijöillä ei aina ole henkilökohtaista kontaktia johtajiin. Tällöin luottamus perustuu johtajan päätöksiin ja niitä seuraaviin tuloksiin. Myös päätösten läpinäkyvyys on luottamuksen kannalta tärkeää. (Forssén & Kuusela 2021, 107-109).

Johtaja edustaa työnantajaa ja hänen on rakennettava luottamusta omalla esimerkillään. Esimerkiksi se miten johtaja reagoi yllättävissä ja vaikeissa tilanteissa, vaikuttaa vahvasti organisaation luottamuskulttuuriin. Rakentava keskustelu ja arvostava käytös vahvistavat luottamusta, kun taas yksikin ärähdys voi rikkoa sen. Hyvä ilmapiiri tuo työntekijöiden parhaat puolet esiin. Suurissa organisaatioissa kaikilla ei ole henkilökohtaista aikaa johtajan kanssa ja käsitys hänestä muodostuu välillisesti. Johtaja osoittaa vilpittömää kiinnostusta tietoisella läsnäololla, aidolla keskustelulla ja henkilökohtaisella kontaktilla esimerkiksi palaverissa ja yleisessä viestinnässä. (Forssén & Kuusela 2021, 117-120).

Luottamuksen taso heijastuu kaikkeen työyhteisön toimintaan. Se näkyy ensin käyttäytymisessä ja työsuorituksessa ja lopulta asiakaspalvelussa ja taloudellisissa tuloksissa. Luottamuksen kehittäminen lähtee siitä, että ymmärretään mahdollisimman hyvin tämänhetkinen tilanne ja työyhteisön luottamusta vahvistavat ja heikentävät toimintatavat. (Forssén & Kuusela 2021, 126-127).

3.4 Yhteenkuuluvuuden tunne

Yhteenkuuluvuuden tunne on edellytys ihmisten olemassaololle ja toiminnalle. Yhteisö on yksilölle voimanlähde ja yhteisyys taas on koossapitävä voima yhteisölle. On välttämätöntä kuulua yhteisöön, sillä vain ryhmässä yksilö on tarpeeksi voimakas kytäkseen toimimaan yksilöllisesti mielekkäällä tavalla. Me-henki tarkoittaa sitä, että ylpeys omasta työstä ja työyhteisöstä kasvaa, kun työntekijät tietävät heidän työnsä olevan arvostettua ja merkityksellistä. Tätä tukee muun muassa johdolta saatu tunnustus ja alalla saavutettu hyvä maine. Ylpeys omasta työpaikasta saa oman työnoksen tuntumaan tärkeältä. Muita työyhteisöön liittyviä positiivisia tunnekokemuksia ovat esimerkiksi lämmön, läheisyyden ja turvallisuuden kokemukset. Yksilönä on tärkeää kokea, että töihin tuleminen on helppoa ja siitä nauttii. Myös huumori keventää työtä ja työilmapiiriä. (Nikkilä & Paasi-vaara 2010, 21-22).

Sosiaalisten suhteiden toimivuus voi vaikuttaa viihtyvyyden lisäksi myös työn tuloksellisuuteen, sillä kun suhteet toimivat, tieto kulkee ja työtovereilta ja esimiehiltä on helppo pyytää ja saada apua, ja on helppo vastaavasti tarjota niitä itse muille. Työpaikalla ihminen voi kokea kuuluvansa

johonkin. Vastavuoroisuus, keskinäinen kunnioitus ja toisilta oppiminen vahvistavat niin koko organisaation kuin sen yksittäisten jäsenten asiantuntijuutta. Ilman tunneyhteyttä emme luo yhteistä merkitystä. Kun työyhteisössä vallitsee luottamuksen ja yhtenäisyyden tunne, se luo motivoivaa ja vastavuoroista organisaatiokulttuuria. Tällaisessa yhteisössä yhteistyö on merkityksellistä, koska se antaa toimijoille kokemuksen yhteisestä päämäärästä ja mahdollisuuden yhteisiin kokemuksiin. (Leiviskä 2011, 96-98).

Tunne-etäisyyttä aiheuttavat ne ongelmat, jotka estävät luomasta syvällisiä, yhteisiin arvoihin perustuvia suhteita. Tunneyhteyden puutteella on huomattavasti suurempi vaikutus työn tulokseen, kuin fyysisellä etäisyydellä. Kun tunne-etäisyys on korkea organisaatiossa, muun muassa tyytyväisyys, innovaatiot ja työhön sitoutuminen laskevat huomattavasti. (Lojeski & Reilly 2020, xi-xii).

Uuteen työhön perehdyttämisellä on suuri merkitys yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa. Työn tekemisen tavat ja työkuulttuuri on helpompi omaksua ja hyväksyä, kun uusi työntekijä kutsutaan avoimesti osallistumaan. Työtehtäviin perehdyttämisen lisäksi tulisi tehdä selväksi yhteiset pelisäännöt ja arvot, joita työyhteisössä pidetään tärkeinä. (Leiviskä 2011, 99).

Myös työn organisoinnilla on suuri merkitys yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseen. Jos työpäivät ovat niin kiireisiä, ettei edes työhön liittyvien asioiden jakamiseen ole mahdollisuuksia, on vaikeaa luoda yhteisöllisyyttä. Myös monet lisääntyneet haasteet kuten etätyö, kiire, suurempi riippuvuus sähköisestä viestinnästä ja työpaikkojen fyysinen suunnittelu ovat jonkin verran muuttaneet ihmisten välistä viestintää. Voi olla, että näissä muutosprosesseissa työntekijöiden kanssakäymisen edistäminen on jäänyt taka-alalle. Kommunikaatio ja yhteenkuuluvuus eivät ole sama asia. (Leiviskä 2011, 99-100). Seppälän (2022) mukaan Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa tämä on pyritty huomioimaan, ja tiimitapaamisia järjestetään säännöllisesti.

4 Empiirinen tutkimus

4.1 Tutkimusotteen kuvaus

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti eli tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija esittää tulokset numeroina, ja tulkitsee ja selittää oleellisen numeerisen tiedon sanallisesti. Hän kuvaa, millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa tai ovat toistensa suhteen erilaisia. (Vilkka 2007, 14).

Määrällisessä tutkimuksessa keskitytään usein luokitteluihin, syy- ja seuraussuhteisiin, vertailuun ja numeerisiin tuloksiin perustuvan ilmiön selittämiseen. Siihen sisältyy paljon erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. Määrällisen tutkimuksen parina pidetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Laadullista ja määrällistä suuntausta voidaan molempia käyttää myös samassa tutkimuksessa ja suuntauksilla voidaan selittää samoja tutkimuskohteita eri tavoin. (Jyväskylän yliopisto).

Määrällinen tutkimus joko selittää, kuvaa, kartoittaa, vertailee tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. Selittävässä tutkimuksessa tutkija antaa selityksensä avulla tutkitusta asiasta lisätietoa tai esittää asian taustalla vaikuttavia tekijöitä. Sen tavoite on tehdä tutkittu asia aiempaa selvemmäksi tai ymmärrettävämmäksi. Selittävällä tutkimus esittää asioiden välisiä syy–seuraus-suhteita. Kuvaileva tutkimus esittää tai luonnehtii yksityiskohtaisesti ja järjestelmällisesti tapahtuman, ilmiön, tilanteen, toiminnan, henkilön tai asian keskeisiä tai kiinnostavimpia piirteitä. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia. Sen avulla voidaan tutkia vähän tunnettuja asioita sekä löytää tarkasteltavasta asiasta keskeisiä malleja, teemoja, luokkia ja tyypitteilyjä. Vertailevan tutkimuksen tavoite on vertailla samanlaisia ihmistä koskevia asioita tai luontoa koskevia ilmiöitä eri paikoissa tai eri aikoina. Vertaileva tutkimus pyrkii ymmärtämään paremmin tarkasteltavaa asiaa kahden tai useamman tutkimuskohteen avulla ja tuomaan selkeämmin esille asioiden välisiä eroja. Ennustava tutkimus pyrkii keräämään tietoa, jonka avulla voidaan arvioida ja ennustaa ihmistä koskevan asian tai luontoa koskevan ilmiön ilmenemismuotoja tai seurauksia eri yhteyksissä tai eri aikoina. (Vilkka 2007, 19-22).

Tämä opinnäytetyö suoritetaan kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusotteella, koska se mahdollistaa tutkimusmateriaalin keräämisen koko Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen henkilöstön tasolla. Määrällisessä tutkimuksessa myös tulosten syy–seuraus-suhteita voidaan analysoida monipuolisesti. Tämä työ on selittävä tutkimus, sillä se pyrkii selvittämään yhteisöllisyyden merkitystä etätyössä.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

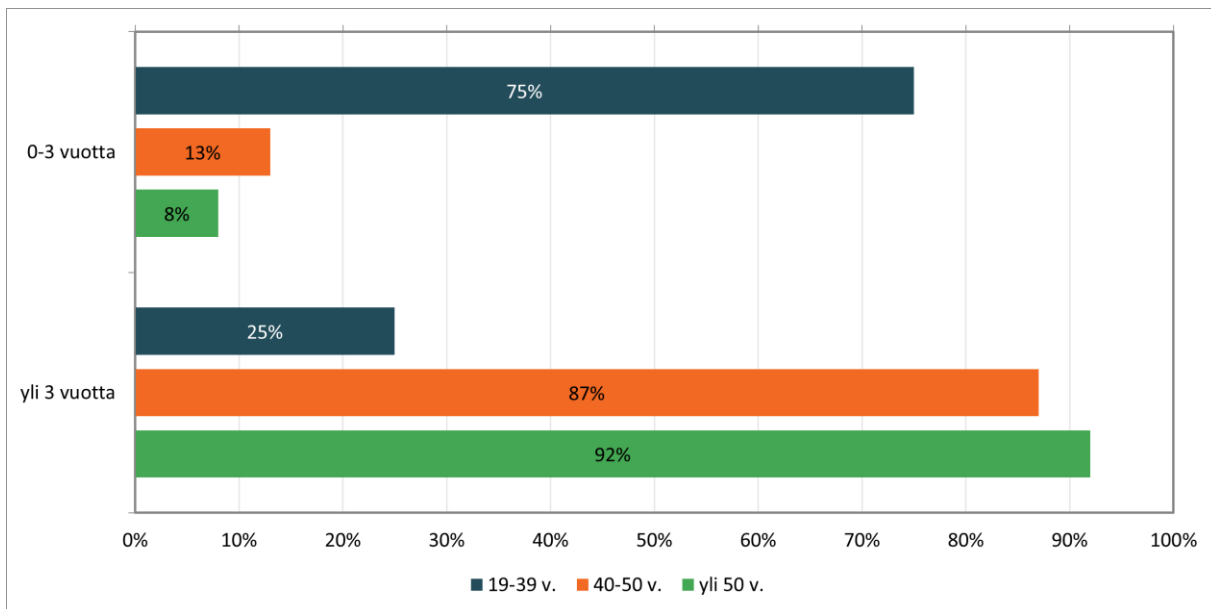
Määrällisen tutkimuksen aineiston keräämisen tapoja ovat postikysely, internetkysely, lomakehaastattelu ja systemaattinen havainnointi. Kyselyssä kysymysten muoto on vakioitu eli kaikilta vastajilta kysytään samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat, kuten mielipiteet, asenteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen. Haastattelua käytetään määrällisessä tutkimuksessa yleensä niin, että tutkija kysyy ja kirjaa vastaukset ennalta valmisteltuun lomakkeeseen. Systemaattisella havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija tekee havaintoja ja kirjaa ne ennalta suunniteltuun lomakkeeseen. (Vilkkä 2007, 27-28).

Tämän opinnäytetyön aineiston keräämisen tapana käytettiin kyselyä, koska tutkimus haluttiin kohdistaa koko Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen henkilöstölle. Kysymysten haluttiin olevan vakioituja, jotta tulosten syy–seuraus-suhteita voitaisiin analysoida työyhteisötasolla. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten etätyö on vaikuttanut yhteisöllisyyteen Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa. Kysely jaettiin teemoihin tätä ajatellen. Teemat olivat luottamus ja johtaminen, vuorovaikutus ja oppiminen sekä yhteenkuuluvuus. Kyselyyn vastaamisessa kului arviolta 5-10 minuuttia. Taustakysymysten ja kyselyn loppuun sijoitettujen vaihtoehtokysymysten sekä kahden avoimen kysymyksen lisäksi kysely koostui ensisijaisesti asteikkokysymyksistä. Näissä asteikko oli 1-5 siten, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

Kysely toteutettiin nimettömänä Webropol-palvelussa, ja jaettiin kohderyhmälle nettilinkkinä. Linkki lähetettiin Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen henkilöstön sähköpostijakelulistalle. Saateviesti ja kyselylomake ovat opinnäytetyön liitteissä.

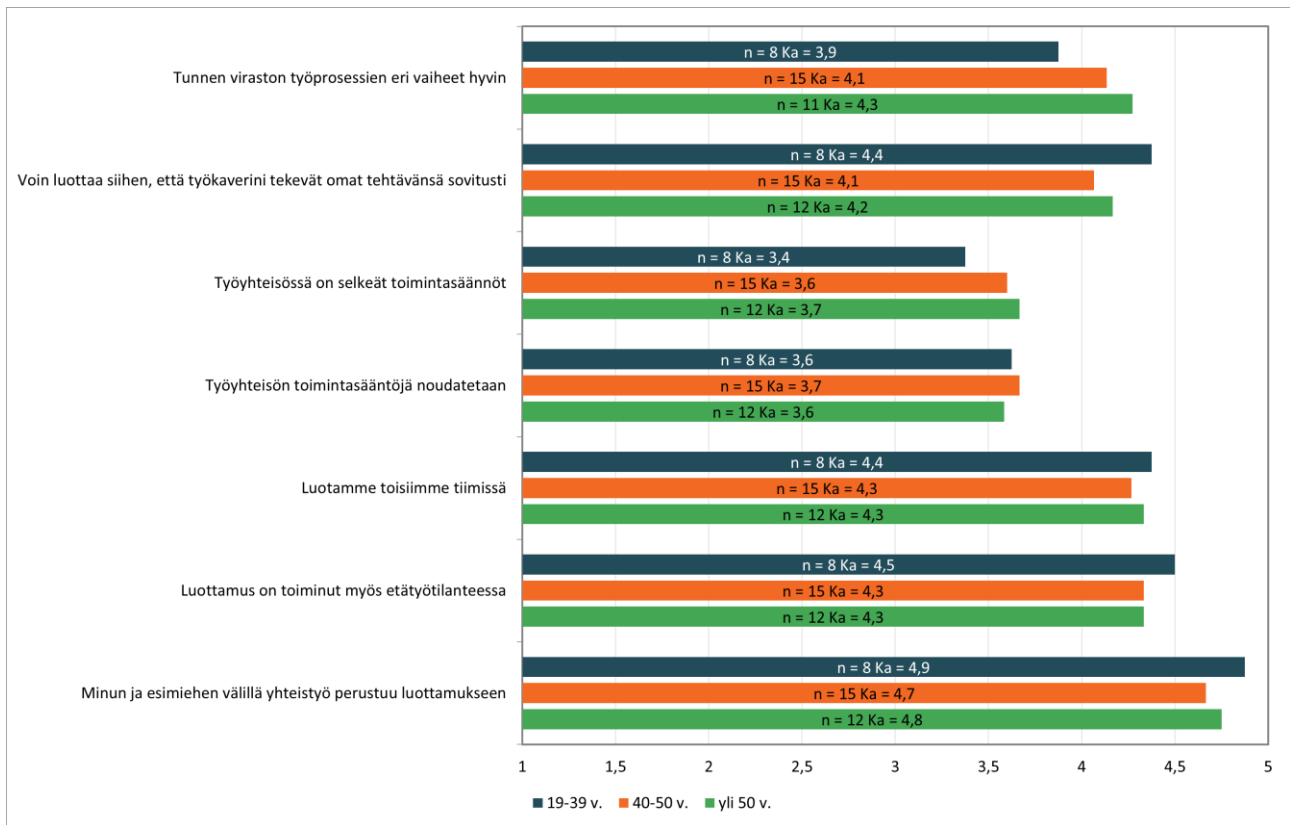
5 Tulosten analysointi

Kysely lähetettiin 57 Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen työntekijälle, ja aikavälillä 21.2.-4.3.2022 heistä 38 vastasi. Jokainen vastaaja ei vastannut kyselyn kaikkiin kysymyksiin. Kyselyn alussa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin ikää ja toisessa kuinka kauan he ovat työskennelleet Karvissa. Ikänsä ilmoittaneista vastaajista 19-29-vuotiaita oli 2, 30-39-vuotiaita 6, 40-50-vuotiaita 15 ja yli 50-vuotiaita 12. Koska nuorimpia vastaajia oli vain 2, 19-29-vuotiaat ja 30-39-vuotiaat on analyysissä yhdistetty yhdeksi ryhmäksi. Myös eri työskentelyajat oli jaettu kyselyssä useampaan vaihtoehtoon, mutta koska alle vuoden ja 1-2 vuotta työskennelleitä oli vastaajissa vain muutama, nämäkin ryhmät on analyysissä jaettu vain kahteen ryhmään: 0-3 vuotta ja yli 3 vuotta Karvissa työskennelleisiin. Selvästi suurin osa Karvin työntekijöistä on työskennellyt virastossa yli 3 vuotta.

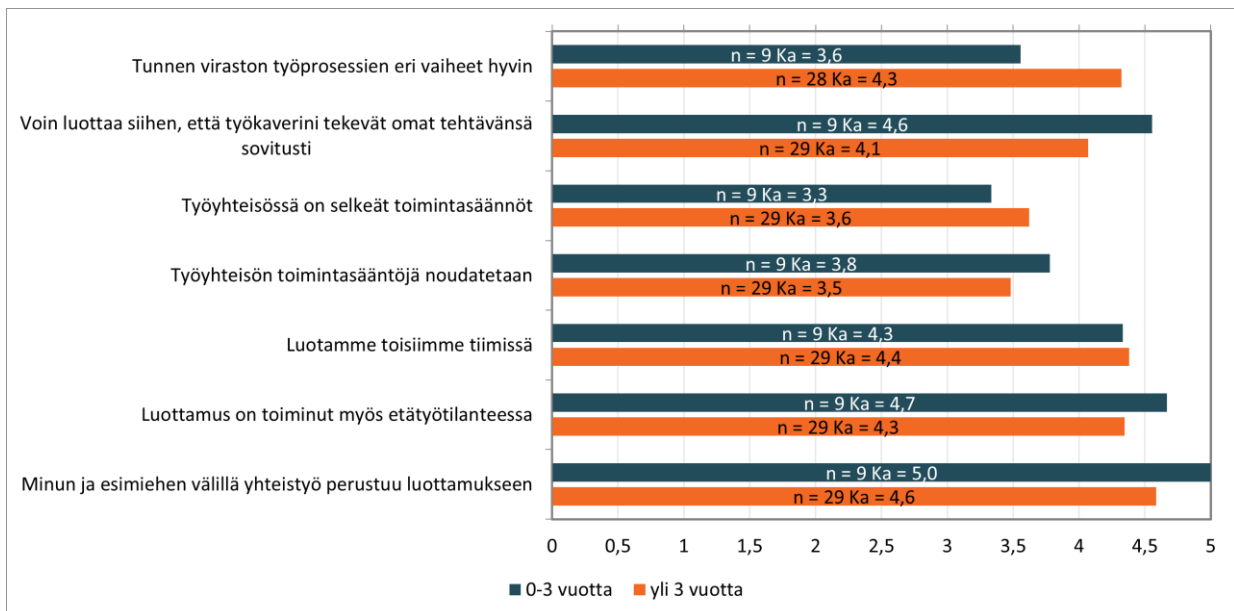


Kuva 1. Eri ikäryhmien jakautuminen eri ajan Karvissa työskennelleisiin kyselyn vastaajissa

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin arvioimaan viraston työyhteisön luottamukseen liittyviä väitteitä asteikolla 1-5 siten, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuvassa 2 näkyy kuinka eri ikäryhmät ovat vastanneet, ja kuvassa 3 taas näkyy kuinka eri ajan virastossa työskennelleet ovat vastanneet. Väitteet olivat: tunnen viraston työprosessien eri vaiheet hyvin, voin luottaa siihen, että työkaverini tekevät omat tehtävänsä sovitusti, työyhteisössä on selkeät toimintasäännöt, työyhteisön toimintasääntöjä noudatetaan, luotamme toisiimme tiimissä, luottamus on toiminut myös etätöaikana sekä minun ja esimiehen välillä yhteistyö perustuu luottamukseen.



Kuva 2. Eri ikäryhmien arviot Karvin luottamukseen liittyvistä asioista

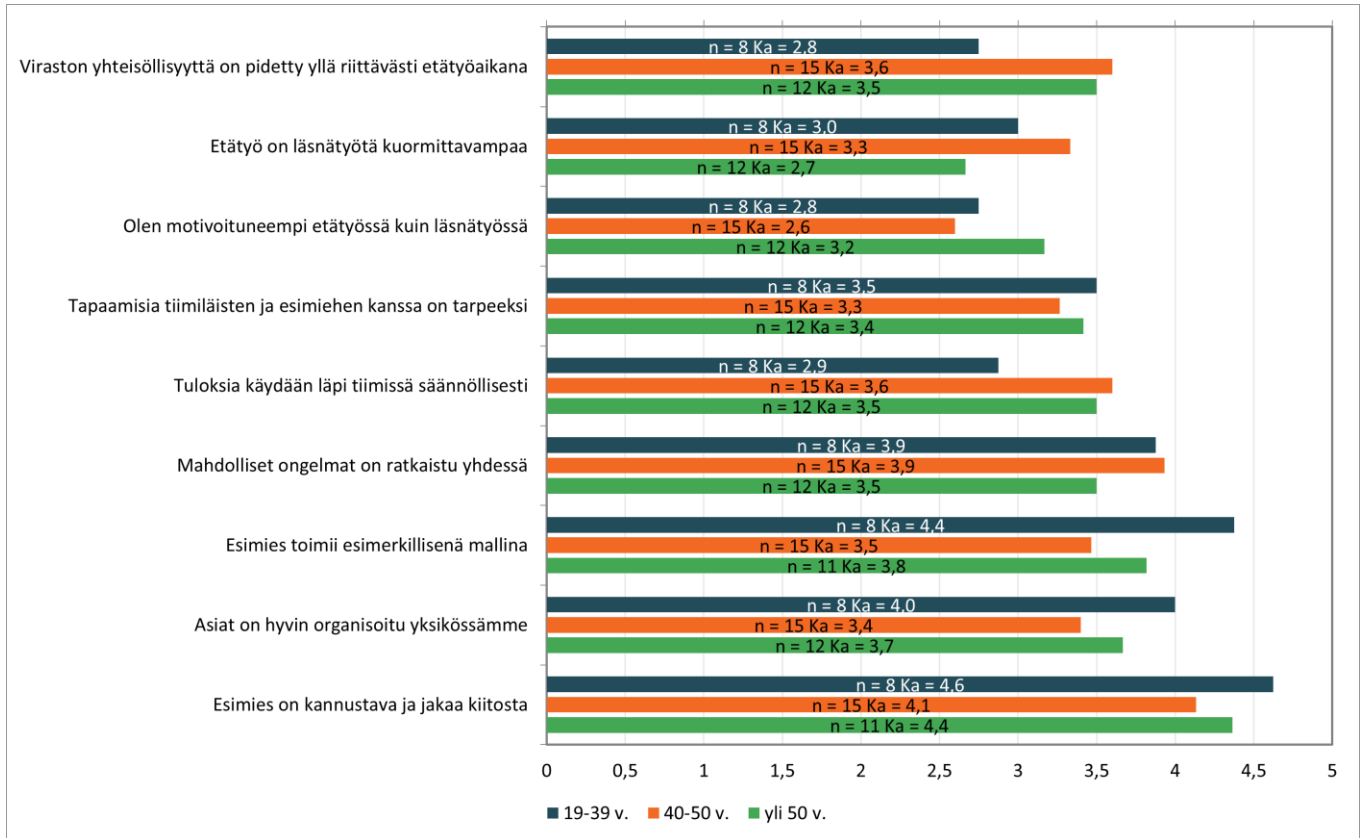


Kuva 3. Eri ajan Karvissa työskennelleiden arviot työyhteisön luottamukseen liittyvistä asioista

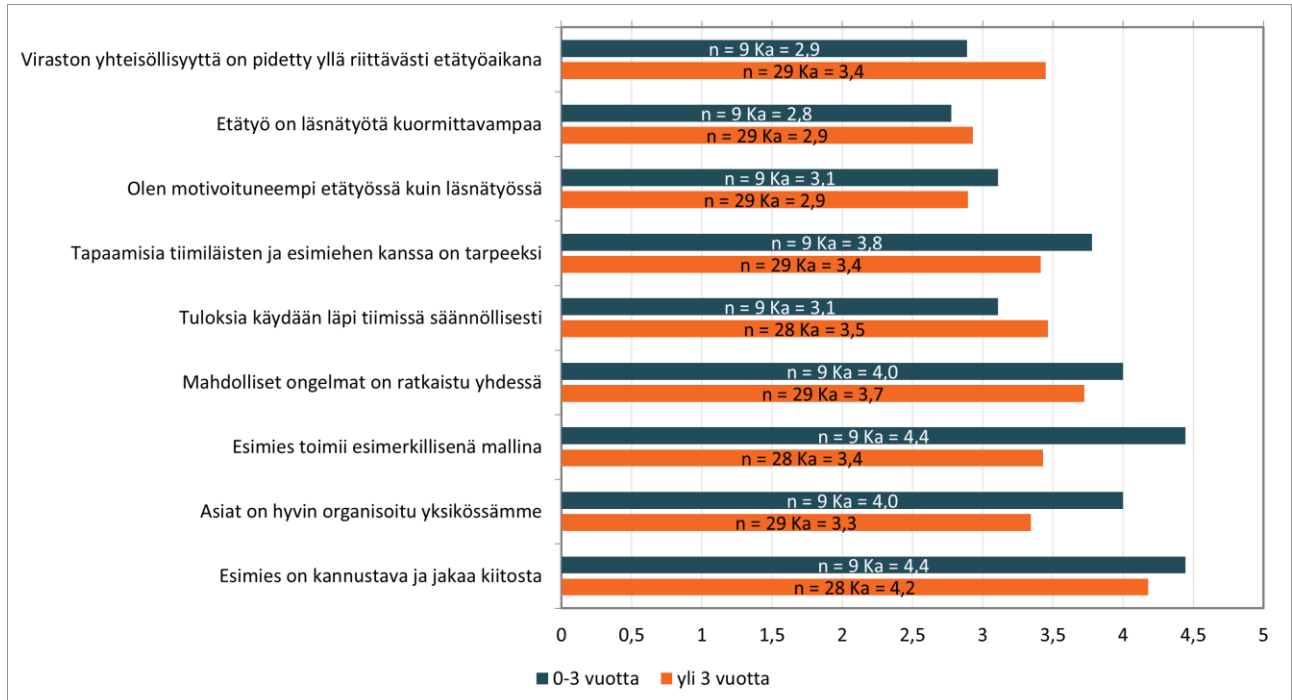
Lukuun ottamatta väitteitä työyhteisössä on selkeät toimintasäännöt ja työyhteisön toimintasääntöjä noudatetaan, kaikkien väitteiden vastausten keskiarvo on korkea, välillä 4-5. Väitteessä työyhteisössä on selkeät toimintasäännöt eri ikäryhmien vastausten keskiarvo on 3,6 ja eri ajan työskennelleiden vastausten keskiarvo 3,5. Väitteessä työyhteisön toimintasääntöjä noudatetaan eri ikäryhmien vastausten keskiarvo on 3,6 ja eri ajan työskennelleiden vastausten keskiarvo 3,7. Viraston toimintasääntöjä voisi siis vielä selventää.

Väitteessä tunnen viraston työprosessien eri vaiheet hyvin, yli 3 vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvo on 4,3, kun taas muiden vastaajien keskiarvo 3,6. Luonnollisesti pisimpään työskennelleet tuntevat työprosessien eri vaiheet parhaiten. Väitteessä voin luottaa siihen, että työkaverini tekevät omat tehtävänsä sovitusti 0-3 vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvo on jonkin verran pidempään työskennelleiden keskiarvoa korkeampi. 0-3 vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvo on 4,6 ja yli 3 vuotta työskennelleillä se on 4,1. Väitteessä minun ja esimiehen välillä yhteistyö perustuu luottamukseen kaikki 0-3 vuotta Karvissa työskennelleet ovat vastanneet 5 = täysin samaa mieltä.

Neljännessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan viraston etätöön johtamiseen liittyviä väitteitä asteikolla 1-5 siten, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuvassa 4 näkyy kuinka eri ikäryhmät ovat vastanneet, ja kuvassa 5 näkyy kuinka eri ajan virastossa työskennelleet ovat vastanneet. Väitteet olivat: viraston yhteisöllisyyttä on pidetty yllä riittävästi etätöa aikana, etätö on läsnätyötä kuormittavampaa, olen motivoituneempi etätöössä kuin läsnätyössä, tapaamisia tiimiläisten ja esimiehen kanssa on tarpeeksi, tuloksia käydään läpi tiimissä säännöllisesti, mahdolliset ongelmat on ratkaistu yhdessä, esimies toimii esimerkillisenä mallina, asiat on hyvin organisoitu yksikösämme sekä esimies on kannustava ja jakaa kiitosta.



Kuva 5. Eri ikäryhmien arviot työyhteisön johtamiseen liittyvissä asioissa



Kuva 4. Eri ajan Karvissa työskennelleiden arviot työyhteisön johtamiseen liittyvissä asioissa.

Tässä kysymyksessä erot eri vastaajaryhmien välillä ovat edellistä kysymystä selkeämpiä. Väitteessä viraston yhteisöllisyyttä on pidetty yllä riittävästi etätyöaikana 19-39-vuotiaiden vastausten keskiarvo on vain 2,8, kun muiden ikäryhmien vastausten keskiarvo on 3,6. Myös vähemmän aikaa työskennelleillä vastausten keskiarvo samassa väitteessä on pidempään työskennelleitä alhaisempi. He ovat osittain samoja ihmisiä kuin 19-39-vuotiaat. 0-3 vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvo kyseisessä väitteessä on 2,9, kun taas yli 3 vuotta työskennelleillä se on 3,4.

Väitteen etätyö on läsnätyötä kuormittavampaa vastausten keskiarvot ovat kolmen paikkeilla niin eri ikäryhmillä kuin eri aikaan aloittaneillakin. Karvilaiset eivät siis ole erityisemmin samaa mieltä tai eri mieltä väitteen kanssa. Myös väitteessä olen motivoituneempi etätyössä kuin läsnätyössä vastausten keskiarvot sijoittuvat välille 2,6-3,0. Näiden väitteiden vastauksissa on havaittavissa korrelaatiota. Voidaankin todeta, että kuormittumisen ja motivoituneisuuden osalta karvilaiset kokevat etätyön ja läsnätyön olevan suunnilleen samalla tasolla.

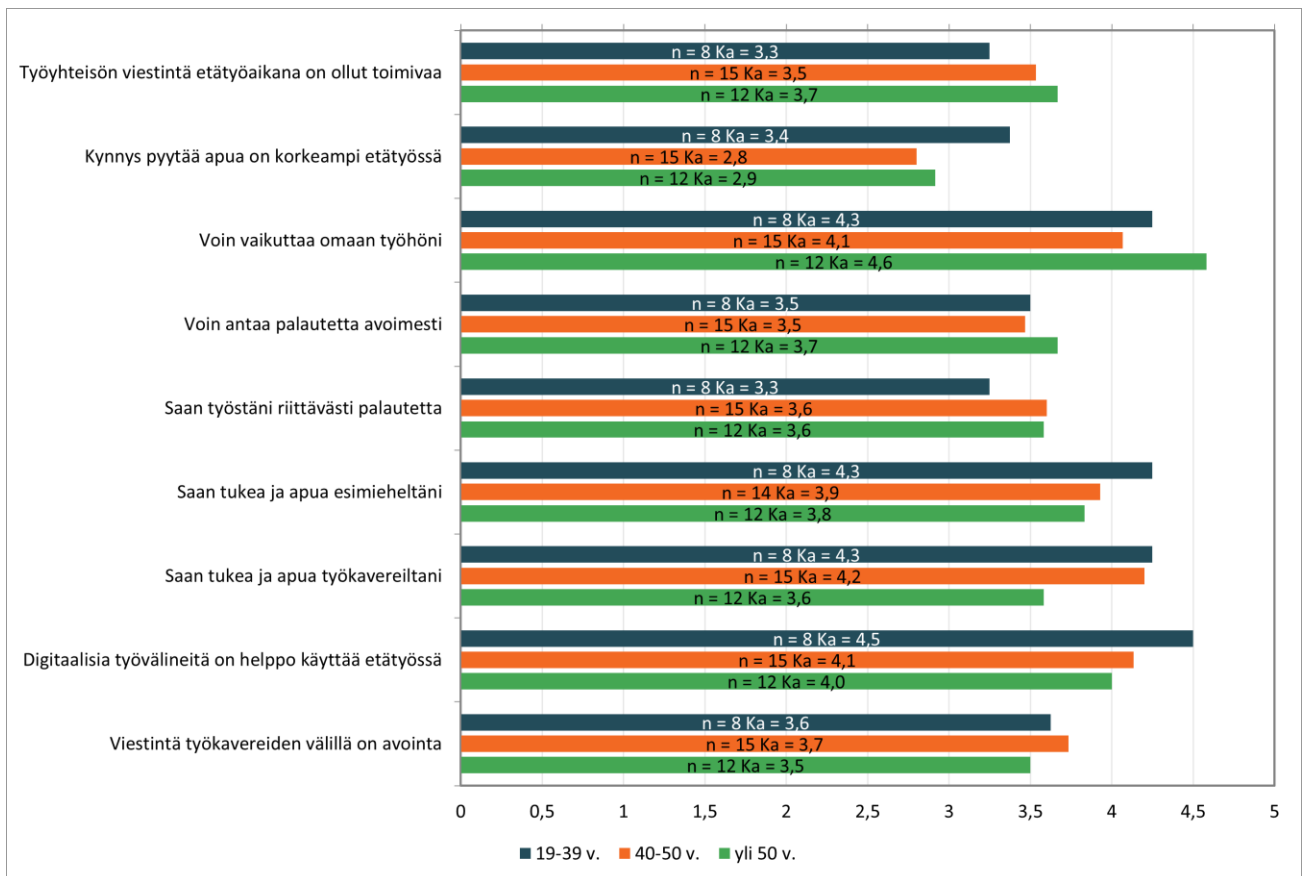
Väitteen tapaamisia tiimiläisten ja esimiesten kanssa on tarpeeksi vastausten keskiarvot eri ryhmillä vaihtelevat 3,3 ja 3,8 välillä. Keskiarvo jää siis selvästi alle neljän. Väitteen tuloksia käydään läpi tiimissä säännöllisesti keskiarvot jäävät myös melko alhaisiksi, välille 2,9-3,6. Tässä väitteessä nuorimmat ja vähemmän aikaa Karvissa työskennelleet ovat hieman muita tyytymättömämpiä. Väitteen mahdolliset ongelmat on ratkaistu yhdessä vastausten keskiarvot sijoittuvat välille 3,5-4,0. Väitteen alhaisimmat keskiarvot ovat yli 50-vuotiailla ja yli 3 vuotta työskennelleillä.

Väitteessä esimies toimii esimerkillisenä mallina 19-39-vuotiaiden vastausten keskiarvo on selvästi muita ikäryhmiä korkeampi. Heillä se on 4,4 ja muilla 3,7. Väitteessä esimies on kannustava ja jakaa kiitosta hajonta eri ikäryhmien välillä on huomattavasti vähäisempää, mutta siinäkin nuorimpien vastaajien vastausten keskiarvo on korkein. Väitteessä esimies toimii esimerkillisenä mallina ero eri ajan työskennelleiden välillä, on merkittävä. 0-3 vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvo on 4,4, kun yli 3 vuotta työskennelleillä se on 3,4. Näillä ryhmillä ei ole juuri hajontaa väitteessä esimies on kannustava ja jakaa kiitosta.

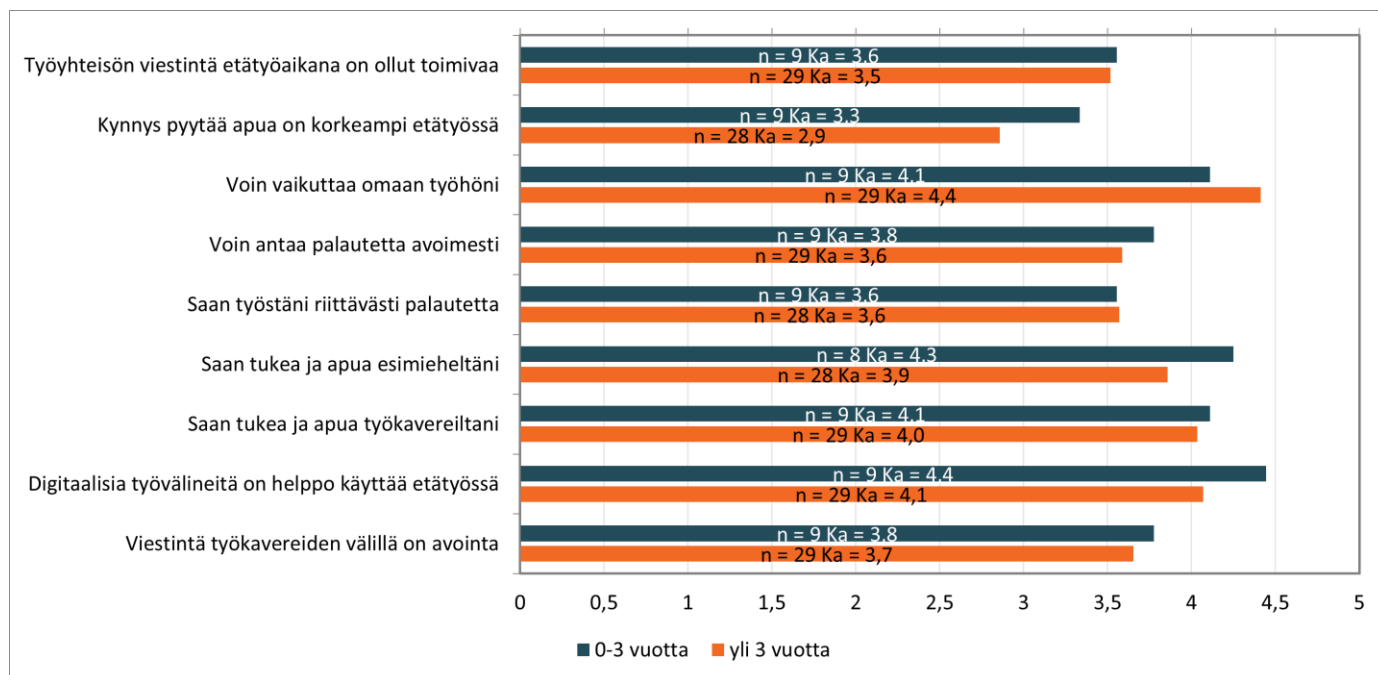
Väitteen asiat on hyvin organisoitu yksikössämme kohdalla nuoremmat ja vähemmän aikaa Karvissa työskennelleet ovat hieman tyytyväisempiä. 19-39-vuotiaiden keskiarvo väitteessä on 4,0, kun muilla se on 3,6. Eri ajan työskennelleiden välillä ero on suurempi. 0-3 vuotta Karvissa työskennelleiden keskiarvo väitteessä on 4,0 ja yli 3 vuotta työskennelleiden 3,3.

Viidennessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan viraston vuorovaikutukseen liittyviä väitteitä asteikolla 1-5 siten, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuvassa 6 näkyy kuinka eri

ikäryhmät ovat vastanneet, ja kuvassa 7 näkyy kuinka eri ajan virastossa työskennelleet ovat vastanneet. Väitteet olivat: työyhteisön viestintä etätyöaikana on ollut toimivaa, kynnys pyytää apua on korkeampi etätyössä, voin vaikuttaa omaan työhöni, voin antaa palautetta avoimesti, saan työstäni riittävästi palautetta, saan tukea ja apua esimieheltäni, saan tukea ja apua työkavereiltani, digitaalisia työvälineitä on helppo käyttää etätyössä sekä viestintä työkavereiden välillä on avointa.



Kuva 6. Eri ikäryhmien arviot työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa.



Kuva 7. Eri ajan Karvissa työskennelleiden arviot työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa

Väitteessä työyhteisön viestintä etätyöaikana on ollut toimivaa, sekä eri ikäryhmien että eri ajan työskennelleiden vastaukset ovat melko tasaisia. Eri ikäryhmien vastausten keskiarvo on 3,5 ja eri ajan työskennelleiden 3,6. Yleisesti keskiarvot väitteessä eivät ole korkeita, ja viestintä saattaa kaivata vielä kehitystä.

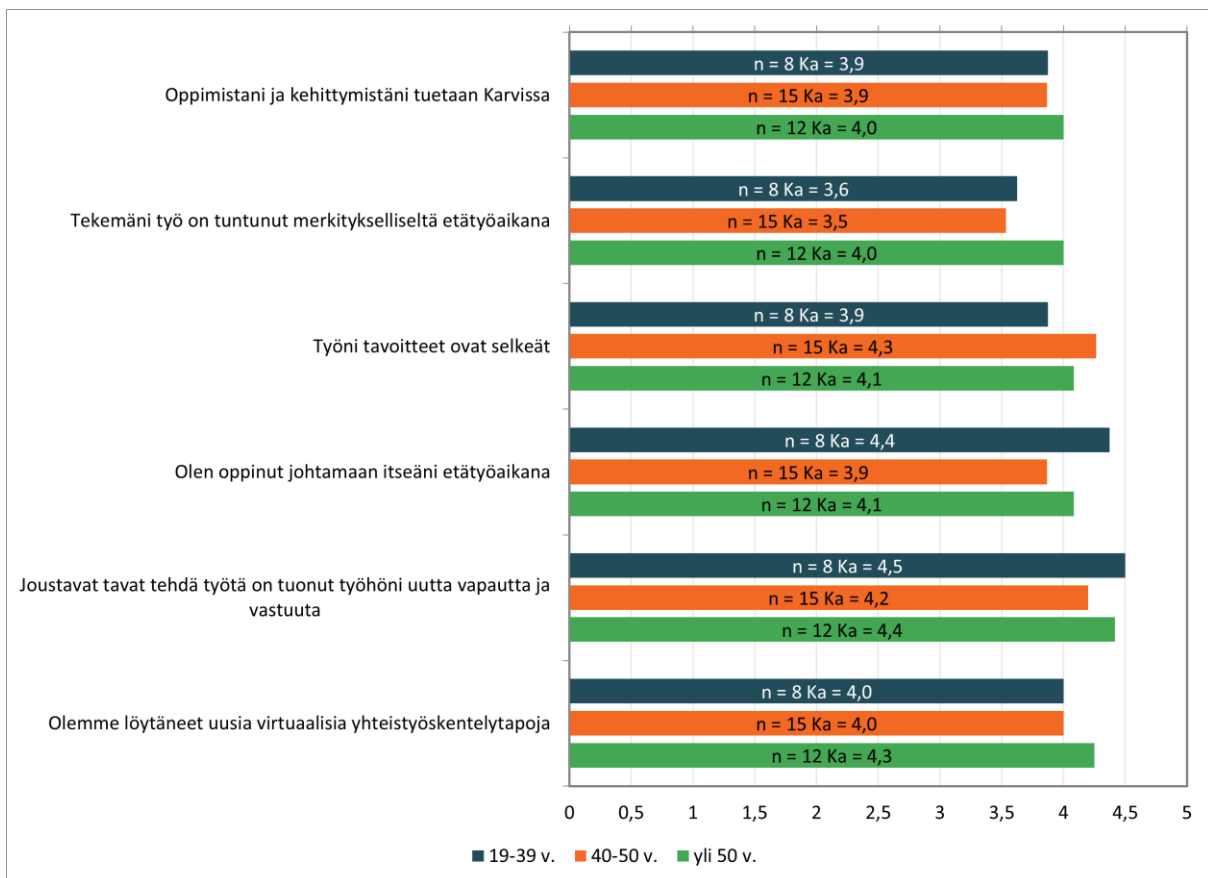
19-39-vuotiaat kokevat hieman muita enemmän, että kynnys pyytää apua on korkeampi etätyössä. Heidän keskiarvonsa väitteessä on 3,4 ja muiden ikäryhmien 2,9. Eri ajan työskennelleistä 0-3 vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvo samassa väitteessä on korkeampi kun yli 3 vuotta työskennelleillä. 0-3 vuotta työskennelleillä se on 3,3 ja yli 3 vuotta työskennelleillä 2,9.

Väitteessä voin vaikuttaa omaan työhöni kaikkien vastaajien keskiarvo on melko korkea, 4,3. Tässä väitteessä korkeimmat keskiarvot ovat jälleen yli 50-vuotiailla ja yli 3 vuotta työskennelleillä, mutta hajonta ei ole kovin suurta. Sekä väitteissä voin antaa palautetta avoimesti että saan työstäni riittävästi palautetta hajonta ryhmien välillä on hyvin pientä. Keskiarvot ovat kummassakin koko Karvin osalta 3,6, missä on jonkin verran parantamisen varaa.

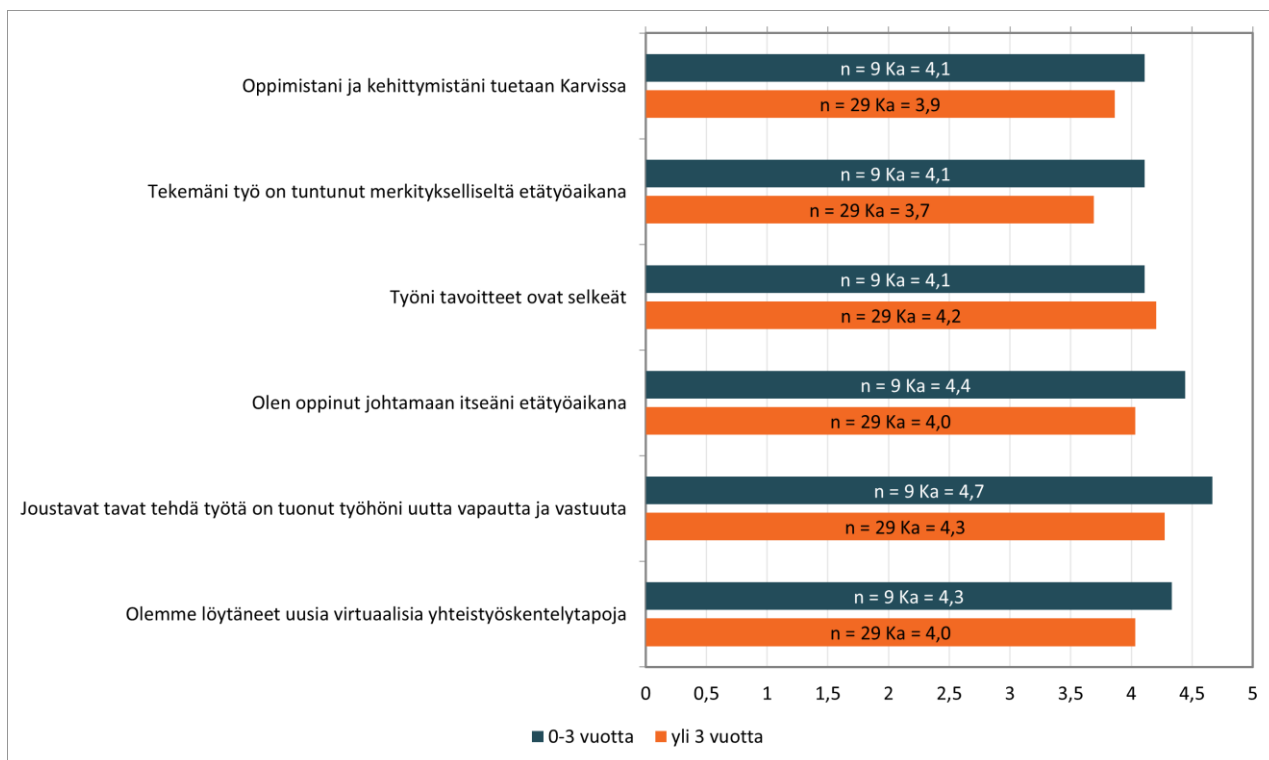
Väitteessä saan tukea ja apua esimieheltäni 19-39-vuotiaat ovat ikäryhmistä eniten samaa mieltä. Heidän vastaustensa keskiarvo on 4,3, kun muilla ikäryhmillä se on 3,9. Väitteessä saan tukea ja apua työkavereiltani 19-39- ja 40-49-vuotiaiden vastausten keskiarvo on 4,3, mutta yli 50-vuotiailla vain 3,6. Eri ajan työskennelleillä on pieni ero väitteessä saan tukea ja apua esimieheltäni. 0-3 vuotta työskennelleiden keskiarvo on 4,3 ja yli 3 vuotta työskennelleiden 3,9. Väitteessä saan tukea ja apua työkavereiltani ei sen sijaan ole liioin hajontaa eri ajan työskennelleiden välillä.

Väitteessä digitaalisia työvälineitä on helppo käyttää etätyössä, vastausten keskiarvo on vähintään 4,0 sekä kaikissa ikäryhmissä että kaikkina eri aikoina työnsä aloittaneilla. Vastausten keskiarvo on hieman korkeampi nuoremmilla ja myöhemmin aloittaneilla työntekijöillä. Väitteessä Viestintä työ-kavereiden välillä on avointa, hajonta ryhmien välillä oli myös vähäistä. Kuten työyhteisön viestinnän toimivuutta koskevassa väitteessä, vastausten keskiarvot jäivät alle neljän, eli parannusvaraa on.

Kuudennessa kysymyksessä pyydettiin arvioimaan työyhteisön yhdessä oppimiseen liittyviä väitteitä asteikolla 1-5 siten, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuvassa 8 näkyy kuinka eri ikäryhmät ovat vastanneet, ja kuvassa 9 näkyy kuinka eri ajan virastossa työskennelleet ovat vastanneet. Väitteet olivat: oppimistani ja kehittymistäni tuetaan Karvissa, tekemäni työ on tuntunut merkitykselliseltä etätyöaikana, työni tavoitteet ovat selkeät, olen oppinut johtamaan itseäni etätyöaikana, joustavat tavat tehdä työtä on tuonut työhöni uutta vapautta ja vastuuta sekä olemme löytäneet uusia virtuaalisia yhteistyöskentelytapoja.



Kuva 8. Eri ikäryhmien arviot työyhteisön yhdessä oppimiseen liittyvissä asioissa



Kuva 9. Eri ajan Karvissa työskennelleiden arviot työyhteisön yhdessä oppimiseen liittyvissä asioissa

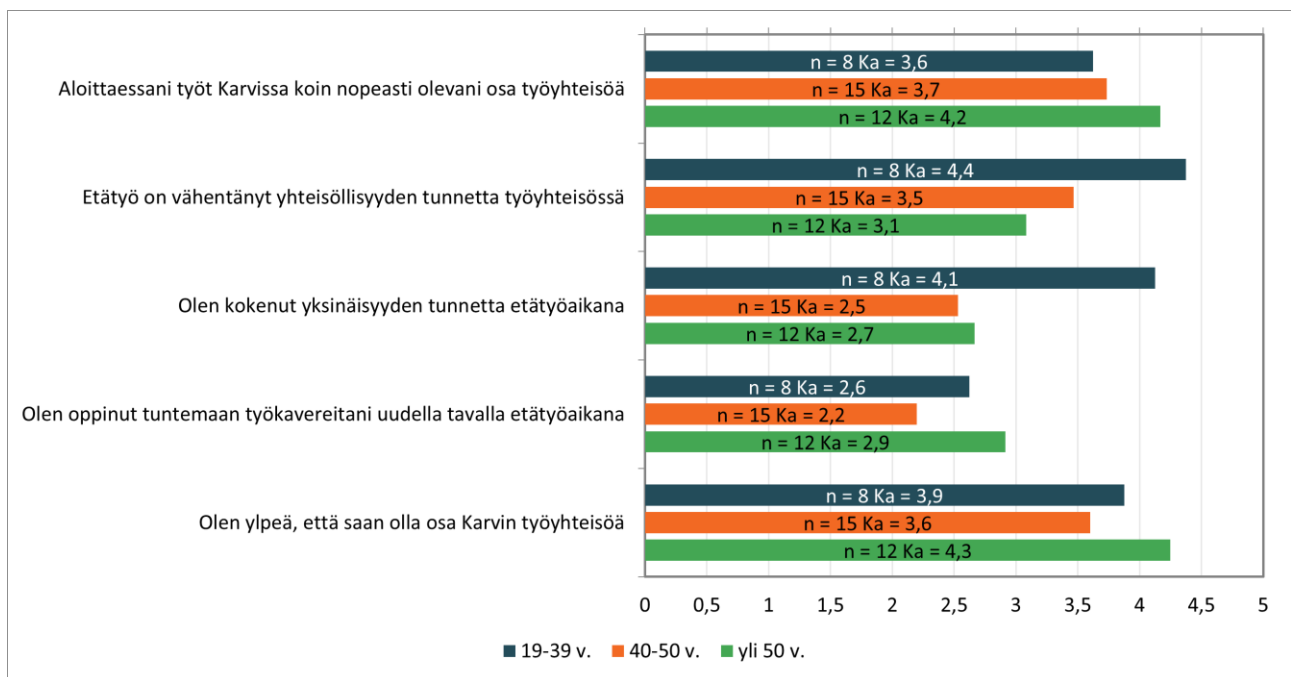
Kaikki ikäryhmät vastasivat hyvin tasaisesti väitteeseen oppimistani ja kehittymistäni tuetaan Karvissa. Eri ikäryhmien vastausten keskiarvo on 3,9. Eri ajan työskennelleistä myöhemmin aloittaneiden keskiarvo on hieman korkeampi, mutta hajonta on vähäistä.

Väitteessä tekemäni työ on tuntunut merkitykselliseltä etätyöaikana, yli 50-vuotiaat ovat muita ikäryhmiä enemmän samaa mieltä. Heidän keskiarvonsa on 4,0 ja muiden 3,6. Sen sijaan eri ajan työskennelleillä 0-3 vuotta työskennelleiden keskiarvo on aiemmin aloittaneita korkeampi. 0-3 vuotta työskennelleillä se on 4,1 ja yli 3 vuotta työskennelleillä 3,7. Tämä on muihin kyselyn tuloksiin nähden poikkeuksellista, sillä muissa väitteissä keskiarvot korreloivat pääasiassa siten, että nuorimpien ja myöhemmin aloittaneiden, sekä vanhempien ja aiemmin aloittaneiden keskiarvot ovat samansuuntaisia.

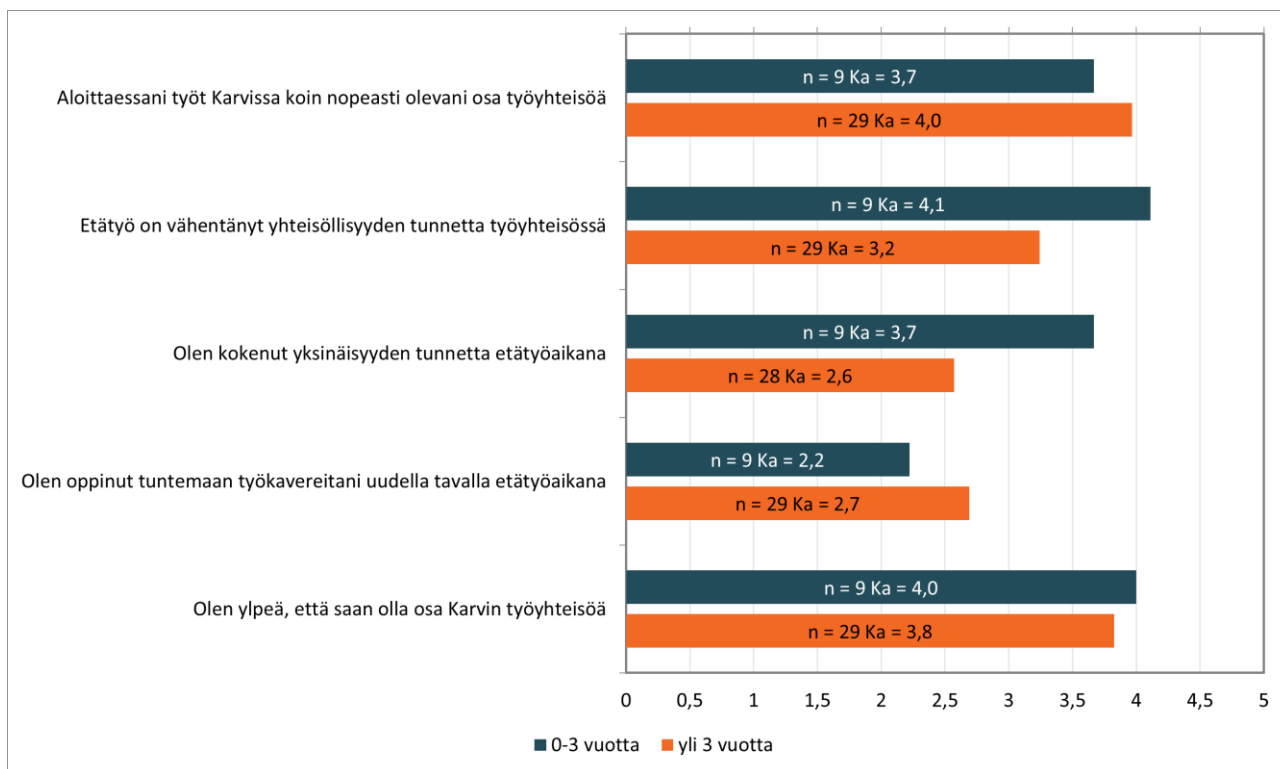
Hajonta on jälleen paljon pienempää väitteessä työni tavoitteet ovat selkeät. Kaikkien vastaajien keskiarvo on 4,2. Väitteessä olen oppinut johtamaan itseäni etätyöaikana, kaikkien vastausten keskiarvo on 4,1, mutta hajonta ryhmien välillä on suurempaa. 19-39-vuotiaiden ja 0-3 vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvot ovat 4,4 ja yli 40-vuotiaiden sekä yli 3 vuotta työskennelleiden 4,0.

Vastaajat kokevat, että joustavat tavat tehdä työtä ovat tuoneet heidän työhönsä uutta vapautta ja vastuuta. Kaikkien ryhmien vastausten keskiarvot sijoittuvat välille 4,2-4,7. Eri ikäryhmillä ei ollut väitteessä suurta hajontaa. Sen sijaan eri ajan työskennelleistä myöhemmin aloittaneiden keskiarvo on kauemmin työskennelleitä hieman korkeampi. Myös uusien virtuaalisten yhteistyöskentelytapojen löytämisessä ollaan onnistuttu. Siinä kaikkien vastausten keskiarvo on 4,1.

Seitsemännessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan Karvin työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyviä väitteitä asteikolla 1-5 siten, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuvassa 10 näkyy kuinka eri ikäryhmät ovat vastanneet, ja kuvassa 11 näkyy kuinka eri ajan virastossa työskennelleet ovat vastanneet. Väitteet olivat: aloittaessani työt Karvissa koin nopeasti olevani osa työyhteisöä, etätö on vähentänyt yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä, olen kokenut yksinäisyyden tunnetta etätöaikana, olen oppinut tuntemaan työkavereitani uudella tavalla etätöaikana sekä olen ylpeä, että saan olla osa Karvin työyhteisöä.



Kuva 10. Eri ikäryhmien arviot työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyvissä asioissa



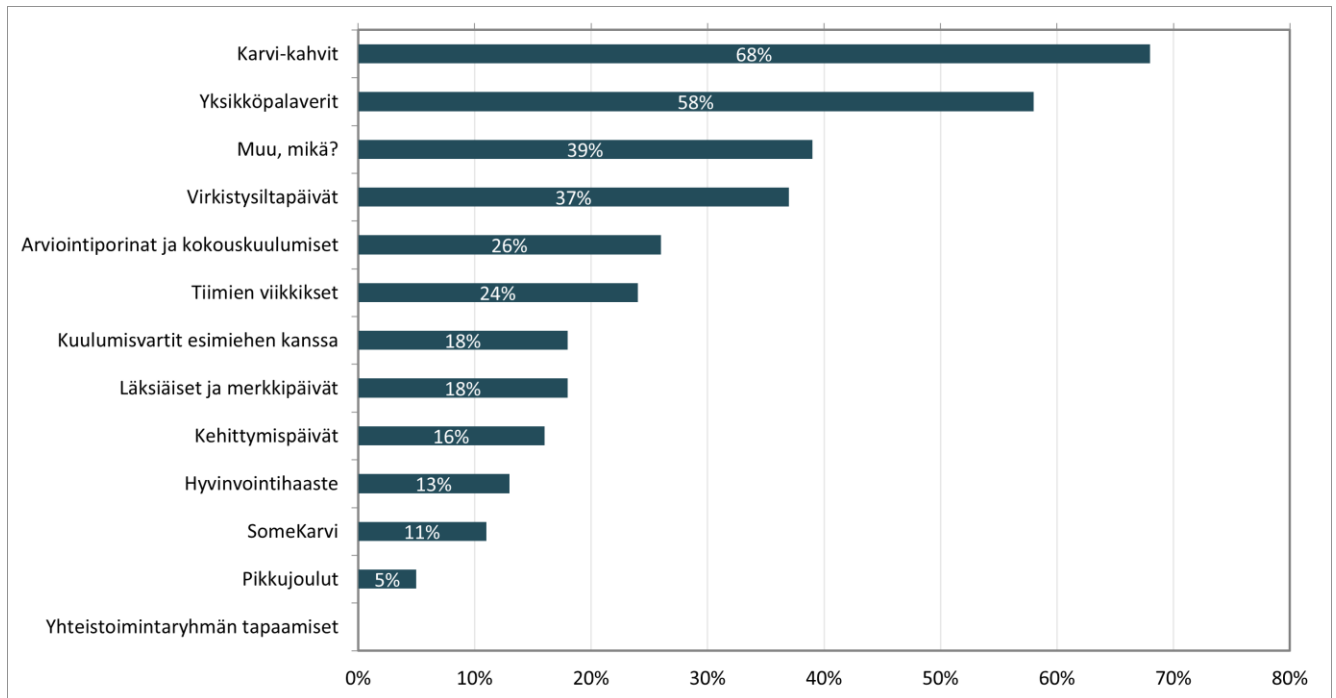
Kuva 11. Eri ajan Karvissa työskennelleiden arviot työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyvissä asioissa

Yli 50-vuotiaat ovat eniten samaa mieltä väitteen aloittaessani työt Karvissa koin nopeasti olevani osa työyhteisöä kanssa. Heidän vastaustensa keskiarvo on 4,2, kun muilla ikäryhmillä se on 3,7. Eri aikaan aloittaneilla hajonta on vähäisempää, mutta heistäkin aiemmin aloittaneiden vastausten keskiarvo on hieman korkeampi. 0-3 vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvo on 3,7 ja yli 3 vuotta työskennelleiden 4,0. Yhteenkuuluvuuden tunteen luominen jo työsuhteen alussa on ilmeisesti siis heikentynyt hieman etätyöaikana.

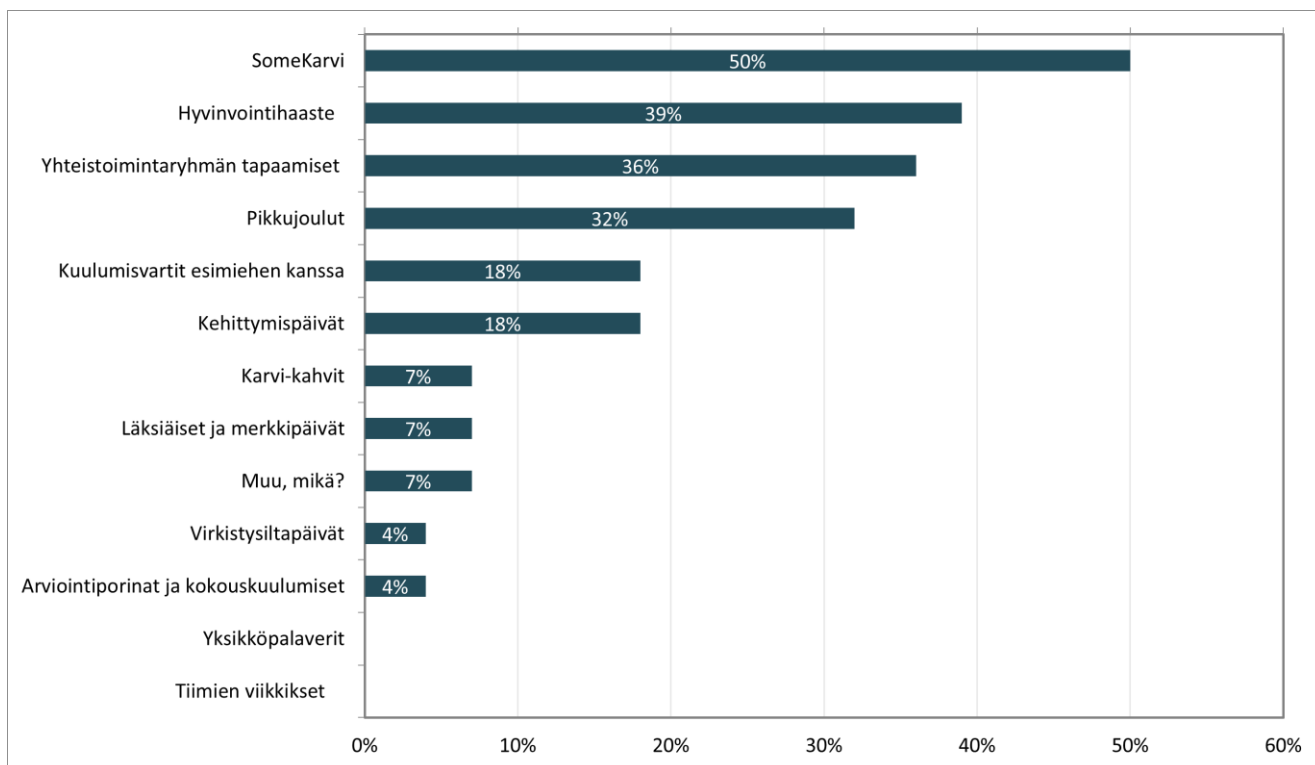
Väitteissä etätyö on vähentänyt yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä ja olen kokenut yksinäisyyden tunnetta etätyöaikana, hajonta on huomattavasti suurempaa. Kummassakin 19-39-vuotiaiden ja 0-3 vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvot ovat paljon muita korkeammat. Ensimmäisessä väitteistä 19-39-vuotiaiden vastausten keskiarvo on 4,4 ja muiden ikäryhmien 3,3. Toisessa 19-39 vuotiaiden keskiarvo on 4,1 ja muiden 2,6. Nuoremmat työntekijät kokevat siis huomattavasti muita enemmän, että etätyö on vähentänyt yhteisöllisyyden tunnetta ja, että he ovat välillä yksinäisiä työssä. Vastaavaa hajontaa on myös eri ajan työskennelleiden välillä. Väitteessä etätyö on vähentänyt yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä 0-3 vuotta työskennelleiden keskiarvo on 4,1 ja yli 3 vuotta työskennelleiden 3,2. Väitteessä olen kokenut yksinäisyyden tunnetta etätyöaikana 0-3 vuotta työskennelleiden keskiarvo on 3,7 ja pidempään työskennelleiden 2,6.

Mikään ryhmistä ei erityisemmin kokenut, että olisi oppinut tuntemaan työkavereitaan uudella tavalla etätöaikaana. Vanhimpien ja pisimpään työskennelleiden vastausten keskiarvot ovat hieman muita korkeammat. Myös väitteessä olen ylpeä, että saan olla osa Karvin työyhteisöä, hajonta on melko vähäistä. Kummassakin väitteessä 40-50-vuotiaiden vastausten keskiarvo on muita alhaisempi. Jälkimmäisessä väitteessä ei ole juuri hajontaa eri ajan työskennelleiden välillä.

Kahdeksannessa ja yhdeksännessä kysymyksessä oli kummassakin sama luettelo Karvissa toteutetuista tapaamisista ja muista yhteisöllisyyttä edistävästä toimenpiteistä. Kahdeksannessa kysymyksessä vastaajat saivat valita 1-3 asiaa, jotka heidän mielestään ovat edistäneet Karvin yhteisöllisyyttä eniten, ja yhdeksännessä kysymyksessä 1-3 asiaa, jotka ovat edistäneet sitä vähiten. Kuvassa 12 näkyy kahdeksannen kysymyksen tulokset ja kuvassa 13 yhdeksännen.



Kuva 10. Vastaajien kokemukset siitä, mitkä toimenpiteet ovat edistäneet yhteisöllisyyttä Karvissa eniten



Kuva 11. Vastaajien kokemukset siitä, mitkä toimenpiteet ovat edistäneet yhteisöllisyyttä Karvissa vähiten

Kyselyn perusteella parhaiksi yhteisöllisyyden edistäjiksi Karvissa nousivat siis kuukausittain koko henkilöstölle järjestettävät Karvi-kahvit, muutaman viikon välein järjestettävät yksikköpalaverit, jokin muu sekä virkistysiltapäivät. He, jotka valitsivat kohdan muu, tarkensivat, että vapaamuotoinen yhteydenpito kollegoiden kanssa, tiimien palaverit sekä harjoittelijoiden järjestämät tilaisuudet ovat edistäneet yhteisöllisyyttä eniten. Lukuun ottamatta yhteistoimintaryhmän tapaamisia, kaikki vaihtoehdot saivat jonkin verran ääniä.

Vastausten perusteella karvilaisten yhteinen Facebook-ryhmä SomeKarvi, leikkimielinen henkilöstön kilpailu Hyvinvointihaaste, yhteistoimintaryhmän tapaamiset sekä pikkujoulut ovat edistäneet yhteisöllisyyttä Karvin työyhteisössä vähiten. Pikkujoulujakin on järjestetty etänä, mutta se ei ilmeisesti ole korvannut vastaavia lähitilaisuuksia. Yksikään vastaajista ei kokenut, että yksikköpalaverit tai tiimien viikkikset edistäisivät yhteisöllisyyttä vähiten.

Kyselyn lopussa oli avoin kysymys mikä edistäisi yhteisöllisyyttä etätöissä Karvissa vielä nykyistä enemmän? sekä mahdollisuus antaa avointa palautetta Karvissa tehdyistä yhteisöllisyyttä edistävästä toimenpiteistä. Näistä ensimmäiseen tuli 17 ja jälkimmäiseen 15 vastausta. Ensimmäisen avoimen kysymyksen vastauksissa nousi esille erityisesti tarve vapaamuotoisemmille, ei-työhönliittyville keskusteluille ja tilaisuuksille. Lisäksi oli useita mainintoja paremmasta tutustumisesta

työkavereihin, varsinkin uudemmilta työntekijöiltä. Myös johdon merkityksestä yhteisöllisyyden edistäjänä sekä kohtuullisesta työmäärästä sen mahdollistajana oli useampia huomioita.

Avoimessa palautteessa oli esillä samat teemat, eniten tässäkin korostui tarve vapaamuotoiselle, spontaanille keskustelulle. Myös tässä kohtaa tuli esille suuri työn määrä, joka toisinaan estää osallistumasta yhteisöllisyyttä edistäviin tilaisuuksiin. Osa vastaajista koki myös, että yhteisöllisyyttä ei ole mahdollista ylläpitää yhtä hyvin etätyössä kuin läsnätyössä. Monessa vastauksessa todettiin, että Karvissa on tehty hyvää työtä yhteisöllisyyden edistämiseksi.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoite oli selvittää yhteisöllisyyden ja sen eri osa-alueiden merkitystä etätyössä henkilöstön näkökulmasta. Kyselyn tulosten perusteella joitakin yhteisöllisyyden osa-alueita on toisia helpompi pitää yllä etätyöskentelyssä. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen henkilöstön vastauksista kävi ilmi esimerkiksi, että työkavereihin tutustuminen on ollut vaikeaa virtuaalisesti. Lisäksi yhteisöllisyyden kokeminen työyhteisössä on nuoremmilla työntekijöillä ollut hieman vanhempia haastavampaa. Yleisesti Karvissa ollaan etätyöajan yhteisöllisyyteen tyytyväisiä. Luottamus niin työkavereita kuin esimiehiä kohtaan on korkea, mikä on varmasti sujuvoittanut äkillistä etätyöhön siirtymistä.

Kyselyn tulokset tukevat monelta osin tietoperustassani käsiteltyjä tutkimuksia. Karvilaiset kokevat esimerkiksi oppineensa uusia virtuaalisia työskentelytapoja ja, että heillä on ollut työssään uudenlaista vapautta ja vastuuta etätyöaikana. Samanlaisia tuloksia tuli ilmi Työterveyslaitoksen helmikuussa 2021 julkaisemassa Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksessa (Kuisma & Sauri 2021, 41-42). Tutkimuksen tuloksista poiketen karvilaiset eivät kuitenkaan koe olevansa etätyössä aiempaa motivoituneempia. Työntekijät kokevat myös oppineensa itsensä johtamista, minkä merkitystä muun muassa Vilkmán (2016) korostaa.

Vilkmánin (2016) mukaan esimiehen voi etätyössä olla myös vaikeaa arvioida työntekijöiden työ määrää ja sen myötä sitä, kuinka stressaantuneita he ovat. Erityisesti kyselyn avoimissa kysymyksissä nousi esille suuri työn määrä ja sen haittavaikutukset yhteisöllisyyteen. Myös Leiviskä (2011, 99-100) mainitsee työn organisoinnin merkityksen yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseen. Yhteisöllisyyttä on vaikeaa luoda, jos sille ei työkiireiden lomassa ole aikaa.

Kyselyn avoimissa kysymyksissä ja parhaiten Karvin yhteisöllisyyttä edistäneiden toimenpiteiden valinnoissa korostui myös henkilöstön tarve ja arvostus vapaamuotoista kollegoiden välistä keskustelua kohtaan. Tämä tukee esimerkiksi Rauramon (2011, 111) ajatusta siitä, että aidot vuorovaikutustilanteet luovat työyhteisölle arvoa ja yhteistä merkitystä.

Palautteen merkitys nousi esille niin tietoperustassa kuin kyselyn tuloksissa. Leiviskän (2011, 101-102) mukaan palautekulttuuri on olennainen osa työyhteisöjen vuorovaikutusta ja palautteen tulisi esimerkiksi selkeyttää tavoitteita. Kyselyn perusteella nuorimmat työntekijät kokevat, etteivät saa riittävästi palautetta työstään. He kokevat myös, etteivät työn tavoitteet ole heille täysin selvät ja, että kynnys pyytää apua on korkeampi etätyössä.

6.2 Toimenpide- ja jatkotutkimusehdotukset

Kuten monissa muissakin organisaatioissa, Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa ollaan siirtymässä työnteon hybridimalliin siten, että töitä tehtäisiin jatkossa sekä etänä että toimistolla. Yhteisöllisyyden ylläpitämisen merkitys etätyössä ei siis katoa, vaikka pandemia toivottavasti onkin väistymässä. Opinnäytetyökysely antaa hyvän tietopohjan sille, mikä Karvissa toimii ja mitä kannattaa vielä kehittää.

Asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) väitteiden Työyhteisössä on selkeät toimintasäännöt ja Työyhteisön toimintasääntöjä noudatetaan vastausten keskiarvot olivat selvästi alle 4 niin eri ikäryhmillä kuin eri aikaan aloittaneilla. Toimintasäännöt ovat siis ensimmäinen tutkimuksessa kehittämiskohteeksi noussut asia. Tämä voisi olla sellainen kokonaisuus, joka edellyttäisi jonkinlaista jatkotutkimusta. Työntekijöitä voitaisiin osallistaa toimintasääntöjen kehittämiseen, minkä jälkeen olisi tärkeää varmistaa, että ne, ja niiden taustasyöt todella ymmärrettäisiin. Tämä vaikuttaa toiminnan tehokkuuden lisäksi muun muassa työyhteisön luottamukseen ja ilmapiiriin.

Toimintasääntöjen lisäksi myös työyhteisön viestintää koskevissa väitteissä vastausten keskiarvot olivat kyselyn muihin tuloksiin nähden alhaisia. Tämä on myös hyvä jatkotutkimuskohde. Työyhteisön viestintä kattaa niin paljon eri viestintämuotoja ja konteksteja, että aluksi pitäisi selvittää, missä asioissa tarkalleen olisi kehitettävää, ja miksi. Ainakin yksi työyhteisön viestintään liittyvä tekijä on palautekulttuuri, jota voisi Karvissa tulosten perusteella vielä edistää.

Tulosten perusteella tapaamisia tiimiläisten ja esimiehen kanssa voisi myös olla enemmän. Se on lopulta helppo korjata. Tämä voisi osaltaan vaikuttaa myös nuorimpien työntekijöiden kokemukseen siitä, että he ovat etätöissä yksinäisiä ja kynnys pyytää apua on korkea. Myös tulosten läpikäymistä kaivataan jonkin verran lisää – sekin voitaisiin ottaa asiaksi lisätyissä tapaamisissa esimiesten kanssa. Yleisesti luottamus ja arvostus esimiehiä kohtaan on Karvissa korkea. Esittelin kyselyn keskeiset tulokset Karvin kehittämispäivässä 21.4. ja esityksen perusteella Karvin henkilöstö ja johto pohtivat yhdessä yhteisöllisyyden ylläpitämistä ja kehittämistä hybridityössä. Tässä yhteydessä nousikin esille huomio siitä, että esimiehillä tulisi olla muiden töidensä ohella riittävästi aikaa alaistensa tapaamiselle ja ohjaamiselle, jotta luottamus heitä kohtaan säilyisi korkeana.

Nuorimmat työntekijät erottuivat kyselyssä muutamassa kohdassa. Tulosten perusteella he kokevat, etteivät saa riittävästi palautetta, heidän mielestään kynnys pyytää apua on korkeampi etätyössä, työ ei välttämättä aina tunnu merkitykselliseltä ja työn tavoitteet eivät ole täysin selvät. Heidän vastaustensa keskiarvot olivat muita korkeammat myös väitteissä etätyö on heikentänyt yhteisöllisyyden tunnetta Karvissa sekä olen tuntenut yksinäisyyden tunnetta etätyöaikana. Tuloksia tarkastellessa täytyy tietysti ottaa huomioon, että vain 2 vastaajista oli 19-29-vuotiaita. Kyseiset

vastaajat eivät myöskään ole työskennelleet Karvissa kovin kauaa, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, että he eivät ole päässeet samalla tavalla osaksi työyhteisöä. Uusissa työntekijöissä on kuitenkin myös vanhempia ihmisiä, jotka puolestaan eivät koe samanlaisia haasteita. Nuorimpien työntekijöiden kohdalla tulisi ehkä entistä enemmän ottaa huomioon myös se, että he ovat uusia yleisesti työelämässä, mikä jo itsessään tekee työyhteisöön liittymisestä ja esimerkiksi avun tai palautteen pyytämisestä hieman vaikeampaa. Tämä voitaisiin jatkossa yrittää huomioida paremmin esimerkiksi esimiestyössä ja henkilökohtaisten keskustelujen suunnittelussa.

Väitteen Olen oppinut tuntemaan työkavereitani uudella tavalla etätyöaikana vastausten alhaisista keskiarvoista sekä avoimien kysymysten vastauksista nousi esille, että vaikka karvilaiset ovat yleisesti tyytyväisiä etätyöajan yhteisöllisyyteen, he eivät koe oikein tutustuneensa kollegoihinsa viimeisen kahden vuoden aikana. Vanhoista työkavereista ei olla opittu erityisemmin uutta ja uudet työntekijät ovat jääneet hieman vieraiksi. Tähän sekä yhteisöllisyyden edistämiseen muuten tarjottiin avoimissa kysymyksissä myös ratkaisua: enemmän vapaamuotoista, ei työhön liittyvää keskustelua. On tärkeää, että viraston johto linjaa toiminnassa aikaa, tilaisuuksia ja ympäristöjä, joissa tällaiselle keskustelulle ja tutustumiselle on mahdollisuus, jottei se jää vain henkilöstön itsensä vaaraan ja jää huomioimatta.

6.3 Luotettavuuspohdinta

Tässä luvussa arvioin tutkimuksen kokonaisluotettavuutta, joka muodostuu tutkimuksen reliabiliteetista ja validiudesta. Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan varsinkin mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa. Tähän kuuluu muun muassa vastausprosentti. Reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Kysymys on siis tutkimuksen toistettavuudesta. Reliabiliteettia tulee arvioida niin tutkimuksen jälkeen kuin jo sen aikana. (Vilka 2007, 149).

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksen oli tarkoitus mitata. Kyse on siis siitä, miten onnistuneesti tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden tutkimuksen mittariin. Validiudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, miten kyselyn sisältö ja kysymysten muotoilu on onnistunut. (Vilka 2007, 150).

Tutkimuksen perusjoukko oli koko Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen henkilöstö. Kysely lähetettiin henkilöstön yhteiselle sähköpostijakelulistalle, joten se tavoitti koko kohderyhmän. Henkilöstöä oli kyselyn vastausaikana yhteensä 57, joista 38 vastasi. Kyselyn vastausprosentti oli siis melko korkea, 66,7 %. Tuloksia voidaan sen perusteella pitää luotettavina. Vaikka yleinen vastausprosentti oli korkea, joissakin tutkimuksessani käyttämistäni ryhmissä vastausprosentti oli hyvinkin

alhainen. Tutkimuksen luotettavuutta piti siltä osin parantaa yhdistelemällä joitakin ryhmiä. Näin saatiin aikaiseksi raportointikelpoinen jako. Koska tutkimuksella oli hyvin rajattu kohderyhmä ja tarkoitus oli löytää kehittämiskohteita ja -tapoja, tutkimus ei välttämättä olisi toistettavissa niin, että tulokset pysyisivät samoina, ellei sitä toistettaisi hyvin pian. Koska kysely oli anonyymi, voidaan kuitenkin olettaa, että työntekijät vastaisivat samalla tavalla, vaikka kyselyn toteuttaisi joku muu.

Tutkimus pysyi alusta loppuun alun perin määitellyn aiheajauksen sisällä. Tietoperusta käsitteli etätyötä ajankohtaisesti, ja erityisesti luku Etätyön johtaminen on oleellinen koko tutkimuksen kannalta. Yhteisöllisyysosiossa valitsin näkökulmaksi Poikajärven ja Kiljan (2021) määrittelemät yhteisöllisyyden osa-alueet ja sain avattua niitä ytimekkäästi ja aiheeseen sopivasti monipuolisten lähteiden avulla. Kyselyn oli tarkoitus kerätä Karvin työntekijöiden kokemuksia etätyöajan yhteisöllisyyden toimivuudesta, ja mielestäni se ajoi tämän asian. Kysymykset nojaavat vahvasti tietoperustaan ja on muotoiltu ymmärrettävästi.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta vahvistavat siis muun muassa kyselyn korkea vastausprosentti, huolellisesti valittu ja monipuolinen lähdeaineisto sekä selkeä aiheajaus. Tutkimuksen tavoitteet eivät kuitenkaan pysyneet yhtä vahvasti alkuperäisessä suunnitelmassa kuin työn rajaus. Tietoperusta avaa alkuperäisten tavoitteiden mukaisesti yhteisöllisyyden merkitystä ja etä- ja lähi-työn välisiä eroja, mutta tulokset keskittyvät lähinnä henkilöstön kokemuksiin etätyöajan yhteisöllisyyden toteutumisesta, eivätkä avaa varsinaisesti yhteisöllisyyden merkitystä etätyössä yleisesti. Kokonaisuudessaan työ on kuitenkin tavoitteidensa mukainen ja luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota työn kaikissa vaiheissa.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyöprosessin alun perin syksyllä 2021. Tein silloin ensimmäisen opinnäytetyösuunnitelmani ja aikataulun sekä sovin alustavasti toimeksiannosta. Silloinen toimeksiantajani kuitenkin lopetti yllättäen yhteydenpidon, mistä johtuen päätin lykätä prosessia vuodenvaihteen yli. Työskentelyn aloittaminen oli minulle kieltämättä hankalaa ja takaisku hankaloitti sitä entisestään. Opinnäytetyöohjaajani kannustamana aloitin työn uudelleen tammikuun 2022 puolenvälin tienoilla. Suunnitelma minulla oli jo valmiina, mutta aikataulun tein uudestaan seuraavalle muutamalle kuukaudelle. Kun pääsin alkuun, tekeminen ei pitkään enää tuntunut vaikealta. Oikeastaan siitä tuli ihan mukava ”harrastus”, johon sai keskittyä iltaisin töiden jälkeen.

Aiheen olin valinnut vilpittömästä kiinnostuksesta sitä kohtaan, joten työskentely ei tuntunut pakko-pullalta. Suunnitelma, jonka tein syksyllä oli hyvä, mutta en selvästikään ollut täysin varautunut toimeksiannon menettämiseen. Alkuperäistä aikataulua lukuun ottamatta koen kuitenkin pysyneeni

suunnitelmassa. Alun haasteiden jälkeen uusi aikataulukin piti hyvin. Merkitsin itselleni selvästi kalenteriin ajat, jolloin teen opinnäytetyötä, ja ajat, jolloin en tee. Tämä oli minulle erittäin toimiva työskentelytapa. Kun aikataulu oli kalenterissa, sitä oli helppo noudattaa.

Aloitin keräämällä erilaista lähdeaineistoa opinnäytetyön tietoperustaa varten. Tähän sain neuvoja ohjaajani lisäksi muun muassa kirjaston tiedonhankintaluennolta. Löysinkin mielestäni oikein hyvän kattauksen erilaisia kirjoja ja artikkeleita, joiden pohjalta aloin työstää omaa raporttiani. Tapasimme työn alkuvaiheissa ohjaajani kanssa viikoittain, jotta pääsisin sujuvasti eteenpäin ja voimme tarttua mahdollisiin ongelmakohtiin heti niiden ilmetessä. Kun tietoperusta alkoi olla valmis, uskalsin tiedustella uutta toimeksiantoa sen hetkisestä työpaikastani Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksesta. Ilaahduin suuresti, kun he vastasivat myöntävästi. Karvin johto oli alusta asti hyvin kiinnostunut tutkimusaiheestani. Sen lisäksi, että sain teettää karvilaisilla opinnäytetyökyselyn, johto antoi minulle kattavan haastattelun koskien toimenpiteitä, joita Karvissa on tehty yhteisöllisyyden edistämiseksi.

Tietoperustan valmistuttua aloin työstää Karvin henkilöstölle lähetettävää kyselyä. Tein kysymykset pitäen koko ajan tietoperustan mielessäni ja pyrin pitämään ne aiheen kannalta oleellisina. Lisäksi pyrin parhaani mukaan muotoilemaan ne mahdollisimman selkeiksi ja loogisiksi. Sain myös kyselyn tekemiseen paljon vinkkejä ja ideoita ohjaajaltani. Hyväksyitin kyselyn vielä Karvin johtajalla, ennen kuin lähetin sen eteenpäin. Olin hyvin tyytyväinen siihen, miten moni työntekijöistä lopulta vastasi kyselyyn. Saateviestin lisäksi laitoin pari muistutussähköpostia ja Karvin johtajan vinkistä ”mainostin” sitä vielä yhdessä henkilöstön yhteisessä palaverissa. Lähettäessäni kyselyn olin siihen tyytyväinen ja koin, että kysymykset heijastivat tietoperustan oleellisimpia aiheita. Vastaukset olivat kuitenkin tasaisempia kuin olin odottanut, ja näin jällenpäin luulen, että minun olisi ollut mahdollista saada Karvin etätöajan yhteisöllisyyden vahvuuksia ja kehittämiskohteita esille vielä paremmin.

Vastausajan päätyttyä aloin analysoida tuloksia. Jaoin vastaajat ryhmiin iän ja aloittamisajan perusteella, koska koin, että tuloksissa oli selkeitä eroja näiden tekijöiden välillä. Halusin myös tuoda esille nuorempien ja vanhempien työntekijöiden erilaisia tarpeita työpaikan yhteisöllisyyden suhteen, ja analysoida sitä, miten pandemia-aikana aloittaneet ovat kokeneet etätöskentelyn lähityöskentelyyn tottuneisiin työntekijöihin verrattuna. Eri ikäryhmien väliset erot olivat eri aikoina aloittaneita suurempia, mikä kieltämättä yllätti minut.

Yleisesti opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle melko korkean kynnyksen takana. Oletin sen olevan jotenkin ylitsepääsemättömän suuri haaste, johon en kerta kaikkiaan kokenut, että voisin olla valmis. Tosiasiassa työn ylitsepääsemättömyys oli kuitenkin täysin pääni sisällä. Aloittettuani tekemisen työ sujui jouhevasti ja aiheeseen perehtyminen oli mielenkiintoista. Aloittamiseen

tarvitsin kuitenkin paljon apua ohjaajaltani. Se ei siis ole vahvin alueeni, mutta uskon, että se on seuraavassa projektissa jo hieman helpompaa. Ajanhallinta ei ole minulle ongelma. Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen on ollut, vaikkakin hetkittäin raskas, lopulta todella mielenkiintoinen ja antoisa projekti. Se on antanut minulle jälleen uutta itsevarmuutta, joka varmasti auttaa minua tulevilla haasteilla. Olen myös iloinen, että olen saanut tehdä tämän projektin juuri Karville. Kyseisessä virastossa on erittäin motivoitunut ja utelias työyhteisö ja uskonkin, että tutkimuksestani on aidosti hyötyä yhteisöllisyyden ylläpitämiselle ja kehittämiselle heidän toiminnassaan.

Lähteet

Aalto, P. & Kurttila, M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2., uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

Forssén, M. & Kuusela, S. 2021. Luottamuskuultuuri: Työyhteisön voimavara. Value Books. Helsinki.

Hiltunen, K., Kekäläinen, H., Peltoniemi, H. & Seppälä, H. 14.2.2022. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Teams-haastattelu.

Jyväskylän yliopisto. Määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 21.2.2022.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Koulutuksen arviointisuunnitelma 2020-2023. Luettavissa: Koulutuksen arviointisuunnitelma 2020-2023 (karvi.fi). Luettu: 22.4.2022.

Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. KAKS - Kunnallisan alan kehittämissäätiö. Helsinki.

Mattiske, C. 2020. Leading virtual teams: Managing from a distance during the coronavirus. TPC - The Performance Company. Sydney.

Murto, K. 2014. Yhteisöllisyydestä. YhteisöAkademian. Luettavissa: <https://www.sya.fi/yhteisollisyydesta/>. Luettu 23.1.2022.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.

Poikajärvi, H. & Kilja, P. 9.12. 2021. Yhteisöllisyyden merkitys on muotoutumassa uudella tavalla. Oulun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://oamk.fi/oamkjournal/2021/yhteisollisyyden-merkitys-on-muotoutumassa-uudella-tavalla/>. Luettu 24.1.2022.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uud. p. Edita. Helsinki.

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

Sobel Lojeski, K. & Reilly, R. R. 2020. The power of virtual distance: A guide to productivity and happiness in the age of remote work. Second edition. John Wiley & Sons. New Jersey.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja Mittaa. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

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

Yrittäjät. Etätyön määritelmä. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/tyonantajalle/tyosuhde/tyoaika-ja-paikka/etatyo/>. Luettu: 20.2.2022.

Liitteet

Saatekirje

Hei!

Teen parhaillaan toimeksiantona Karville opinnäytetyötä yhteisöllisyyden merkityksestä etätyössä, ja olen luonut siihen liittyen kyselyn. Kysely on suunnattu koko henkilöstölle - arvostaisin siis kovasti, jos vastaisit. Kysely on auki perjantaihin 4.3. asti. 😊

Tuloksia käytetään opinnäytetyön materiaalina ja vastaamalla vaikutat Karvin yhteisöllisyyden kehittämiseen. Vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti ja vastauksia säilytetään opinnäytetyön julkaisemiseen asti, huhti-toukokuun vaihteeseen.

Kyselyyn pääset [tästä linkistä](#) tai kirjoittamalla selaimeen <https://link.webropolsurveys.com/S/56C4C33F778B8B43>. Vastaamiseen menee arviolta 5-10 minuuttia, ja kysymyksissä voi edetä, vaikkei vastaisi joka kohtaan.

Kiitos jo etukäteen!

Mukavaa työviikkoa toivottaen

Susanna Taavitsainen
Hallintoasiantuntija

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi
PL 380 (Hakaniemenranta 6)
00531 Helsinki
puh. 029 533 5539
www.karvi.fi

Kyselylomake

Kysely Karvin yhteisöllisyydestä etätyössä

Taustakysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Karvissa?

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 2-3 vuotta
- yli 3 vuotta

2. Minkä ikäinen olet?

- 19-29 v.
- 30-39 v.
- 40-50 v.
- yli 50 v.

Luottamus ja johtaminen

3. Arvioi seuraavia työyhteisön luottamukseen Karvissa liittyviä väitteitä asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Tunnen viraston työprosessien eri vaiheet hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa siihen, että työkaverini tekevät omat tehtävänsä sovitusti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä on selkeät toimintasäännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön toimintasääntöjä noudatetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotamme toisiimme tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus on toiminut myös etätyötilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun ja esimiehen välillä yhteistyö perustuu luottamukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Arvioi seuraavia etätöön johtamiseen liittyviä väitteitä asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Viraston yhteisöllisyyttä on pidetty yllä riittävästi etätöina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätö on läsnätyötä kuormittavampaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoituneempi etätössä kuin läsnätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapaamisia tiimiläisten ja esimiehen kanssa on tarpeeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksia käydään läpi tiimissä säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdolliset ongelmat on ratkaistu yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies toimii esimerkillisenä mallina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiat on hyvin organisoitu yksikössämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on kannustava ja jakaa kiitosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vuorovaikutus ja oppiminen

5. Arvioi seuraavia Karvin työyhteisön vuorovaikutukseen etätyöaikana

liittyviä väittämiä asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Työyhteisön viestintä etätyöaikana on ollut toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kynnys pyytää apua on korkeampi etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa omaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin antaa palautetta avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea ja apua esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea ja apua työkavereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisia työvälineitä on helppo käyttää etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä työkavereiden välillä on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Arvioi seuraavia Karvissa etätyöaikana yhdessä oppimiseen liittyviä väitteitä asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Oppimistani ja kehittymistäni tuetaan Karvissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekemäni työ on tuntunut merkitykselliseltä etätyöaikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tavoitteet ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen oppinut johtamaan itseäni etätyöaikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat tavat tehdä työtä on tuonut työhöni uutta vapautta ja vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme löytäneet uusia virtuaalisia yhteistyöskentelytapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yhteenkuuluvuus

7. Arvioi seuraavia yhteenkuuluvuuden tunteeseen Karvissa liittyviä väitteitä asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Aloittaessani työt Karvissa koin nopeasti olevani osa työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö on vähentänyt yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut yksinäisyyden tunnetta etätyöaikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen oppinut tuntemaan työkavereitani uudella tavalla etätyöaikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä, että saan olla osa Karvin työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mikä näistä on mielestäsi edistänyt yhteisöllisyyttä etätyöaikana Karvissa parhaiten? Valitse 1-3 vaihtoehtoa.

- Karvi-kahvit
- Kuulumisvartit esimiehen kanssa
- Yhteistoimintaryhmän tapaamiset
- Yksikköpalaverit
- Tiimien viikkikset
- Pikkujoulut
- Läksiäiset ja merkkipäivät
- Kehittymispäivät
- Virkistysiltapäivät
- Arviointiporinat ja kokouskuulumiset
- Hyvinvointihaaste
- SomeKarvi
- Muu, mikä? _____

9. Mikä näistä on mielestäsi edistänyt yhteisöllisyyttä etätyöaikana Karvissa vähiten? Valitse 1-3 vaihtoehtoa.

- Karvi-kahvit
- Kuulumisvartit esimiehen kanssa
- Yhteistoimintaryhmän tapaamiset
- Yksikköpalaverit
- Tiimien viikkikset
- Pikkujoulut
- Läksiäiset ja merkkipäivät
- Kehittymispäivät
- Virkistysiltapäivät
- Arviointiporinat ja kokouskuulumiset
- Hyvinvointihaaste
- SomeKarvi
- Muu, mikä? _____

10. Mikä edistäisi yhteisöllisyyttä etätyössä Karvissa vielä nykyistä enemmän? Olemme kiitollisia kaikista kehitysehdotuksista.

11. Voit halutessasi antaa vielä avointa palautetta Karvissa tehdyistä yhteisöllisyyttä edistävästä toimenpiteistä.