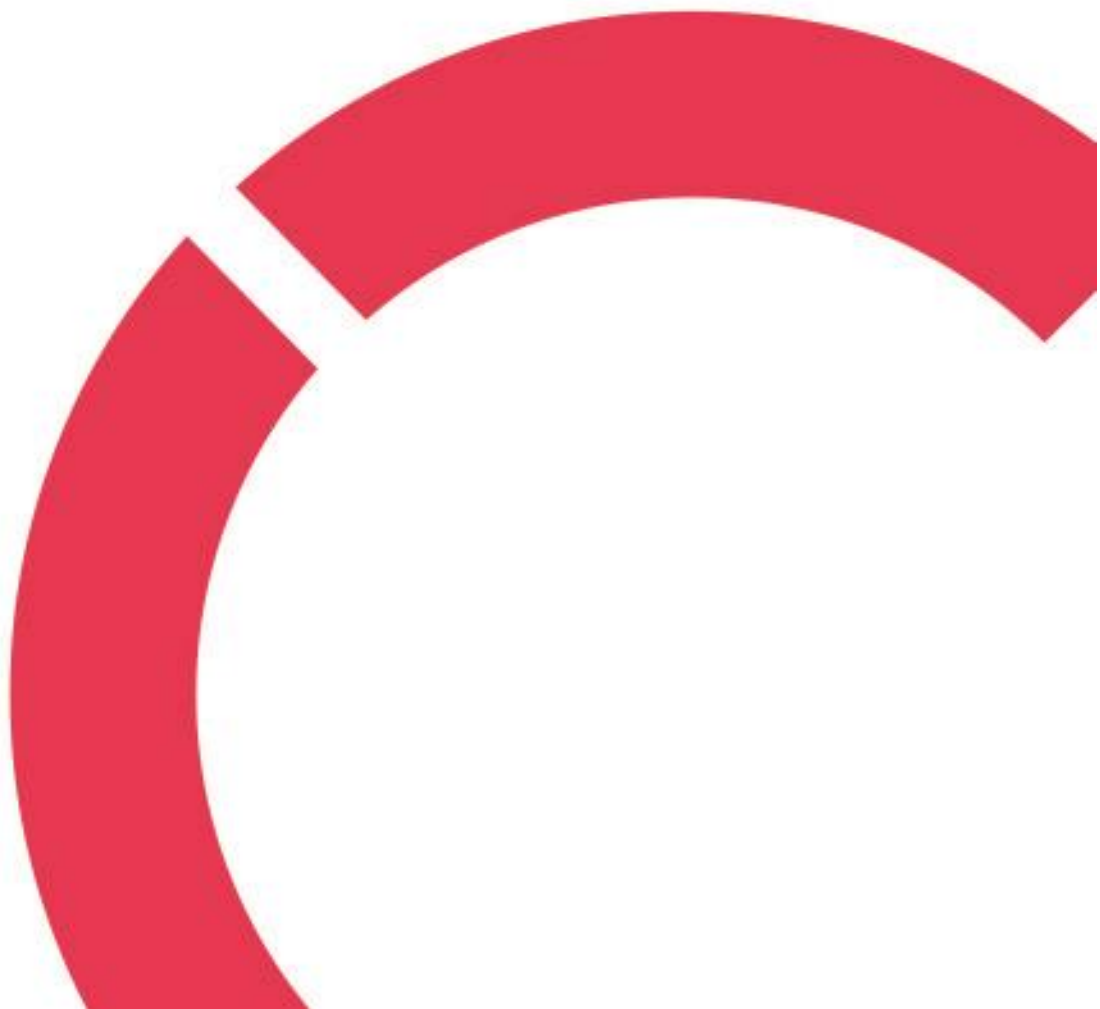


Silja Särkinen

**ETÄTYÖN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISYYTEEN
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalous
Kevät 2023**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Kevät 2023	Tekijä/tekijät Silja Särkinen
Koulutus Tuotantotalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi ETÄTYÖN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISYYTEEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA.		
Työn ohjaaja Jukka Saarela		Sivumäärä 35 + 13
Työelämäohjaaja Ruukki Construction Oy		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia etätyön vaikutusta työyhteisön yhteisöllisyyteen. Toimeksiantajayrityksenä toimi Ruukki Construction Oy.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin etätyötä, yhteisöllisyyttä ja henkilöstöjohtamista. Nämä käsitteet olivat opinnäytetyön tutkimuksen kannalta merkittäviä. Käsitteet tukivat tutkimuksesta saatuja tietoja ja auttoivat niiden analysoimisessa.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin Ruukki Construction Oy:n Service Center -osaston tilaustenkäsitteelijät, koska organisaatio on laaja. Varsinaisessa tutkimusosuudessa hyödynnettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jotka toimivat toistensa tukena. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin osaston työntekijöille Webropol-kyselynä, johon osallistui 4 henkilöä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltiin osaston esihenkilöä Teams-videopuhelua hyödyntäen. Esihenkilölle toimitettiin haastattelukysymykset etukäteen sähköpostilla. Molemmat tutkimusosuudet toteutettiin maaliskuussa 2023.</p> <p>Tutkimuksessa tuli ilmi, että yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kokeminen on yksilöllistä, minkä vuoksi vastauksissa esiintyi suuria eroavaisuuksia. Esihenkilön haastattelusta tuli ilmi, että etätyö on hankaloittanut yhteisöllisyyden ylläpitämistä erityisesti eri osastojen välillä. Työyhteisöön on kehitelty uusia toimintatapoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi etätyöaikana.</p>		

Asiasanat Etätyö, henkilöstöjohtaminen, yhteisöllisyys
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date Spring 2023	Author Silja Särkinen
Degree programme Industrial Management		
Name of thesis THE IMPACT OF REMOTE WORK ON THE COMMUNALITY OF THE WORK COMMUNITY FROM THE POINT OF VIEW OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.		
Centria supervisor Jukka Saarela	Pages 35 + 13	
Instructor representing commissioning institution or company. Ruukki Construction Oy		
<p>The aim of this thesis was to study the impact of remote work on the communality of the work community. The principal company was Ruukki Construction Oy.</p> <p>The knowledge base of the thesis dealt with remote work, communality and human resource management. These concepts were significant for the study of thesis. The concepts supported the data obtained from the study and helped in there analysis.</p> <p>The target group of the study was limited to order handlers of Ruukki Construction Oy` s Service Center department, as the organization is extensive. In the actual research part, both quantitative and qualitative research methods were utilised, supporting each others. The quantitative survey was carried out on the employees of the department as a Webropol survey with the participation of 4 people. In the qualitative study, the head of the department was interviewed using a Teams video call. The supervisor` s interview questions were delivered in advance by e-mail. Both parts of the study were carried out in March 2023.</p> <p>The study revealed that the experience of communality and interaction in induvidual, which is why there were large differences in the responses. The supervisor` s interview revealed that remote work has made it difficult to maintain a sense of community, especially between different departments. New ways of working have been development for the work community to maintain a sense of community during remote work.</p>		
Key words Communality, leadership, remote work		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 ETÄTYÖ.....	2
2.1 Teknologian kehitys ja pandemia etätyön murroksen vauhdittajia.....	2
2.2 Etätyön hyödyt yhteisöllisyyteen	3
2.3 Etätyön haasteet yhteisöllisyyteen	3
2.4 Etätöistä paluu työpaikalle.....	4
2.5 Hybridi-etätyömalli.....	5
2.6 Etätyön tulevaisuus	5
3 YHTEISÖLLISYYS TYÖYHTEISÖSSÄ	7
3.1 Yhteisöllisyyden hyödyt	7
3.2 Yhteisöllisyyden kehittäminen	7
3.3 Haasteet yhteisöllisyyden kehittämisessä.....	9
3.4 Yhteisöllisyyden muutos etätyöaikana	9
3.5 Yhteisöllisyyttä yli organisaation.....	10
4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ETÄTÖISSÄ	11
4.1 Henkilöstöjohtaminen etätyössä	11
4.2 Millaista on hyvä etäjohtaminen?.....	11
4.3 Hyvän etäjohtamisen kulmakivet	12
4.3.1 Luottamus	12
4.3.2 Arvostus	13
4.3.3 Avoimuus	13
4.3.4 Toimivat pelisäännöt.....	14
4.3.5 Vuorovaikutus	14
4.3.6 Yhteisöllisyys	15
4.4 Itsensä johtaminen korostuu etätyöaikana.....	15
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	16
5.1 Toimeksiantajayrityksen esittely	16
5.2 Tutkimuksen suunnittelu.....	16
5.3 Tutkimusmenetelmät	17
5.3.1 Kvantitatiivinen tutkimus	17
5.3.2 Kvalitatiivinen tutkimus.....	18
6 TUTKIMUSTULOKSET	19
6.1 Haastattelu	19
6.2 Kysely	20
6.2.1 Taustatiedot	20
6.2.2 Työyhteisön yhteisöllisyyden muutos etätyöaikana	21
6.2.3 Työyhteisön vuorovaikutus etätyöaikana	22
6.2.4 Työyhteisön ilmapiiri etätyöaikana	22
6.2.5 Yhteisöllisyyden kehittäminen etätyöaikana	23
6.2.6 Tuen saaminen työkavereilta etätyöaikana	23
6.2.7 Tuen saaminen esihenkilöltä etätyöaikana	24

6.2.8 Työntekijöiden tasa-arvoinen ja reilu kohtelu etätyöaikana	24
6.2.9 Hyvän henkilöstöjohtajan piirteet	24
7 POHDINTA	26
7.1 Taustatiedot	26
7.2 Tutkimustulokset ja johtopäätökset	26
7.2.1 Yhteisöllisyyden muutos	27
7.2.2 Vuorovaikutuksen ja ilmapiirin muutos	28
7.2.3 Tuen saaminen ja kohtelu etätyöaikana	29
7.2.4 Hyvän esihenkilön piirteet	29
7.3 Tutkimuksen luotettavuus	30
7.4 Jatkotoimenpiteet ja -tutkimusehdotukset	32
7.5 Oma oppiminen ja opinnäytetyöprosessi	32
LÄHTEET	34
LIITTEET.....
LIITE 1. Haastattelukysymykset.....
LIITE 2. Kysely
KUVIOT	
KUVIO 1. Vastaajien ikäjakauma	20
KUVIO 2. Vastaajien työskentelyvuodet organisaatiossa	21
KUVIO 3. Vastaajien etätyökokemus.....	21
KUVIO 4. Vastaajien kokemus vuorovaikutuksesta etätyöaikana	22
KUVIO 5. Kokemus esihenkilön tasa-arvoisesta ja reilusta kohtelusta työntekijöitä kohtaan	24
KUVAT	
KUVA 1. Etäjohtamisen kulmakivet	12

1 JOHDANTO

Tutkielman tavoitteena on tutkia etätöiden vaikutusta yhteisöllisyyteen työyhteisössä ja sitä, kuinka henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa siihen. Monissa yrityksissä on jo ennen covid-19-pandemiaa kehitetty etätöskentelyä, mutta pandemian alettua on etänä työskentely lisääntynyt huomattavasti. Siksi onkin ajankohtaista ja erittäin mielenkiintoista tutkia, kuinka etätöskentely on vaikuttanut työyhteisön henkilöstöön yhteisöllisyyden näkökulmasta. Lisääntyneestä etätöiden aloituksesta on jo sen verran aikaa kulunut, että tutkimus on validia suorittaa. On myös kiinnostavaa selvittää, millaisia etätöjärjestelyjä yrityksiin on kehitetty sekä kuinka työyhteisössä on otettu huomioon yhteisöllisyys etätöiden aikana ja kuinka esihenkilötyöskentely vaikuttaa siihen. Lisäksi tutkielmassa määritellään etätöskentelyn hyvät puolet ja haasteet sekä listataan tapoja, joiden avulla yhteisöllisyyttä voidaan kehittää työyhteisössä. Lopuksi pohditaan saatuja tutkimustuloksia, joiden avulla tehdään johtopäätöksiä.

2 ETÄTYÖ

Etätyö on ansiotyöskentelyä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella (Vilkman 2016, 13). Covid-19:n aikana etätyöskentely on lisääntynyt suuresti ja monessa työyhteisössä se on jäänyt osittain tai jopa kokonaan yleiseksi työskentelymalliksi. Etätyöstä sovitaan työntäjän kanssa niin, että se on mahdollisimman hyödyllistä kummallekin osapuolelle. Se voi olla kokoaikaista tai hybridiä, jossa työskentelyä soveltaa niin, että esimerkiksi pari päivää viikosta ollaan varsinaisella työpaikalla ja muut päivät etänä (Yrittäjät). Hybridi-etätyömalli mahdollistaa myös yhteisöllisyyden kehittymisen työyhteisössä ja antaa henkilöstöjohtajalle erilaisia työkaluja yhteisöllisyyden kehittämiseksi.

Etätyöskentelyssä, niin kuin myös lähityöskentelytavassa on sekä hyviä että huonoja puolia. Etätyöskentelyä on aina arvioitava tapauskohtaisesti, koska kaikille työntekijöille ei etätyöskentelymalli sovi yhtä hyvin kuin taas toisille; lisäksi etätyöskentelystä on hyödyttävä kumpikin osapuoli, niin työnantaja kuin myös -tekijä, ja sen tulee olla vapaaehtoista kummallekin osapuolelle (Yrittäjät). Jotta etätyöstä saataisiin paras mahdollinen hyöty, on työntekoon ja sen johtamiseen liittyviä asenteita, oletuksia ja käytänteitä uskallettava nostaa keskusteluun ja tarvittaessa myös haastaa niin johtajien kuin myös työntekijöiden näkökulmasta (Eklund, Jääskeläinen, Lindholm & Salminen 2021, 19). Etätyöskentelystä ollaan varmasti montaa eri mieltä, koska toiset nauttivat vapaudesta, jota etätyö mahdollistaa, toiset taas eivät tykkää olla yksin kotitoimistolla, jossa ei tapaa työkavereita. Alaluvuissa syvennyttään tarkemmin etätyön hyviin ja huonoihin puoliin.

2.1 Teknologian kehitys ja pandemia etätyön murroksen vauhdittajia

Etätyö on ollut kehitteillä Suomessa jo ainakin 2000-luvun alusta alkaen, mutta vasta pandemian alettua etätyöstä on tullut useissa organisaatioissa jopa vallitseva työskentelymuoto. Pandemian vuoksi siirtyminen etätyöhön tapahtui nopeasti pakon edessä, eikä kaikkia muutokseen liittyviä asioita välttämättä ole keretty huomaamaan ja käsittelemään huolellisesti. (Eklund ym. 2021, 13.)

Etätyötä tekevien määrä kaksinkertaistui eri puolilla Euroopan unionia (EU) vuonna 2021 vuodesta 2019. 41,7 miljoonaa työntekijää teki etätyötä EU:ssa vuonna 2021. (Eurofound 2022.) Tällaista kasvua ei varmastikaan olisi tapahtunut ilman pandemiaa, ainakaan yhtä nopeasti.

Nykyään fyysisen työympäristön lisäksi digitaalinen työympäristö on tärkeä yhteisen työnteon, tiedon jakamisen ja työn läpinäkyvyyden kannalta. Tiimien on pystyttävä työskentelemään joustavasti yhteisten materiaalien ja projektien parissa aika- ja paikkariippumattomasti. Digitaaliset yhteistyön välineet mahdollistavat parhaimmillaan uuden, osallistavamman ja yhteisöllisemmän kulttuurin rakentumisen. (Bergman & Korhonen 2019, 140.) Ilman teknologian kehitystä etätyöskentelyä ei olisi mahdollista järjestää, ainakaan niin laadukkaasti, mitä se tällä hetkellä on.

2.2 Etätyön hyödyt yhteisöllisyyteen

Etätyöskentelystä on työn kannalta huomattavia hyötyjä. Etätyössä työrauha ja keskittyminen lisääntyvät sekä työtyytyväisyys ja -teho ovat parempia etätyössä (Työterveyslaitos a). Vaikka työkavereiden kanssa on välillä mukava keskustella ja luoda yhteisiä muistoja, niin voivat joillekin henkilöille päivittäiset keskustelut ja kuulumisten vaihto olla työn raskain ja kuluttavin osa. Etätyötä tehdessä ylimääräiset keskustelut jäävät pois, jolloin keskittyminen työntekemiseen on parempaa ja työteho samalla tehokkaampaa. On kuitenkin yksilöllistä, miten etätyön haasteet ja hyödyt kukin ottaa vastaan. Yhteisöllisyyden ja työkavereiden kanssa yhdessä vietetyn ajan arvostaminen voivat lisääntyä, kun huomaa, että ei olekaan itsestään selvää, että työyhteisön kommunikaatio ja työviihtyvyys on kunnossa. Vaikka kommunikaation onnistuminen etätyöaikana kehittyneen teknologian avulla on mahdollista ainakin periaatteessa, niin käytännössä se ei olekaan niin helppoa.

Etätyön tuoma vapaus on huomattava etu, joka lisää työhyvinvointia ja -viihtyvyyttä, mutta vapaus tuo lisää myös vastuuta. Riittävätkö vapaus ja työtyytyväisyys voittamaan niitä haasteita, joita etätyön huonot puolet tuovat?

2.3 Etätyön haasteet yhteisöllisyyteen

Työskentely yksin voi pidemmän päälle olla yksinäistä, koska suuri osa monen ihmisen päivän kommunikaatiosta tulee juuri työpaikalla, esimerkiksi kahvitaukojen aikana. Keskustellessa eri ihmisten kanssa oppii monesti jotain uutta ja saa erilaisia näkökulmia asioille. Eristäytyminen ja työhön sitoutumisen vähentyminen tapahtuvat melkein huomaamatta, kun ei tapaa työkavereita esimerkiksi ruokautunnilla (Eklund ym. 2021, 12). Suuri osa keskusteluista jää käymättä työskenneltäessä etänä, koska ruutujen välityksellä toimiva viestintä on usein vain täysin asiaan perustuvaa ja kuulumisten vaihto ei luonnistu yhtä helposti ilman nonverbaalista kanssakäymistä. Samasta aiheesta on huolissaan myös ter-

veyden- ja hyvinvoinninlaitoksen kehittämispäällikkö Esa Nordling, joka kertoo tutkimusten osoittavan, että sanattomalla viestinnällä eli oheisviestinnällä on yhtä suuri vaikutus viestin vastaan ottamisen ja tulkinnan kannalta kuin sanallisella viestinnällä (STT 2021).

Etätyötä voidaan periaatteessa tehdä jokaisella toimialalla ainakin osittain, mutta ei jokaisessa ammatissa. Esimerkiksi rakennusalaalla työnjohtajat voivat työskennellä osittain etänä, mutta itse rakentajat eivät kuitenkaan voi työskennellä olematta konkreettisesti paikan päällä. Etätyön lisääntyminen on mahdollisesti pahentanut palkka- ja työllisyyseroja korkeasti ja vähän koulutettujen välillä, mikä luo eriarvoisuutta työntekijöiden välillä (Eurofound 2022). Toisaalta työskentelytavat ja tavoitteet ovat erilaisia organisaation eri osa-alueilla, joten isommilta konflikteilta pystytään välttymään, jos kommunikointi on riittävän hyvällä tasolla. On kuitenkin hyvä pohtia erilaisia etätyömalleja, joiden avulla pystytään mahdollisesti tasapuolistamaan eri työosastojen välistä epätasa-arvoa etätyön suhteen. Tässäkin asiassa hyvällä henkilöstöjohtamisella ja avoimella kommunikaatiolla on hyvät vaikutukset lopputulokseen.

Henkilöstöjohtamisen kannalta etätyön mahdollistama vapaus haastaa konkreettisesti henkilöstön hallintaa ja tarkkailua, koska ruutujen kautta se ei ole täysin mahdollista. Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen kertoo, että esimiehen on huomattavasti vaikeampi johtaa ja tuntea johdettavia, jos työskennellään etänä (Pantsu 2021). Etätyön vapauden lisäksi samalla yksittäisen työntekijän vastuu ja itseohjautuvuus korostuvat huomattavasti, koska koko ajan ei ole joku tarkkailemassa tekemisiä. Toisaalta se voi olla hyväkin asia, että luottamus tulee testattua, jolloin työyhteisön yhteisöllisyyden on mahdollista parantua, mutta myös päinvastoin heikentyä. Tulee kuitenkin muistaa, että aina kun on vapautta, niin on silloin myös vastuuta. Itsenäinen työskentelytapa, vastuun ottaminen ja itseohjautuvuus eivät toteudu kaikilta luonnostaan, joten henkilöstöjohtaminen korostuu etätyöaikana huomattavasti ja voi samalla ylikuormittaa. On huomioitava etätyöhön siirryessä, että työntekijät ovat yksilöitä, eivätkä samat toimintatavat sovi kaikille, joten keskusteleminen ja muunneltavissa olevat toimintatavat tulee suunnitella tarkasti ennen etätyön aloittamista.

2.4 Etätöistä paluu työpaikalle

Jatkuvalla etätyön tekemisellä on huomattavia heikentäviä vaikutuksia työyhteisön yhteisöllisyyteen. Kuinka työntekijät saataisiin takaisin työpaikalle? Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä - tutkimuksen (Hakanen, Kaltiainen & Virtanen 2022) mukaan ihmislähtöinen palveleva johtaminen, reilu kohtelu ja yhteenkuuluvuus ovat vetovoimatekijöitä, joiden avulla saadaan työntekijät siirtymään

takaisin toimistolle työkavereiden seuraan. On siis tärkeää, että yhteisöllisyys ja johtaminen ovat kunnossa ja niitä pyritään edistämään, jotta työntekijät valitsisivat kotitoimiston sijasta työpaikan. Johdon tehtävänä onkin myydä henkilöstölle syy tulla viralliselle työpaikalle, koska läsnätyössä on monta osaluuetta, jotka nostattavat yhteishenkeä, tuottavuutta, motivaatiota ja innovaatioita (Taajamaa 2022).

Jatkuvan etätyön haasteet tulevat mitä luultavimmin eteen jokaiselle etätyötä tekeväälle. Pitkään jatkuneen etätyöskentelyn hyvät puolet voivat himmetä ajan kuluessa ja henkilöstö alkaa jo kaipaamaan päivittäistä kanssakäymistä työkavereiden kanssa. Jotta kynnys työpaikalle tulemiseen madaltuisi, hyvä vaihtoehto on siirtyä täydestä etätyöstä hybridi-etätyömalliin, jossa yhdistyvät monesti sekä lähietä etätyön parhaimmat puolet.

2.5 Hybridi-etätyömalli

Monissa työpaikoissa on etätyön jäljiltä siirrytty hybridi-etätyömalliin, jossa sovitusti työskennellään sekä etänä että myös paikan päällä toimistolla, esimerkiksi tietyt päivät viikosta etänä ja loput päivät toimistolla. Hybridi-etätyömalli on erinomainen tapa hyödyntää parhaat puolet kummastakin työskentelymallista. Hybridi-työn avulla on mahdollista löytää työskentelymalleja, joissa saadaan hyödynnettyä sekä lähityön tuoma hyvä yhteishenki, kuulumisen tunne ja innovaatio-tila, että myös etätyön jousto ja tehopotentiali (Taajamaa 2022).

Toimivan henkilöstöjohtamisen ja yhteisöllisyyden kannalta on erityisen tärkeää, että uskalletaan kokeilla uusia toimintatapoja ja niille ollaan avoimia. Toimintatapojen kehittäminen ja muutosvalmius on jokaisen organisaation jäsenen asia, ei pelkästään johtajan. ”Myös yksittäiselle pitkään lähes pelkkää etätyötä tehneelle työntekijälle voi tehdä hyvää pysähtyä hetkeksi pohtimaan, mitä hyvää ja arvokasta siirtymä hybridityöhön voisi omaan arkeen tuoda, vaikka se vaatisikin aluksi totuttelua ja ponnistuksia” (Hakanen, Kaltiainen & Virtanen 2022).

2.6 Etätyön tulevaisuus

On haastavaa ennustaa, millainen on etätyön tulevaisuus, mutta on aika selvää, että etätyö jää ainakin osittaiseksi työskentelytavaksi, koska se on todettu toimivaksi. Etätyön lisääntyminen varmasti jatkuu, koska teknologinen kehitys lisää etätöitä tekevien työpaikkojen ja työntekijöiden määrää (Eurofound 2022).

Tulevaisuudessa etätyön aiheuttaneisiin haasteisiin pyritään varmasti keksimään toimivia ratkaisuja, jotta etätyö olisi tulevaisuudessa mahdollisimman hyödyllistä sekä työntekijälle että organisaatiolle. On mahdollista, että osa työntekijöistä alkaa priorisoida työturvallisuuteen ja ansioihin, kun taas toiset alkavat etsiä mielekkäämpiä ja vahvoja sosiaalisia tukiverkostoja sisältäviä töitä (Cotofan, De Neve, Golin, Kaats & Ward 2021).

3 YHTEISÖLLISYYS TYÖYHTEISÖSSÄ

Yhteisöllisyys on tärkeä työyhteisön voimavara, jossa ihmiset tuntevat olevansa osa isompaa kokonaisuutta. Yhteisöllisyys muodostuu vuorovaikutuksesta, yhdessä olemisesta ja tekemisestä, henkilökohtaisesti merkittävistä ihmissuhteista, luottamuksesta sekä yhteenkuuluvuuden tunteesta, ja lisäksi se linkittää erilaiset ihmiset yhtenäiseksi työyhteisöksi, mikä auttaa yhteisiin tavoitteisiin pääsemisessä (Karjula, Karjula & Westerlund 2020). Yhteisöllisyys luo työpaikalla yhteenkuuluvuutta ja tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja työn tuloksellisuutta; lisäksi hyvä työyhteisö ja esihenkilötyö helpottavat työntekijää toteuttamaan yksilöllisyytään (Salakari 2021). Etätyöaikana yhteisöllisyyden kehittäminen ja ylläpitäminen onkin hieman haastavampaa verrattuna toimistolla työskentelemiseen. Kun työntekijät eivät näe toisiaan fyysisesti, on kommunikaatio ymmärrettävästi vaikeampaa ja väärinymmärryksiä tulee väistämättä tietokoneiden tai puhelimien välityksellä keskustellessa, eikä tilannetta välttämättä pääse korjaamaan nopeasti, mikä heikentää työyhteisön ryhmähenkeä sekä samalla yhteisöllisyyttä.

3.1 Yhteisöllisyyden hyödyt

Yhteisöllisyydellä työyhteisössä tarkoitetaan henkistä tilaa, jossa yhteisöllisyys luo yhteenkuuluvuutta, tarjoaa turvaa jäsenille ja auttaa hahmottamaan ympäristöä (Salakari 2021). Yhteisöllisyyden merkitystä ei turhaan korosteta. Sillä on paljon myönteisiä vaikutuksia niin yksilön hyvinvointiin kuin myös koko ryhmän tehokkuuteen. Työelämässä yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta (Salakari 2021). On tärkeää, että yhteisöllisyyden hyödyt tiedetään, jotta siihen ymmärretään panostaa riittävillä resursseilla.

3.2 Yhteisöllisyyden kehittäminen

Millä tavoin henkilöstön yhteisöllisyyttä pystyttäisiin kehittämään? Tiimihenki on yksi vahvimmista tavoista lisätä motivaatiota ja hyvinvointia työyhteisössä, mutta loistava tiimihenki ei ole itsestäänselvyys pitkän etätyöjakson jälkeen (Rimpiläinen & Kivi 2020). Tilanne ei varmastikaan helpotu, jos työyhteisö työskentelee jatkuvasti etänä.

Osallistaminen on tehokas tapa lisätä henkilöstön motivaatiota ja ryhmään kuuluvuuden tunnetta. Henkilöstön motivaatiota voidaan pyrkiä parantamaan esimerkiksi ottamalla heidät mukaan suunnittelupalavereihin, jotta kaikki saavat yhdessä suunnitella sopivat tavoitteet, niin yksilö- kuin myös ryhmätasolla. Osallistaminen antaa työntekijöille sellaisen tunteen, että hekin pääsevät vaikuttamaan heitä koskeviin asioihin, joka mahdollisesti myös pienentää kuulua tiimin sekä esihenkilöiden välillä. (Rimpiläinen & Kivi 2020.)

Toisten tukeminen on tärkeä yhteisöllisyyden kasvatuskeino. Esimerkiksi viikoittain järjestettävä kokous, jossa jokainen ryhmän jäsen saa tuoda mahdollisia työhaasteita keskusteluun ja saada niihin muiden mielipiteitä. (Rimpiläinen & Kivi 2020.) Tämä on oiva tapa vahvistaa tiimin ja esihenkilön välejä ja lisäksi saa tukea ja apua itseään askarruttaviin asioihin. Lisäksi myös yhteisten kahvitaukojen ja vapaa-ajanvietto sekä mahdollisiin konflikteihin välitön puuttuminen ja voimaa ja rehellinen kommunikointi on suuressa osassa toimivaa ja kehittyvää työyhteisöä (Rimpiläinen & Kivi 2020). Toimivatko nämä vinkit kuitenkin työyhteisön työskennellessä etänä? Riippuu suurelta osin työyhteisön aikaisemmasta kommunikoinnista onnistumisesta sekä yksilöiden ja koko ryhmän halukkuudesta kehittää yhteisöllisyyttä. Toisaalta nykyteknologia mahdollistaa melkein täydellisesti kommunikoinnin onnistumisen myös ruudun välityksellä, mutta sisältö ja motivaatio kehittämistoimintaan ratkaisevat. Suurin haaste saattaa olla se, jaksetaanko yhteisöllisyyden kehittämiseksi käyttää aikaa, kun henkilöstö ei etätöaikana juurikaan näe toisia, vaikka juuri silloin pitäisi kehittää tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Yhteisöllisyyden kehittämisessä tärkeä osa-alue on joustavuus ja kompromissien hyväksyminen. Joustavuus on valmiutta avoimeen keskusteluun, yhteisen ymmärryksen haluamista ja hakemista sekä eri näkökulmien huomioimista ja niiden soveltamista tyydyttävään ratkaisuun ja lopputulokseen. Joustavuuden onnistumiseen tarvitaan hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, jotka ehkäisevät mahdollisia erimielisyyksistä aiheutuvia konflikteja. Joustavuus edellyttää taitoa asettua toisen asemaan ja kykyä katsoa asioita laajemmasta perspektiivistä kuin vain omasta. (Jäppinen 2012, 31.) Joillekin työntekijöille joustavuus voi olla luontainen tapa toimia, mutta kaikille se ei ole yhtä helppoa.

Koko yhteisön kannalta on tärkeää, että yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta edistetään ja lisäksi on huomioitava myös yksilö- ja tilannekohtaiset tarpeet yksilötasolla (Salakari 2021). On siis tärkeää kehittää työntekijöitä myös yksilötasolla, jotta kaikilla olisi mahdollisimman hyvät valmiudet ryhmän yhteisöllisyyden kehittämiseen. On haastavaa pyrkiä saavuttamaan yhteisön tavoitteita ennen kuin jokainen ryhmän jäsen tietää toimintatavat ja periaatteet sen kehittämiseen.

3.3 Haasteet yhteisöllisyyden kehittämisessä

Yhteisöllisyyttä on vaikeaa kehittää ilman, että asiasta ollaan kiinnostuneita. Kun yhteisöllisyyden kehittäminen otetaan tavoitteeksi, pitää koko organisaatiolle tuoda yhteisöllisyyden hyödyt esille, jotta asiaa pidetään merkityksellisenä.

Yhteisöllisyyden kehittämiseen tarvitaan sitoutumista. Asiat eivät onnistu, jos yhteisön jäsenet eivät sitoudu pitkäjänteisesti yhdessä päätettyihin asioihin. Erityisesti yhteisöllisyyden kannalta sitoutuminen on kriittisessä asemassa silloin, kun ryhdytään erilaisiin kokeiluihin ja uudistuksiin. (Jäppinen 2012, 33.) Tästä hyvä esimerkki on työpaikan vaihtuminen etätyöolosuhteisiin.

Ei riitä, että yhteisöllisyyttä vain kehitetään, vaan sitä pitää myös ylläpitää. ”Yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila, vaan se on jatkuvassa muutoksessa” (Salakari 2021). Maailmantilanteet ja ihmiset muuttuvat ja samalla pitää myös yhteisöllisyys ja sen kehittämistavat muuttua; esimerkiksi etätöihin siirtyessä ei riitä, että käytetään pelkästään samoja toimintatapoja yhteisöllisyyden kehittämisessä, kuin paikan päällä työskennellessä. Jokaisella yhteisöllä toimii erilaiset toimintatavat, koska yksilöt ja niiden tarpeet vaikuttavat suuresti yhteisöön ja oikeiden toimintatapojen löytämiseen.

3.4 Yhteisöllisyyden muutos etätyöaikana

Yhteisöllisyyteen tulee muutos etätyöhön siirryttäessä oikeastaan väistämättä. Muutos ei välttämättä tarkoita aina automaattisesti muuttumista parempaan tai huonompaan suuntaan. Jokainen ihminen kokee ja suhtautuu muutokseen eri tavalla. Kahvitauoilla keskustelukaverina työkavereiden tilalla voi olla jokin aktiviteetti esimerkiksi kotityöt tai kahvit juodaan samalla töitä tehdessä, koska yksin tauon pitäminen ilman keskusteluseuraa voi vaikuttaa pitkästyttävältä, ainakin jos etätyötä on jatkunut pitkään.

Yhteisöllisyyden kehittämisessä etätyössä on myös sellainen haaste, että monesti yhteydenotto työkavereihin kohdistuu vain niihin omasta mielestä mukavimpiin työkavereihin ja voi huomata, että ei ole ollut pitkään aikaan yhteydessä joihinkin työyhteisön jäseniin, koska ei ole ollut pakko eikä heitä ole tavannut esimerkiksi kahvihuoneessa. Tällä tavoin työyhteisö helposti erkaantuu ja hajoaa pienempiin

ryhmiin, mikä heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta koko organisaation tasolla. Toisaalta etätyöskentelyn avulla työntekijät voivat vasta huomata yhteisöllisyyden tärkeyden, kun ennen päivittäiset keskusteluhetket kahvitunneilla eivät enää olekaan arkipäivää.

3.5 Yhteisöllisyyttä yli organisaation

Alajärvellä Etelä-Pohjanmaalla avattiin maaliskuussa 2023 uusi yhteisöllinen työtila Hubi25, jossa voi työskennellä kuka tahansa etätyötä tekevä. Kaikille avoimen työtilan eduiksi perinteisiin etätyötiloihin verrattuna mainitaan yhteisöllisyys, jota korostetaan muun muassa viikoittain järjestettävien aamukahvein ja erilaisten tapahtumien. (Jokiaho 2023.) Yhteinen etätyötila on loistava tapa luoda uusia kontakteja, ja ajan kuluessa etätyötiloja käyttävät työntekijät muodostava uuden yhteisön. Yhteisen etätyötilan avulla työntekijät, jotka työskentelevät esimerkiksi kaukana yrityksen toimitiloista, voivat hyödyntää tiloja sosiaalisuuden ylläpitämiseen. Vaikka Hubi25-työtilan käyttäjät eivät välttämättä työskentele samassa organisaatiossa, saavat käyttäjät lähityöskentelyn tuomia etuja, joita yksin kotona työskennellessä ei saa, esimerkiksi yhteisiä kahvi- ja keskusteluhetkiä.

Korvaako yleinen etätyötila kuitenkin oman organisaation yhteisöllisyyden tunnetta? Ei välttämättä, mutta helpotusta se varmasti tuo pitkään etätyötä tekeville yksilöille. Pitääkö yhteisöllisyyden syntyä juuri oman organisaation välille vai voisiko yhteisöllisyys syntyä myös yksilöiden välille yli organisaatorajojen? Luultavasti voi ja tulevaisuudessa varmasti niin tapahtuukin lisääntyvissä määrin, kun etätyö vakiinnuttaa paikkansa organisaatioissa, joka mahdollistaa uusien toimintatapojen ja työyhteisöjen synnyn. Yhteinen etätyötila on oiva tapa yhdistää etätyön hyödyt ja yhteisöllisyys, joka on koetuksella etätyöaikana. Etätyötilan avulla kokoaikaiseen etätyöhön jääneet voivat nauttia edes osittain lähityön hyödyistä. Lisäksi uusiin ihmisiin tutustuminen yli organisaatorajojen tuo uusia työkavereita ja mahdollisesti myös uusia ideoita ja mahdollisuuksia.

4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ETÄTÖISSÄ

Henkilöstöjohtaminen keskittyy ihmisten johtamiseen ja se sisältää henkilöstön hankinnan, kehittämisen, ohjaamisen, arvioinnin ja motivoinnin niin, että henkilöstö voi hyvin ja yrityksen tavoitteet saavutetaan (Suomi). Henkilöstöjohtamisen avuksi voidaan luoda strategia, jonka avulla voidaan kehittää ja arvioida henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen on kuitenkin usein haastavaa, koska ihmiset ovat yksilöitä, eikä kaikille sovi samanlaiset toimintatavat. Lisäksi ihmisten käyttäytyminen on harvoin ennalta arvattavissa, toisin kuin esimerkiksi koneiden, jotka toimivat juuri sillä tavoin kuin ne ovat suunniteltu. Näiden seikkojen lisäksi myös henkilökemia vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen.

4.1 Henkilöstöjohtaminen etätyössä

Kun lähityö vaihtuu etätyöksi, muuttuu samalla oleellisesti myös johtamismallit ja niiden tehokkuus. Jos organisaatiolla ei ole työkalut ja toimintatavat ajan tasalla, niin voi organisaation muuttaminen yhtäkkiä etätyöpaikaksi olla haastavaa. Henkilöstön johtaminen muuttuu hujauksessa, kun etätyöskentely alkaa ja se vaikeuttaa koko organisaation työskentelyä, jos siihen ei ole osattu varautua ja tehty oleellista toimintasuunnitelmaa. Etätyön alkaessa on todella tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt organisaatiolle työnteon paikoista, ajoista ja toimintatavoista, jotta muutoksista selvitään (Työterveyslaitos b).

Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on työhyvinvoinnin edistäminen ja sen seuraaminen. Etätöissä tehtävä kuulostaa haasteelliselta, koska vuorovaikutus tapahtuu ruudun välityksellä sekä päivittäiset käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut ovat jääneet pois etätyön seurauksena. Siksi onkin tärkeää, että esihenkilö kysyy kuulumisia ja käy keskustelua työntekijöiden kanssa edes ruudun välityksellä, jotta pysyy tietoisena työnkuormitustekijöistä, kuulumisista ja kehityskohteista (Airila 2022).

4.2 Millaista on hyvä etäjohtaminen?

Yksiselitteistä vastausta hyvästä etäjohtajasta on vaikeaa saada. Niin kuin hyvän johtajan, myös etäjohtajan piirteet ovat moniulotteisia. Eri ihmiset arvostavat erilaisia piirteitä ja ominaisuuksia, joten täydellistä johtajaa ei luultavasti ole olemassakaan. Hyvän johtajan piirteitä on kuitenkin helpompi luetella. Virtuaalisen tiimin johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen, eikä modernissa johtamisessa pärjää enää pelkällä asioiden johtamisella (Vilkman 2016, 192). Etäjohtamisessa on siis erityisen tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstöön, jotta suunnitellut toimintamallit ja strategiat toteutuisivat niin,

että henkilöstö on hyvinvoiva ja tehokas. Jokaisen organisaation ja tiimin tulee löytää sopivat toimintatavat keskustelemalla ja kokeilemalla (Vilkman 2016, 15).

4.3 Hyvän etäjohtamisen kulmakivet

Etätyössä hyvän johtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Kulmakivet linkittyvät toisiinsa vahvasti ja kaikkia niitä tarvitaan toistensa tueksi. (Vilkman 2016, 25.) Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi etäjohtamisen kulmakivet ja luetellaan vinkkejä, joiden avulla organisaatiota ja tiimiä voidaan kehittää.



KUVA 1. Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016, 25).

4.3.1 Luottamus

Luottamus on toimintatapa ja se perustuu ihmisen uskomuksiin ja kokemuksiin. Etätyön suurin haaste on luottamus, jonka vastakohtana on pelko. Pelko siitä, että tekevätkö työntekijät työnsä ilman, että he ovat jatkuvasti esimiehen valvovan silmän alla. Kyse on kontrollin menettämisen pelosta. (Vilkman 2016, 26–29.) Ilman luottamusta organisaation tai tiimin toiminta on vaikeaa etenkin etätyössä, jossa esihenkilö ei fyysisesti näe työntekijöitä.

Molemmin puolisen luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja henkilöstön välille on todella tärkeää. Luottamuksen rakentuminen edellyttää avointa ja runsasta kommunikaatiota ja osoittamalla luottamusta molemmin puolin. (Vilkman 2016, 27.) Työskenneltäessä etänä luottamus voi syntyä enimmäkseen suoritusten perusteella, esimerkiksi aikataulujen noudattamisen, yhteistyötaitojen, osaamisen ja

tavoitettavuuden avulla sekä lisäksi yhteisten sääntöjen noudattaminen edistää luottamuksen syntymistä (Eklund ym. 2021, 70). Luottamus on kaiken toiminnan lähtökohta, joka tulee olla kunnossa jokaisella organisaation osa-alueella, jotta yhteistyö on mutkatonta ja toimivaa.

4.3.2 Arvostus

Arvostus on arjen pieniä asioita, esimerkiksi se, miten kohtaamme ihmiset ja miten kunnioitamme erilaisuutta (Vilkman 2016, 32). Arvostuksen avulla ryhmä ihmisiä tiivistyy yhdeksi tiiviiksi porukaksi, jossa jokaisella on paikka ja vaikutusmahdollisuus.

Etätyössä työskentelevät ihmiset kokevat helposti saavansa liian vähän sosiaalista tukea työyhteisöltä ja esimieheltä. Sosiaalinen tuki on tärkeää, koska se on työuupumusta ehkäisevä voimavaratekijä liialliselle työn kuormittavuudelle ja tyytymättömyydelle sekä lisäksi se kertoo työntekijälle muiden pitävän häntä ja hänen työpanostaan tärkeänä ryhmälle. (Vilkman 2016, 32.) Arvostuksen avulla ryhmän jokaiselle ryhmänjäsenelle viestitään, että hän on merkityksellinen ja häntä arvostetaan juuri sellaisena kuin on.

Arvostusta voi ilmaista ryhmässä monella eri tapaa ja jokaisen tulisi miettiä itselle sopivin tapa näyttää sitä. Ryhmän työskennellessä etänä vaihtoehtoiset toimintatavat vähenevät, koska ei fyysisesti näe toista. Pitää muistaa, että etätyötä tehdessä toisen arvostaminen on erityisen tärkeää, koska silloin ryhmän jäsenet ovat vähemmän vuorovaikutustilanteissa kuin paikan päällä työskennellessä. Arvostusta voi osoittaa etänä esimerkiksi kysymällä mielipiteitä ja antamalla mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa asioihin, lisäksi toisten kiittäminen ja ilahduttaminen pienillä asioilla ovat hyvä arvostamisen osoitusmuoto (Vilkman 2016, 33).

4.3.3 Avoimuus

Avoimuus on läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa: avointa kommunikaatiota, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Avoimuus linkittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun, jonka takia avoimuus on erityisen tärkeää etäjohtamisessa. Ilman avoimuutta yhteisöllisyys kärsii ja ihmisten sitoutuminen vähenee organisaatiossa, joka samalla hankaloittaa työn tekemistä ja onnistumisen kokemuksia ja lisäksi viihtyvyys töissä laskee. (Vilkman 2016, 33–34.)

4.3.4 Toimivat pelisäännöt

Tiimissä tulee olla säännöt, jotta sen toiminta on tavoitteellista ja järjestys säilyy, joiden avulla tiimi pysyy yhtenäisenä ja se johtaa hyviin tuloksiin. Tiimin säännöt eivät tule ylhäältä määrättyinä, vaan aidon tiimin tulisi asettaa itselleen tavoitteet ja pelisäännöt, samalla luoden toimintakulttuurin. Tiimin jäsenten on helpompi ymmärtää sovitut asiat ja niiden syyt. Osallistaminen sääntöjen laatimisessa lisää myös sitoutumista niiden noudattamiseen. (Eklund ym. 2021, 70.) Jos pelisääntöjä ei sovita yhdessä ja säännöt tulevat esihenkilöltä ilmoitus-periaatteella, jää yhteistyöltä tärkeä pohjatyö pois eikä sitoutumista pelisääntöihin toteudu, jos tiimin jäsenet ovat erimieltä säännöistä tai niiden tulkitsemisesta (Vilkman 2016, 37). Esihenkilön on siis tärkeää huomioida työntekijät ja osallistaa heitä sääntöjen tekemisessä, jotta yhteistyö ja kommunikaatio toimii myös jatkossa.

4.3.5 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus sitoo kaikki etäjohtamisen kulmakivet yhteen. Jatkuvaa vuorovaikutusta tarvitaan kaikkien kulmakivien toteutumisessa. Vuorovaikutus kuvaa vähintään kahden ihmisen välinen suhdetta ja toimintaa, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita ja rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 40.)

Tiimien jäsenillä tulee olla hyvät kommunikaatio- ja viestintätaidot, jotta yhteistyö tiimissä toimii mutkattomasti. Etätyössä tiimin jäseniltä vaaditaan uudenlaista asennoitumista ja hyviä vuorovaikutustaitoja, koska spontaani kanssakäyminen on vaikeampaa toteuttaa etätyössä kuin toimistolla sekä lisäksi myös väärinymmärryksien määrä kasvaa työskennellessä etänä, joka voi aiheuttaa ylimääräistä harmia tiimin sisälle (Eklund ym. 2021, 60–61).

Etävuorovaikutuksen ongelmia voidaan välttää suunnittelemalla huolellisesti viestintä- ja vuorovaikutustilanteet. Jokaisen tiimin jäsenen tulee kehittää vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, koska yhteisymmärryksen saavuttaminen digitaalisessa ympäristössä vaatii enemmän suunnitelmallisuutta sekä viestintämuotojen ja -välineiden tuntemusta kuin perinteinen toimistotyö. (Eklund ym. 2021, 61.) Työskennellessä etänä voi tuntua, että viestintään ei tarvitse panostaa, koska ei ole päivittäisessä vuorovaikutuksessa kaikkien tiimin jäsenten kanssa, mutta juuri sen takia onkin erityisen tärkeää, että se vähäinen vuorovaikutus ja viestintä onnistuisi.

4.3.6 Yhteisöllisyys

Ihmisellä on luontainen tarve kuulua joukkoon ja olla osa arvostamaansa ryhmää. Yhteisöllisyyden avulla syntyy aito ja tuottava työyhteisö, jossa työntekijät tulevat toimeen keskenään. Yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta, heikentää työntekijöiden moraalialia ja sitoutumista organisaatioon sekä heikentää tiimin yhtenäisyyttä. (Vilkman 2016, 41.) Olisi siis tärkeää panostaa yhteisöllisyyteen ja sen kehittämiseen etenkin etätyöaikana. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen etätyöaikana on kuitenkin haaste etäjohtamisessa, koska vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristyneisyyden kokemukseen (Vilkman 2016, 41).

4.4 Itsensä johtaminen korostuu etätyöaikana

Etätyö edellyttää työntekijältä itsensä johtamisen taitoja, joita tarvitaan itsenäisen työnteon haasteiden voittamiseen esimerkiksi tuen ja vuorovaikutuksen vähäisyyteen (Eklund ym. 2021, 75–76). Itsensä johtaminen on aina vaikeinta ja saadun vapauden lisäksi työntekijän vastuu lisääntyy, joka ajan kuluessa voi alkaa kuormittaa (Vilkman 2016, 122–123).

Itsensä johtaminen ei ole kaikille luontaista ja tuttua, joten esihenkilön ja työyhteisön tulee tukea yksilöitä, jotta onnistuminen etäolosuhteissa olisi mahdollista. Työntekijän tukeminen itsensä johtamisessa vaatii sen, että työnkuvat ovat selkeät tiimissä ja jokainen tietää mitä heidän kuuluu tehdä (Vilkman 2016, 124). Jokainen työntekijä on lopulta vastuussa omasta hyvinvoinnista ja onnistumisesta, joten avun pyytäminen ja avoin keskustelu ovat tärkeitä toimintatapoja, jos itsensä johtaminen ei ole luontainen toimintatapa tai ilmenee muita ongelmia. On tärkeää, että esihenkilö tietää missä mennään ja on valmis auttamaan työntekijöitä haasteellisissa vaiheissa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilötyöskentely ja yhteisöllisyys ovat muuttuneet etätyöskentelyn aikana. Organisaatiossa on työskennelty kokonaan etänä koronapandemian ajan ja tällä hetkellä käytössä on hybridi-etätyömalli, jossa työskennellään kaksi päivää viikosta etänä ja loput kolme päivää toimistolla paikan päällä.

Tutkimuskohteena oli Ruukki Construction Oy:n Vimpelin toimipisteen Service Center -osaston tilaustenkäsittelijät. Tutkimuksessa käsiteltiin sekä työntekijöiden että esihenkilön mielipiteitä ja kokemuksia etätyöskentelyn vaikutuksista yhteisöllisyyteen. Tutkimusmenetelminä toimivat sekä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

5.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Toimeksiantajayritys oli Ruukki Construction Oy, joka valmistaa teräkseen pohjautuvia rakentamisen tuotteita ja palveluita. Ruukki työllistää noin 1500 henkilöä kymmenessä eri Euroopan maassa. Vertailukelpoinen liikevaihto vuonna 2021 oli noin 590 miljoonaa euroa. Ruukki on osa maailmanlaajuisesti toimivaa teräsyhtiötä SSAB:ta. (Ruukki.)

Toteutin tutkimuksen Ruukin Vimpelin toimipisteen Service Center -osaston tilaustenkäsittelijänä toimiville henkilöille. Tutkimaani osastoon kuuluu 6 työntekijää ja esihenkilö. Tutkimani osaston jokainen työntekijä on toiminut saman verran ja samaan aikaan etätyössä, joten tuloksiin ei vaikuta eri ajanjaksot ja etätyön määrä. Tällä hetkellä tiimi työskentelee hybridi-etätyömallilla.

Olen työskennellyt sesonkityöntekijänä yhden kesän Ruukilla Service Center -osastolla, joten tutkimani yritys ja tiimi ovat minulle jo ennestään tuttuja, mikä helpottaa tutkimuksen toteuttamista. Käytössä oli myös silloin hybridi-etätyömalli, joten olen itsekkin päässyt kokemaan ja seuraamaan etätyön vaikutusta työyhteisöön juuri tutkimassani yrityksessä.

5.2 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, koska ne toimivat toistensa tukena. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkielman yhdistämistä

kutsutaan monistrategiseksi tutkimukseksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 28). Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi voidaan erottaa toisistaan, mutta usein niitä sovelletaan myös samassa tutkimuksessa (Alasuutari 2011, 32). Tutkimuksessa päätettiin käyttää tiedonhankintana kyselyä työntekijöille ja haastattelua esihenkilölle. Molemmat tutkimusmenetelmät suunniteltiin tarkasti, jotta saadut tiedot olisivat mahdollisimman hyödyllisiä ja johdonmukaisia tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen kysymykset ja toteutus käytiin opinnäytetyöohjaajan kanssa läpi huolellisesti ennen haastattelua ja kyselyn toteuttamista, jotta virheiden ja epäselvyyksien määrä minimoitaisiin.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytin Webropol-kyselyä ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelin esihenkilöä Teams-videopuhelun avulla. Webropol-kysely lähetettiin sähköpostilla esihenkilölle, joka jakoi sen tiimille. Kyselyn vastausaika oli 10.3.-24.3.2023 ja esihenkilön haastattelu toteutettiin 17.3.2023 Teams-videopuhelun avulla. Lähetin esihenkilölle sähköpostilla haastattelukysymykset ennakkoon 10.3.2023, jotta hän sai tutustua kysymyksiin ja valmistautua haastatteluun niiden avulla.

Tutkimusta tekevän haastattelijan tehtävänä on kuvata haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Tutkijan käsitys todellisuuden luonteesta vaikuttaa siihen, miten hän lähestyy tehtäväänsä. Tehtävää voi lähestyä usealla eri tavalla, suorasti tai epäsuorasti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41.)

5.3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tilastollinen tutkimus on yksinkertaistettuna numeroiden hyväksikäyttöä ja hyödyntämistä matemaattisten toimenpiteiden avulla käsiteltyinä (Valli 2015, 15).

Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisuutta, tilastollisten yhteyksien avulla. Aineisto laitetaan taulukkomuotoon ja jokaiselle tutkimusyksikölle annetaan arvoja eri muuttujilla. Muuttujat eivät aina ole pelkkiä numeroita, vaan muuttujan saama arvo voi olla myös kirjainsymboli. Näin on esimerkiksi silloin, kun käsitellään sukupuolta: tällä tutkimusyksikkönä oleva henkilö voi saada arvon n = nainen tai m = mies. Arvot voivat olla myös lukuja, eli esimerkiksi 1 = nainen ja 2 = mies, mutta lukuja tarkastellaan kuitenkin nominaalimuuttujan arvoina eli luvulle ei voi laskea keskiarvoa. (Alasuutari 2011, 34.)

5.3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus koostuu kahdesta vaiheesta, jotka sitoutuvat aina toisiinsa, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta eli kiinnitetään huomiota vain tutkimuksen kannalta olennaiseen tietoon. Havaintojen pelkistämisessä myös yhdistetään saatuja tuloksia, jotta aineisto olisi helpommin hallittavissa. (Alasuutari 2011, 39–40.)

Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa löydettyille tilastollisille yhteyksille eri muuttujien välillä annetaan tulkinta viittaamalla aiemmin tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin tai niissä saatuihin tutkimustuloksiin. Arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että saatujen johtolankojen ja vihjeiden avulla tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 44.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Haastattelu

Haastattelu toteutettiin Ruukki Construction Oy:n Service Centerin esihenkilölle, joka on työskennellyt organisaatiossa 33 vuotta ja 23 vuotta niistä esihenkilönä. Haastateltavan mukaan organisaatiossa kokeiltiin etätyöskentelyä ensimmäisen kerran vasta korona-pandemian alettua. Muutos tapahtui haastateltavan mukaan kuitenkin sulavasti, koska digitaalisuus oli kehittynyt pitkälle ja osastolla oli käytössä sähköiset työkalut.

Haastateltavan mukaan hyvä esihenkilö on suunnitelmallinen, joustava, hyvä kuuntelemaan ja tiedottamaan asioista sekä esimerkillinen työyhteisön jäsen. Lisäksi haastateltava kertoi, että esihenkilön on tärkeää perustella päätökset selkeästi, koska esihenkilö toimii liiketoiminnan ja työntekijöiden välissä ja hänen vastuullaan on tiedon kulkeutuminen molempiin suuntiin. Haastateltava esihenkilö kertoi myös, että paineensietokyky ja ajanhallinta korostuu esihenkilötyöskentelyssä entistä enemmän, koska muutokset tapahtuvat nykyään nopeampaa kuin aikaisemmin.

Haastateltava kertoi, että molemmin suuntaisen tiedonkulun merkitys korostuu työyhteisön työskennellessä etänä. Esihenkilön johtamassa tiimissä oli alettu pitämään säännöllisiä viikkopalavereita etätyön alettua. Viikkopalavereiden avulla varmistettiin, että tieto kulkee hyvin ja kaikki tiimin jäsenet pysyvät ajan tasalla asioista. Palavereista kirjattiin myös sähköiset muistiinpanot, jotka ovat kaikille tiimin jäsenille avoimet. Muistiinpanojen avulla pyritään paikkaamaan esimerkiksi kahvitauoilla käytävää vapaata tiedonkulkua, joka ei ole mahdollista etätyöaikana. Viikkopalavereista tehdyt muistiinpanot ovat haastateltavan mukaan erittäin tärkeä tiedonkulun väline etätyöaikana, koska myös palavereista poissaolevat voivat käydä lukemassa niitä, eivätkä jää asioista tiedottomiksi. Viikkopalavereiden tarkoitus on myös varmistaa, että kaikki tiiminjäsenet pysyvät kiinni työyhteisössä, eikä kukaan jää huomioimatta. Haastateltava kertoi, että on ollut haastavaa saada palavereissa kaikki osallistumaan aktiivisesti keskusteluihin. Haastateltava kertoi myös, että on järjestänyt myös lyhyitä kaksin keskeisiä palavereita, jos henkilö ei ole puhunut palavereissa mitään varmistaakseen, että henkilö tuntee olevansa tärkeä työyhteisön jäsen ja kuuluvansa joukkoon. Viikkopalavereiden lisäksi etätyön alettua tiimissä alettiin järjestämään erilaisia yhteisiä tapahtumia, esimerkiksi aamukahvihetkiä ja jumppatuokioita etänä. Näiden yhteisten tekemisten avulla pyrittiin ylläpitämään ja luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä.

Haastateltavan mukaan etätyö on erkaannuttanut ja hankaloittanut yhteisöllisyyden ylläpitämistä etenkin organisaation muiden osastojen henkilöiden kanssa, joita ennen tapasi esimerkiksi kahvitunneilla. Keskustelut muiden osastojen työntekijöiden kanssa käydään etätyöaikana suurimmilta osin sähköpostin kautta ja aiheet ovat työhön liittyviä. Muihin asioihin liittyvät keskustelut jäävät käymättä, koska kahvitauoilla ei etätyössä tapaa työkavereita. Haastateltava mainitsi, että koronan aiheuttamat kokoontumisrajoitukset hankaloittivat myös yhteisöllisyyden rakentamista, koska fyysistä vuorovaikutusta rajoitettiin ja kokoontumiset olivat mahdollisia vain virtuaalisesti.

Työn ohjauksellisuuden kannalta haastateltavan mukaan tiedonkulun varmistaminen ja suunnitelmallisuus ovat korostuneet etätyöaikana. Kommunikaation merkitys on suuressa osassa etätyön ohjauksellisuuden toiminnan kannalta. Haastateltava kertoi, että etätyöaikana tulee yhä tarkemmin keskustella sekä yksilöllisesti että myös tiiminä yhteisten asioiden sopimisista esimerkiksi lomien suunnittelusta.

6.2 Kysely

Kysely sisälsi sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Kysymyksiä pyrittiin tarkentamaan mahdollisimman tarkasti, jotta välttyttäisiin epäselvyyksiltä ja vastaukset olisivat mahdollisimman todenmukaisia. Jokainen kysymys oli merkitty pakolliseksi, jotta vastaajat eivät voineet valikoida mieleisiään kysymyksiä, jotta saataisiin mahdollisimman todenmukaisia vastauksia. Kyselyyn vastasi neljä henkilöä ja vastausprosentti oli 66,6 %.

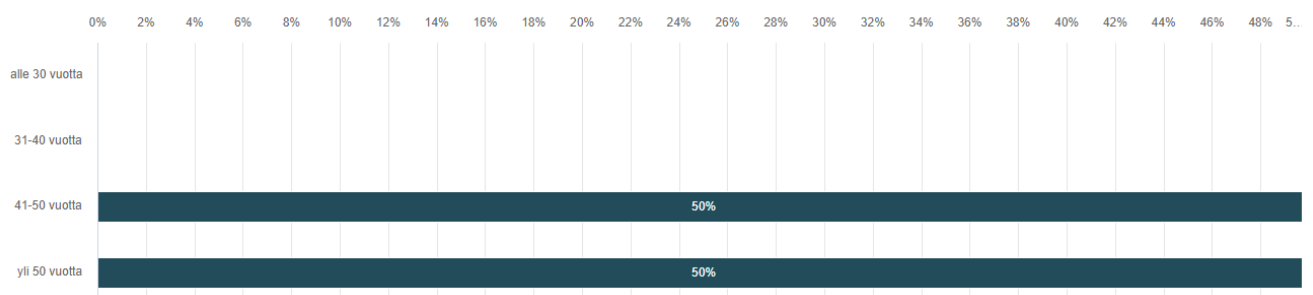
6.2.1 Taustatiedot

Vastaajista kaksi (50 %) sijoittui ikähaarukkaan yli 50 vuotta ja kaksi (50 %) sijoittui 41–50-vuotiaisiin. Alle 40-vuotiaisiin ikähaarukoihin ei kuulunut yksikään vastaaja. (KUVIO 1.)

KUVIO 1. Vastaajien ikäjakauma (n=4)

1. Ikä

Vastaajien määrä: 4

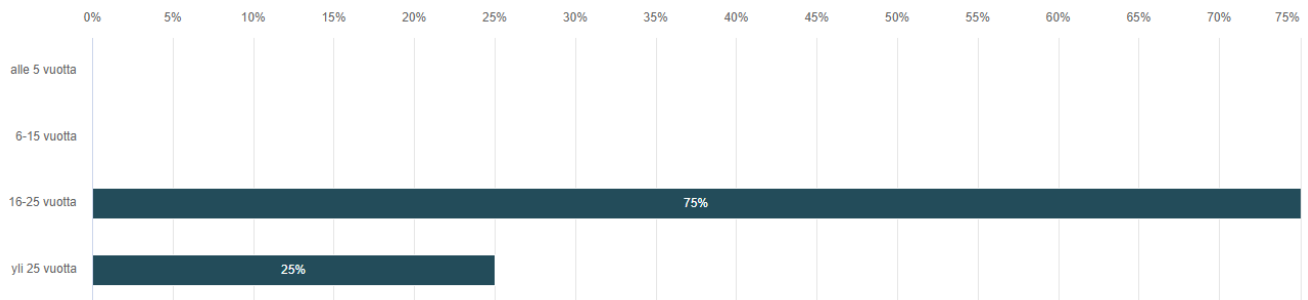


Vastaajista kolme (75 %) on työskennellyt organisaatiossa 16–25 vuotta ja yksi (25 %) on työskennellyt yli 25 vuotta samassa organisaatiossa. Kukaan vastaajista ei ole työskennellyt alle 15 vuotta kyseisessä organisaatiossa. (KUVIO 2.) Kokemusta työstä ja organisaatiosta on siis jokaisella vastaajalla huomattava määrä, mikä lisää tulosten luotettavuutta.

KUVIO 2. Vastaajien työskentelyvuodet organisaatiossa (n=4)

2. Työskentelyvuodet organisaatiossa?

Vastaajien määrä: 4

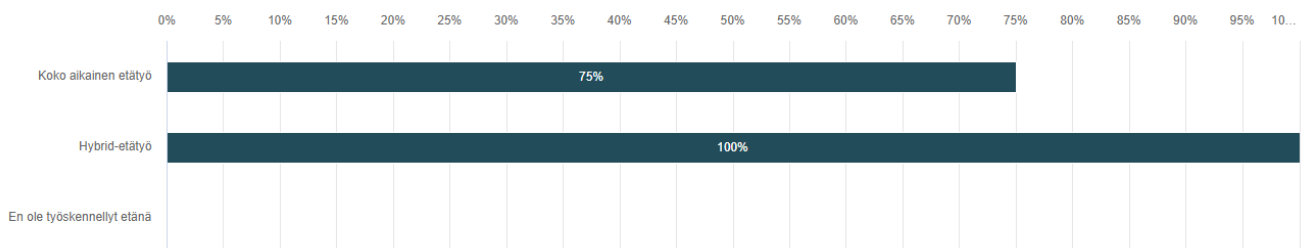


Jokainen (100 %) vastaaja on työskennellyt hybridi-etätyömallin mukaan ja kolme vastaajista (75 %) on työskennellyt myös kokoaikaisesti etänä (KUVIO 3). Tuloksien kannalta on suotuisaa, että jokainen vastaaja on työskennellyt ainakin osittain etätyössä.

KUVIO 3. Vastaajien etätyökokemus (n=4)

3. Etätyöskentelymalli, jolla olet työskennellyt. (Voit valita useita).

Vastaajien määrä: 4, valittujen vastausten lukumäärä: 7



6.2.2 Työyhteisön yhteisöllisyyden muutos etätyöaikana

Vastaajilta kysyttiin avoimessa kysymyskohdassa, millä tavoin etätyöskentely on vaikuttanut työyhteisön yhteisöllisyyteen. Vastaukset jakautuivat kahteen eri ryhmään. Kaksi oli vastauksissaan sitä mieltä, että yhteisöllisyys on heikentynyt etätyön vuoksi, vaikka työryhmä on työskennellyt hybridinä eli myös pari konttoripäivää viikossa on ollut, milloin tapaa työkavereita. Kahden muun vastaajan mukaan hybridi-etätyömallilla ei ole ollut vaikutusta työyhteisön yhteisöllisyyteen.

Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että konttoripäivinä yhteisöllisyyden heikkenemisen on huomannut siten, että työntekijöiden väliset suhteet ovat etäännyneet ja työporukassa muiden seuraan hakeutuminen on hiipunut joidenkin työntekijöiden osalta, verrattuna ennen etätyöskentelyä. Vastauksessa kerrotaan myös, että työporukan yhteinen iloitseminen on jäänyt, eikä työporukalla pidetä enää yhdessä niin kivaa, kuin ennen etätyöskentelyn aloittamista.

Yhdessä vastauksessa mainittiin, että etätyöskentelyn alussa vastaajalla oli sellainen tuntemus, että yhteisöllisyys vahvistui, mutta mitä pidemmälle etätyöskentely jatkui, niin kääntyi se vastakkaiseen suuntaan.

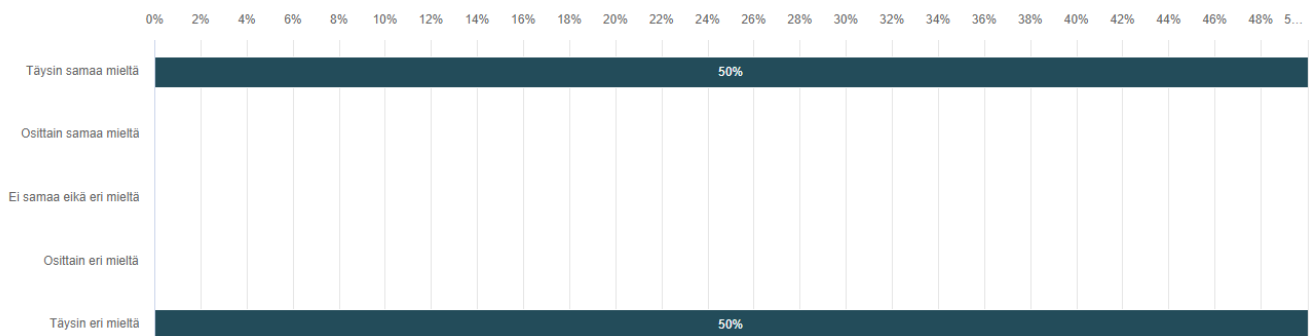
6.2.3 Työyhteisön vuorovaikutus etätyöaikana

Väitteenä oli, että työyhteisön vuorovaikutus on parantunut etätyöaikana. Vastauksien välinen ero oli suuri. Vastaajista kaksi (50 %) oli täysin eri mieltä väitteen kanssa, kun taas kaksi (50 %) oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa (KUVIO 4). Vastauksien radikaaliin eroavaisuuteen voi vaikuttaa mm. se, että ihmiset kokevat asioita eri tavalla.

KUVIO 4. Vastaajien kokemus vuorovaikutuksesta etätyöaikana (n=4)

5. Vuorovaikutus työyhteisössä on parantunut etätyöaikana.

Vastaajien määrä: 4



6.2.4 Työyhteisön ilmapiiri etätyöaikana

Kyselyssä yhtenä avoimena kysymyksenä oli, onko työyhteisön ilmapiiri muuttunut etätyöaikana ja jos on, niin kuinka se ilmenee. Vastauksissa oli eroavaisuuksia. Kahdessa vastauksessa todettiin, että etätyö ei ole vaikuttanut suuremmin työyhteisön ilmapiiriin.

Kahdessa eri vastauksessa kerrottiin, että yhteiset kahvihetket ja tapahtumat ovat jääneet pois etätöön alettua, vaikka toimistolle on palattu osittain. Kummassakin vastauksessa kerrotaan myös, että työntekijät ovat vetäytyneet enemmän omiin oloihin omiin huoneisiinsa, kuin ennen.

Yhdessä vastauksessa todettiin myös, että työyhteisöstä etäännyminen on tapahtunut ja se vaikuttaa jaksamiseen. Työt sujuvat kuitenkin yhtä hyvin kuin ennenkin, eikä henkilökohtaisia henkilökemiaongelmia ole. Kysymyksen avulla tuli myös ilmi pientä vastakkainasettelua siitä, että osa työntekijöistä on tyytyväisiä nykyiseen hybridi-etätömalliin, mutta osa haluaisi työskennellä kokonaan etänä.

6.2.5 Yhteisöllisyyden kehittäminen etätöaikana

Kysymyksenä oli, millaisia toimenpiteitä yhteisöllisyyden kehittämiseen organisaatiossa on kehitelty etätöaikana. Jatkokysymyksenä kysyttiin mielipidettä siitä, onko toimenpiteet olleet toimivia. Vastaukset olivat saman suuntaisia. Vastaajien mukaan yhteisöllisyyden kehittämiseksi etätöaikana ei ole kehitetty erityisemmin mitään.

Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että viikkopalavereiden avulla pyritään pitämään yhteisöllisyyttä yllä ja vastaajan mukaan viikkopalaverit ovat olleet ihan hyviä. Yhdessä vastauksessa mainitaan, että kehityskohteet ilmoitetaan henkilöstötutkimuksen Voicen kautta.

6.2.6 Tuen saaminen työkavereilta etätöaikana

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin kokemusta siitä, onko saanut tukea työkavereilta yhtä paljon myös etätöaikana. Vastaukset ovat suhteellisen yhtäläisiä. Kaikissa vastauksissa ollaan sitä mieltä, että etätö ei ole vaikuttanut negatiivisesti avun ja tuen saamiseen työkavereilta. Yhdessä vastauksessa todetaan, että apua ja tukea on saanut hyvin. Vastauksen mukaan työporukassa joustetaan ja autetaan jopa välillä liikaakin, joka voi näkyä sitten jaksamisessa.

Yhdessä vastauksessa kerrotaan, että tukea ja apua työkavereilta on aina saanut niin työtehtäviin kuin myös omaan jaksamiseenkin. Vastauksessa huomioidaan myös se, että on kylläkin aina soitettava, jos tukea ja apua haluaa etätöaikana.

6.2.7 Tuen saaminen esihenkilöltä etätyöaikana

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin kokemusta siitä, onko saanut tukea esihenkilöltä yhtä paljon myös etätyöaikana. Vastaukset ovat yhtäläisiä. Kaikissa vastauksissa kokemus on ollut, että tukea on saanut esihenkilöltä myös etätyöaikana. Vastauksissa tulee ilmi, että Teams-sovellus on ollut viestintäkanava, jossa esihenkilön kanssa on keskusteltu.

Yhdessä vastauksessa huomioidaan myös, että esihenkilön voi olla vaikeaa saada tietää todellisia tilanteita, vaikka palaverieita käydään Teams:n kautta on säännöllisesti. Vastauksen mukaan juuri siksi hybridi-etätyömalli on hyvä, koska esihenkilö tapaa työntekijöitä siten myös toimistolla.

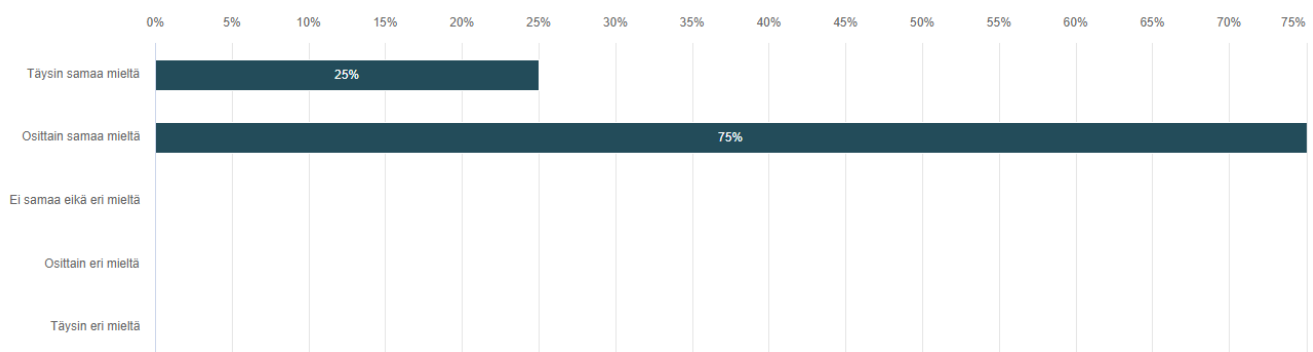
6.2.8 Työntekijöiden tasa-arvoinen ja reilu kohtelu etätyöaikana

Väitteellä haluttiin selvittää työntekijöiden kokemuksia siitä, kohtelee esihenkilö heidän mielestään kaikkia työntekijöitä yhtä reilusti ja tasa-arvoisesti myös etätyöaikana. Vastaukset ovat saman suuntaiset. Kolme (75 %) vastaajaa on osittain samaa mieltä väitteen kanssa ja yksi (25 %) vastaaja on täysin samaa mieltä väitteen kanssa (KUVIO 5).

KUVIO 5. Kokemus esihenkilön tasa-arvoisesta ja reilusta kohtelusta työntekijöitä kohtaan (n=4)

9. Esihenkilön kohtelu työntekijöitä kohtaan on yhtä tasa-arvoista ja reilua myös etätyöaikana?

Vastaajien määrä: 4



6.2.9 Hyvän henkilöstöjohtajan piirteet

Vastaajilta kysyttiin, millainen on hyvä henkilöstöjohtaja. Jokaisessa vastauksessa tulee esiin hyvät vuorovaikutustaidot, esimerkiksi kuuntelemisen taito ja se, että ymmärtää kuulemansa. Lisäksi vastauksissa arvostetaan tunnetaitoja esimerkiksi inhimillisyyttä, empatiakykyä ja luotettavuutta. Vastuun jakaminen, näkemyksellinen ja myönteinen tavoitteellisuus tulevat myös esiin vastauksissa.

Yhdessä vastauksessa kerrotaan, että esihenkilön tulisi olla riittävän usein tekemisissä alaisten kanssa, koska siten he tuntevat, että heistä välitetään ihmisinä. Lisäyksenä se, että kun ihmiset voivat hyvin, niin silloin koko työyhteisö voi hyvin ja tulosta syntyy.

7 POHDINTA

Tässä luvussa syvennytään tutkimuksesta saatuihin tuloksiin ja tehdään niistä johtopäätöksiä opinnäytetyön tietoperustaan pohjautuen. Lopuksi luvussa analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä käsitellään omaa oppimista ja opinnäytetyöprosessia.

Tutkielmani aihevalinta perustui huoleen yhteisöllisyyden muutoksista etätyönaikana. Tutkimustuloksien avulla toimeksiantajayritys saa selville osaston esihenkilön ja henkilöstön kokemukset etätyöstä. Lisäksi tutkimuksen avulla organisaation henkilöt mahdollisesti alkavat pohtimaan ja kiinnittämään enemmän huomioita etätyön tuomiin muutoksiin yhteisöllisyydessä sekä mahdollisesti pyrkivät myös kehittämään sitä.

7.1 Taustatiedot

Tuloksia analysoitaessa on huomioitava, että jokaisella kyselyn vastaajalla on pitkä työkokemus kyseisessä organisaatiossa, joten vastaajilla on laaja-alaista näkemystä ja vahvaa kokemusta organisaation ja tiimin työskentelystä vuosikymmenten ajalta, joka lisää tutkimustuloksien luotettavuutta. Lisäksi huomioitavaa on, että jokaisella kyselyyn vastaajalla on etätyökokemusta.

Myös haastateltavalla esihenkilöllä on huomattavan pitkä kokemus esihenkilötyöskentelystä, organisaatiosta ja tiimistä. Haastattelun mukaan hän on työskennellyt organisaatiossa 33 vuotta ja esihenkilönä niistä 23 vuotta.

Kyselyyn vastanneista 50 % on 41–50-vuotiaita ja 50 % yli 50-vuotiaita. Kukaan kyselyyn vastannut ei ole alle 40-vuotias. Vastaajien keski-ikä on siis melko korkea, mistä voidaan päätellä, että vastaajille on kertynyt niin työ- kuin myös elämänkokemusta paljon, mikä mahdollisesti lisää laaja-alaisia näkemyksiä ja samalla tulosten luotettavuutta.

7.2 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Suurimmaksi osaksi vastaajat ovat vastauksissaan suhteellisen samaa mieltä toistensa kanssa. Joissakin kohdissa vastaukset jakautuvat kuitenkin täysin erilleen. Vastauksia analysoidessa on huomioitava, että aihe perustuu suuresti yksilön kokemukseen ja arvoihin, jotka vaikuttavat tutkimustuloksiin.

7.2.1 Yhteisöllisyyden muutos

Yhteisöllisyyden merkitystä ei turhaan korosteta. Sillä on paljon myönteisiä vaikutuksia niin yksilön hyvinvointiin kuin myös koko ryhmän tehokkuuteen. Yhteisöllisyyden avulla syntyy aito ja tuottava työyhteisö, jossa työntekijät tulevat toimeen keskenään (Vilkman 2016, 41).

Kokemukset siitä, kuinka etätyö vastaajien mukaan on vaikuttanut yhteisöllisyyteen, vaihtelevat suuresti vastaajien välillä. Osan mielestä etätyöskentelyllä on ollut selvät vaikutukset yhteisöllisyyteen työyhteisössä; esimerkiksi yhteiset kahvihetket ja muu oheistoiminta on jäänyt pois etätyön alettua, vaikka käytössä on hybridi-etätyömalli. Osa vastaajista on sitä mieltä, että yhteisöllisyys ei ole muuttunut etätyön alettua.

Vastauksissa on selkeitä eroavaisuuksia, joten on hankala tehdä johtopäätöksiä tuloksista. On huomioitava, että yhteisöllisyys on yksilön kokemus, joten vastauksien eroavaisuudet ovat täysin ymmärrettäviä ja inhimillisiä. Jokainen tuntee yhteisöllisyyden tunteen eri tavalla. On kuitenkin huomioitavaa, että niissä vastauksissa, joissa ollaan sitä mieltä, että yhteisöllisyys on kärsinyt, on annettu perustelut ja esimerkit mielipiteille. Vastauksissa, joissa ollaan taas sitä mieltä, että muutosta yhteisöllisyyteen ei ole tullut etätyön aikana, puuttuu perusteet ja esimerkit. Näiden perusteiden myötä voidaan päätellä, että esimerkit ja perustelut antaneet ovat tarkkailleet ja pohtineet asiaa pidemmän aikaa ja huomanneet muutoksen yhteisöllisyydessä ja ovat päätyneet siihen lopputulokseen, että yhteisöllisyys on muuttunut etätyön alettua.

Haastateltava esihenkilö kertoi etätyön hankaloittaneen yhteisöllisyyden ylläpitämistä erityisesti organisaation muiden osastojen henkilöjen kanssa, joita tapasi ennen esimerkiksi kahvitunneilla. Etätyöaikana keskusteluja muiden osastojen kanssa käydään lähinnä sähköpostin kautta ja aiheet ovat työhön liittyviä. Työhön liittymättömät muut keskustelut jäävät haastateltavan mukaan käymättä, joka heikentää yhteisöllisyyden tunnetta. Haastateltavan mukaan myös koronan aiheuttamat kokoontumisrajoitukset hankaloittivat yhteisöllisyyden rakentamista, koska kokoontumiset olivat mahdollisia vain virtuaalisina.

Kyselyssä kysytään toimenpiteitä, joita työyhteisöön on kehitelty etätyöaikana. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä yksi mainitsee viikkopalaverit, jotka ovat olleet vastaajan mukaan hyviä. Muut kyselyyn

vastanneet eivät nosta mitään toimenpiteitä esille. Esihenkilö mainitsi haastattelussa kyseiset viikkopalaverit, joista jää lisäksi muistiinpanot, joihin voi myöhemmin vielä tarvittaessa palata. Esihenkilön mukaan viikkopalavereiden tarkoitus on mahdollistaa kommunikointia tiimissä ja varmistaa, että jokainen ryhmän jäsen tulee kuulluksi. Esihenkilö mainitsi lisäksi myös etätyön alettua viikoittain järjestetyt etäjumppa ja -kahvihetket. Vastauksien perusteella voisi todeta, että työyhteisössä on huomioitu myös yhteisöllisyys etätyön alettua.

Esihenkilö on toiminut mielestäni esimerkillisesti järjestäessään yhteisiä viikoittaisia etätapaamisia, jotta tiimin jäsenet eivät hajoaisi pienemmiksi ryhmiksi eikä kukaan jäisi yksin. Toisaalta työntekijöiden tietämättömyys toimenpiteiden tavoitteista jäi mietityttämään. On mahdollista, että työntekijöitä ei välttämättä ole informoitu tarpeeksi tarkasti viikkopalavereiden tavoitteista, koska isoissa organisaatioissa on monesti useita palavereita, eikä yksittäinen työntekijä välttämättä osaa hahmottaa jokaisen palaverin kaikkia tavoitteita. Voi myös olla, että viikkopalavereista on muodostunut jo yleinen normi, eikä työntekijät välttämättä osanneet vain yhdistää sitä yhteisöllisyyden kehittämiseen.

7.2.2 Vuorovaikutuksen ja ilmapiirin muutos

Tiimien jäsenillä tulee olla hyvät kommunikaatio- ja viestintätaidot, jotta yhteistyö tiimissä toimii mutkattomasti. Etenkin etätyöskentelyssä tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, koska henkilöitä ei näe päivittäin kasvotusten ja samalla epäselvyyksien määrä voi lisääntyä. Siirryttäessä etätyöskentelyyn jokaisen tiimin jäsenen tulee kehittää omia vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, koska yhteisymmärryksen saavuttaminen digitaalisessa ympäristössä vaatii enemmän suunnitelmallisuutta sekä viestintämuotojen ja -välineiden tuntemusta kuin perinteinen toimistotyö (Eklund ym. 2021, 61).

Vastaajien kokemukset vuorovaikutuksen muuttumisesta etätyön alettua eroavat vastauksissa huomattavasti. Puolet vastaajista ovat täysin sitä mieltä, että vuorovaikutus on parantunut etätyöaikana, kun taas puolet olivat täysin eri mieltä vastauksissaan. Myös vastaukset työyhteisön ilmapiirin muutoksista jakautuvat kahteen eri osaan. Kahden vastaajan mielestä ilmapiiri on muuttunut ja etäännyttäminen työyhteisössä on tapahtunut, kun taas toiset kaksi vastaajaa ovat sitä mieltä, että muutosta ei ole tapahtunut tiimissä ollenkaan.

Vastauksia analysoitaessa on otettava huomioon, että vastauksiin vaikuttaa yksilön kokemus vuorovaikutuksesta ja sen tarpeesta. Toiset ihmiset ovat luonteeltaan sosiaalisempia ja siten voivat kaivata vuo-

rovaikutusta ja kanssakäymistä enemmän kuin toiset. Vuorovaikutuksen muutos ja tärkeys etätyöaikana olisi varmasti erityisen tarpeellinen ja moniulotteinen jatkotutkimusaihe, jonka voisi toteuttaa tämän tutkimuksen jatkoksi, koska vuorovaikutuksen merkitys korostuu vielä entisestään etätyöaikana ja sen on yksi tärkeimmistä toiminnoista työyhteisössä.

7.2.3 Tuen saaminen ja kohtelu etätyöaikana

Keskinäinen luottamus ja arvostus ovat työyhteisön perusta. Työyhteisössä tulee kunnioittaa erilaisia työskentelytapoja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kuitenkin niin, että ne sopivat yhteisesti sovittuihin raameihin. Toista kohtaan toimitaan ammatillisesti ja omaa osaamista jaetaan yhteiseen käyttöön. Lisäksi sovitaan ja noudatetaan yhdessä toimintatapoja, jotka edistävät yhteistyötä. (Työturvallisuuskeskus.)

Kyselyn vastaajat kokevat, että ovat saaneet myös etätyöaikana tukea niin muilta ryhmänjäseniltä kuin myös esihenkilöltä. Osassa vastauksissa todetaan, että etätyö ei ole vaikuttanut avun saamiseen ja etenkin Teams-sovelluksen avulla avun antaminen ja saaminen on ollut toimivaa etätyöaikana. Lisäksi vastauksista ilmenee, että tukea on saanut työtehtävien lisäksi myös omaan jaksamiseen. Vastauksien perusteella voidaan siis todeta, että kyseisessä työyhteisössä tukea saa niin työntekijöiltä kuin myös esihenkilöltä. Tulosten mukaan myöskään etätyö ei ole vaikuttanut merkittävästi tuen saamiseen, mutta uusia toimintatapoja on täytynyt kehitellä, esimerkiksi erilaiset viestintäkanavat ovat auttaneet tuen saamisessa.

Vastaajista 75 % oli sitä mieltä, että esihenkilön kohtelu työntekijöitä kohtaan on ollut osittain yhtä tasa-arvoista ja reilua myös työskennellessä etänä ja 25 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että kohtelu on ollut yhtä tasa-arvoista ja reilua myös etänä. Vastauksista voidaan todeta, että esihenkilö on onnistunut kohtelemaan työntekijöitä suotuisasti myös etätyöaikana.

7.2.4 Hyvän esihenkilön piirteet

Johtajan ja esihenkilön työ on vaativaa eikä siinä roolissa ole koskaan valmis. Onnistuakseen siinä roolissa, tarvitaan aitoutta, rohkeutta ja energiaa. Aitoutta tarvitaan, jotta saa yhteyden johdettaviin. Rohkeutta vaaditaan siihen, että uskaltaa rakentaa vahvoja visioita ja tarvittaessa puuttua asioihin. Energiaa siihen, että pystyy innostamaan ja energisoimaan toisia. Johtajalla ja esihenkilöllä on aina oma persoonansa pelissä. (Bergman & Korhonen 2019, 168.)

Kyselyyn vastanneet työntekijät mainitsevat vastauksissaan arvostavansa mm. hyviä vuorovaikutustaitoja, inhimillisyyttä ja luottamusta. Vastauksista voi havaita, että esihenkilöltä kaivataan lopulta aivan samanlaisia ominaisuuksia, kuin kaikilta muiltakin työyhteisön jäseniltä. Esihenkilön tulisi olla muille esimerkin näyttävä. Jos esihenkilö on helposti lähestyttävä ja luotettava, on työntekijöiden luontevaa kertoa asioista esihenkilölle ja samalla mahdollinen esihenkilön ja työntekijöiden välinen kuilu pienee ja yhteisöllisyys paranee. Samalla myös avoin ja luonteva kommunikaatio työyhteisön sisällä paranee, joka helpottaa työtehtävien suorittamista ja työtyytyväisyyttä.

Haastateltu esihenkilö mainitsi myös samantyyliä hyvän esihenkilön ominaisuuksia, mutta lisäksi hän mainitsi, että nykyään muutokset tapahtuvat entistä nopeampaa, joten paineensietokyky ja ajanhallinta ovat entistä tärkeämpiä esihenkilön ominaisuuksia. On havainnoivaa kuulla myös itse esihenkilön tärkeäksi kokemia ominaisuuksia, koska ilman esihenkilökokemusta olevat henkilöt eivät välttämättä voi tietää, mitä kaikkia ominaisuuksia ja taitoja esihenkilö tarvitsee onnistuakseen työssään. On kuitenkin huomioitava, että jokaisessa työyhteisössä esihenkilöltä vaaditaan hieman erilaisia ominaisuuksia, joten luontaisen johtajuuden ja omien visioiden lisäksi täytyy esihenkilön olla myös avoin uusille toimintatavoille ja tyyleille. Lisäksi on huomioitava, että työntekijät suhtautuvat asioihin ja tyyleihin eri tavoilla, joten jokaista yksilöä tulisi johtaa sille sopivimmalla tyylillä, kuitenkin siten, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan saman arvoisesti ja reilusti. Näistä syistä voidaan siis päätellä, että esihenkilötyö on haastavaa, eikä siinä roolissa ole koskaan valmis.

Esihenkilötyöskentely on varmasti vielä haastavampaa etänä, kun ei näe fyysisesti työntekijöitä ja vaikeat asiat voivat paisua, kun viestintää käydään pelkästään näyttöjen välityksellä. Työntekijät voivat kokea jääneensä yksin, kun työpaikalta siirrytään etätyöskentelyyn ja siten kaivata enemmän tukea omaan jaksamiseen. Työntekijöiden lisäksi yksin jäävät myös esihenkilöt, joiden tulisi olla vielä muiden tukena ja toimia esimerkillisesti. Vastauksien perusteella kuitenkin tiimin esihenkilö on onnistunut suoriutumaan tehtävästään erinomaisesti myös etätyöaikana.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusraportissa tutkija arvioi koko tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin avulla käytettävissä olevien tietojen perusteella. Tutkimuksen luottavuuden kannalta on tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita ja kattavat koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2014.)

Validiteetti ilmaisee sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausten menetelmä mittaa juuri tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Tilastokeskus a). Menetelmät valikoitiin tarkasti, joita tutkimuksessa hyödynnettiin, jotta niiden avulla saatu tieto olisi mahdollisimman relevanttia tutkimuksen kannalta. Tutkimukseen saatiin hyödyllistä tietoa kyselyn ja haastattelun avulla, joka tukee tietoperustaa. Näiden perusteiden myötä voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti on tasoltaan hyvä.

Reliabiliteetti ilmaisee sitä, kuinka luontevasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä ja sitä voidaan mitata esimerkiksi toistomittauksilla (Tilastokeskus b). Tutkimus on toistettavissa kyseiselle kohderyhmälle tutkijasta riippumatta. Tutkimustulokset olisivat todennäköisesti samankaltaiset kyseisen kyselylomakkeen avulla. Uusintatutkimusta toteuttaessa on kuitenkin huomioitava mahdollinen henkilöstön vaihtuminen ja mielipiteiden muuttuminen ajan kuluessa. Tämän vuoksi tutkimustulokset voisivat vaihtua. Jos tutkimus kuitenkin toteutettaisiin uudelleen lyhyen ajan sisällä ilman henkilöstö- tai toimintatapamuutoksia, olisi vastaukset todennäköisesti samankaltaiset. Saatuja tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää koko Ruukki-organisaation tasolle, koska otanta oli Vimpelin toimipisteen tilausten käsittelijä-osasto.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohderyhmä oli suhteellisen pieni, vain kuusi henkilöä, josta kyselyyn vastasi neljä henkilöä. Vastausprosentti tutkimuksessa oli 66,6 %, joka on tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa hyvä. Kysely sisälsi monivalintakysymysten lisäksi myös avoimen vastauksen kysymyksiä, jotta vastaajilta saataisiin mahdollisimman laajasti kokemuksia ja tietoa, jotka auttavat saamaan tutkimustuloksista mahdollisimman todenmukaiset.

Kyselytutkimuksen aiheena oli etätyö ja sen vaikutus yhteisöllisyyteen työyhteisössä. Jokainen tutkimukseen vastannut on työskennellyt etänä ja tällä hetkellä vastaajilla on käytössä hybridi-etätyömalli. Aihe oli siis kohderyhmälle ennestään tuttu, joten vastaajilla on omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta, joka lisää tutkimustulosten luotettavuutta ja monimuotoisuutta. Tutkimuskysymysten väärinymmärrystä pyrittiin minimoimaan testaamalla kyselyä etukäteen ja muokkaamalla siitä mahdollisimman selkeä. Kyselyssä määriteltiin kyselyn kannalta merkittävä käsite, jotta vastaajat ymmärtäisivät mahdollisimman tarkasti kysymykset.

Haastattelu toteutettiin Teams-videopuhelun avulla ennalleen sovittuna aikana ja se tallennettiin helpottaakseen raportointia. Haastattelulle oli varattu riittävästi aikaa, jotta vapaalle keskustelulle jää aikaa, eikä vastaajalle tulisi kiire pohtia vastauksiaan. Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltavalle, jotta hän osasi valmistautua kysymyksiin ja pystyi pohtimaan niitä jo etukäteen, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman todenmukaiset.

7.4 Jatkotoimenpiteet ja -tutkimusehdotukset

Toimeksiantajayritys voi hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia ja havaintoja kehittämään organisaation yhteisöllisyyttä ja etätyöskentelyä. Erityisesti yhteisöllisyyden ja kommunikaation kokeminen olisi hyvä ottaa keskustelun aiheeksi, koska vastauksissa oli suuria eroavaisuuksia juuri näiden aiheiden ympärillä. Tutkimustuloksien mukaan tiimi voi hyvin, eikä ryhmän jäsenten välillä ole henkilökohtaisia ongelmia, kuitenkin olisi aiheellista keskustella, kuinka yhteisöllisyyttä voisi vielä kehittää mahdollisesti sille tasolle, jolla se oli ennen etätyön aloittamista.

Yhtenä suurena haasteena tässä opinnäytetyöprosessissa oli rajata aihe tarkasti, jotta välttyttäisiin liian laajalta tutkimusalueelta, jolloin tutkimus jäisi vain pintapuoleiseksi. Aiheena etätyö on erityisen ajankohtainen ja laaja, joten aiheesta voisi tehdä vielä useita erilaisia tutkimuksia tämän työn pohjalta. Erityisesti etätyön vaikutus kommunikaatioon olisi mielenkiintoinen ja hyödyllinen jatkotutkimusaihe. Lisäksi tämä opinnäytetyö todensi sen, että yhteisöllisyys on henkilökohtainen kokemus ja myös saman ryhmän sisällä kokemus yhteisöllisyydestä ja sen muutoksista voi erota toisistaan täysin, joten myös yhteisöllisyyden kokeminen olisi oiva jatkotutkimuskohde.

7.5 Oma oppiminen ja opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön kirjoittaminen ja tutkimuksen tekeminen oli mielestäni erittäin kiinnostavaa ja inspiroivaa. Oli mielenkiintoista oppia uusia asioita tutkimuksen tekemisestä, asiatyylisestä kirjoittamisesta ja tutkimastani aiheesta. Opinnäytetyön kirjoittamisen vuoksi vierailin viikoittain kirjastossa, mikä oli minulle ennestään vierasta. Opin etsimään tietoa internetin lisäksi myös kirjoista, mikä sai minut ymmärtämään kirjojen ja kirjastojen hienouden. Opinnäytetyöprosessin avulla opin myös tarkkailemaan lähteiden luotettavuutta. Etenkin etsiessä internetistä tietoa tulee olla erityisen tarkka ja kriittinen lukija eikä luottaa kaikkiin tiedonlähteisiin. Opinnäytetyön avulla opin myös suunnittelemaan ja toteuttamaan sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen sekä lopuksi vielä pohtimaan niistä saatuja tuloksia ja tekemään johtopäätöksiä.

Koen, että onnistuin opinnäyteprosessissa hyvin ja olen erittäin tyytyväinen lopputulokseeni. Uskon, että toteuttamastani tutkimuksesta on hyötyä sekä minulle itselleni että myös toimeksiantajayritykselleni. Olen kiitollinen opinnäytetyöohjaajalleni ja toimeksiantajayritykselle saamastani tuesta, jotka mahdollistivat onnistuneen opinnäytetyön toteutumisen.

LÄHTEET

- Airila, A. 2022. *Etä-, lähi- vai hybridityö? Esihenkilö paljon vartijana*. Varma. Saatavissa: <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2022-q2/eta--lahi--vai-hybridityo-vai-sittenkin-vastakkainasettelusta-sujuvaan-tyokyky-tukevaan-tyohon/>. Viitattu: 16.2.2023.
- Alasuutari, A. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Bergman, T., Korhonen, H. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.
- Cotofan, M., De Neve, J., Golin, M., Kaats, M. & Ward, G. 2021. *Work and Well-being during COVID-19*. World Happiness Report. Saatavissa: <https://worldhappiness.report/ed/2021/work-and-well-being-during-covid-19-impact-inequalities-resilience-and-the-future-of-work/>. Viitattu 23.2.2023.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Lindholm, T. & Salminen, J. 2021. *Hybridi-johtaminen*. 1.painos. Espoo: Brik.
- Eurofound. 2022. *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Luxemburg: Publications Office of the European Union. Saatavissa: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef22005en.pdf. Viitattu: 22.2.2023.
- Hakanen, J., Kaltiainen, J. & Virtanen, A. 2022. *Hybridityö yhdistää etä- ja lähityön parhaat puolet sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta*. Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/hybridityo-yhdistaa-eta-ja-lahityon-parhaat-puolet-seka-tyontekijan-etta-organisaation-nakokulmasta>. Viitattu 15.2.2023.
- Heikkilä, T. 2014. *Tutkimuksen luotettavuuden arviointi*. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>. Viitattu 15.4.2023.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jokiaho, T. 2023. *Hubi25 avasi ovensa Alajärvellä - yhteisöllinen työtila kiinnosti jo ennakkoon*. Torstai-lehti. Saatavissa: <https://www.torstai-lehti.fi/2023/03/10/hubi25-avasi-ovensu-alajarvella-yhteisollinen-tyotila-kiinnosti-jo-ennakkoon/>. Viitattu: 10.3.2023.
- Jäppinen, A. 2012. *Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Karjula, H., Karjula, J. & Westerlund, E. 2020. *Miten säilyttää yhteisöllisyys etätöa aikana? Mitä on yhteisöllisyys?* Saatavissa: <https://halsa.fi/blog/miten-sailyttaa-yhteisollisyys-etatyoaikana/>. Viitattu: 22.11.2022.
- Pantsu, P. 2021. *Ylistetyn etätöön varjopuolet alkavat nyt paljastua. Työyhteisön liima hiipuu*. Yle. Saatavissa: <https://yle.fi/a/3-12191677> . Viitattu: 15.2.2023.
- Rimpiläinen, M. & Kivi, R. 2020. *9 tapaa lisätä työpaikan yhteisöllisyyttä*. Saatavissa: <https://www.poolia.fi/9-tapaa-lisata-tyopaikan-yhteisollisyytta/>. Viitattu 23.11.2022.
- Ruukki. *Yritys Ruukki Construction Oy*. Saatavissa: <https://www.ruukki.com/fin/tietoa-meist%C3%A4>. Viitattu: 13.2.2023.

Salakari, M. 2021. *Yhdessä onnistumme – yhteisöllisyys on työn voimavara*. Talk Turku AMK. Saatavissa: <https://talk.turkuamk.fi/puheenvuoroja/yhdessa-onnistumme-yhteisollisyys-on-tyon-voimavara/>. Viitattu: 17.2.2023.

Suomi.fi. *Johtamisen malleja*. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opus/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>. Viitattu 8.2.2023.

STT. 2021. *Etätyössä pitäisi tietoisesti panostaa kommunikointiin*. Yle. Saatavissa: <https://yle.fi/a/3-11870795>. Viitattu 22.11.2022.

Taajamaa, T. 2022. *Hybridityön johtaminen: Miten löytää tasapaino?* MIF. Saatavissa: <https://mif.fi/tasapainon-loytaminen-hybridityon-johtamisessa/>. Viitattu: 16.2.2023.

Tilastokeskus a. *Validiteetti*. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Viitattu 15.4.2023.

Tilastokeskus b. *Reliabiliteetti*. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Viitattu 15.4.2023.

Työterveyslaitos a. *Joustava työaika*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika>. Viitattu 22.11.2022.

Työterveyslaitos b. *Etätyön johtaminen*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/etatyon-johtaminen>. Viitattu:12.2.2023.

Työturvallisuuskeskus. *Työyhteisö*. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/>. Viitattu 12.4.2023.

Valli, R. 2015. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.

Yrittäjät. *Etätyö*. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/tyonantajalle/tyosuhde/tyoaika-ja-paikka/eta-tyo/#etatyon-hyodyt-tyontekijalle-voivat-olla-esimerkiksi>. Viitattu 20.11.2022


LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

LIITE 1

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Ruukilla esihenkilönä?
2. Millainen on mielestäsi hyvä henkilöstöjohtaja?
3. Millä tavoin henkilöstöjohtaminen eroaa työyhteisön työskennellessä etänä?
4. Mitä toimenpiteitä henkilöstöjohtajana olet tehnyt yhteisöllisyyden parantamiseen etätyöaikana?
5. Koetko olevasi yhtä hyvä henkilöstöjohtaja myös etätyöaikana?
6. Onko yhteisöllisyys työyhteisössä mielestäsi muuttunut etätyöaikana? Jos on, niin miten?
7. Kuinka työn ohjauksellisuus on muuttunut etätyöaikana?

Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tämä kysely toimii osana opinnäytetyötäni aiheesta Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Kyselyn tavoitteena on selvittää, kuinka etätyö on vaikuttanut työyhteisön yhteisöllisyyteen ja miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yhteisöllisyyteen etätyöaikana.

Kyselyn aihealueena on etätyö, jolla tarkoitetaan koko aikaisen etätyön lisäksi myös osittaista etätyöskentelyä esim. hybrid-etätyömuotoa.


Kysely toteutetaan anonymisti, joten saatuja vastauksia ei voida yhdistää vastaajiin. Saadut tulokset käsitellään täysin luottamuksellisesti.

Kyselyn arvioitu vastausaika on noin 10 minuuttia.

Seuraava



Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Ikä *


- alle 30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- yli 50 vuotta

Edellinen

Seuraava



Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

2. Työskentelyvuodet organisaatiossa? *


- alle 5 vuotta
- 6-15 vuotta
- 16-25 vuotta
- yli 25 vuotta

Edellinen

Seuraava



Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

3. Etätyöskentelymalli, jolla olet työskennellyt.
(Voit valita useita). *

- Koko aikainen etätyö
- Hybrid-etätyö
- En ole työskennellyt etänä


Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ihmisten välisiä suhteita ja yhteistyötä, joka muodostuu mm. vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta.

Edellinen

Seuraava



Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)


4. Millä tavoin etätyöskentely on vaikuttanut mielestäsi työyhteisönne yhteisöllisyyteen? *

Edellinen

Seuraava



Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

5. Vuorovaikutus työyhteisössä on parantunut etätyöaikana. *


- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Edellinen

Seuraava



Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)


6. Onko työyhteisön ilmapiiri muuttunut etätyöaikana? Jos on, miten se ilmenee?

Edellinen

Seuraava



Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)


7. Koetko, että olet saanut työkavereilta tukea yhtä paljon myös etätyöaikana? Jos olet, millaista? *

Edellinen

Seuraava



Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)


8. Koetko, että olet saanut esihenkilöltäsi tukea yhtä paljon myös etätyöaikana?
Jos olet, millaista? *

Edellinen

Seuraava



Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

9. Esihenkilön kohtelu työntekijöitä kohtaan on yhtä tasa-arvoista ja reilua myös etätyöaikana? *


- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Edellinen

Seuraava



Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)


10. Millaisia toimenpiteitä yhteisöllisyyden kehittämiseen on kehitelty etätyöaikana? Onko ne olleet mielestäsi toimivia? *

Edellinen

Seuraava



Etätyön vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyteen, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

11. Millainen on mielestäsi hyvä henkilöstöjohtaja? *

Edellinen

Lähetä



Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla
[Klikkaa tästä ja lue lisää](#)