



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JANETTE ALKULA

Yhteisöllisyyden kokeminen hybridityössä

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Janette, Alkula: Yhteisöllisyyden kokeminen hybridityössä
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Maaliskuu 2024
Sivumäärä: 45

Opinnäytetyön taustalla oli toimeksiantajayrityksen kiinnostus selvittää henkilönsä tämänhetkistä kokemusta yhteisöllisyydestä hybridityössä ja parantaa sitä. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä yhteisöllisyyden merkityksen tunnistaminen ja hyvä yhteisöllisyys on nykyään organisaatioille merkittävä kilpailutekijä, ja sitouttaa työntekijöitä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa hybridityötä toteuttavan toimeksiantajan nykytilanne yhteisöllisyyden kannalta sekä selvittää, miten sitä voitaisiin vahvistaa. Tavoitteena oli siis auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään hybridityössä koettua yhteisöllisyyttä ja parantamaan sitä.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus muodostui kahdesta luvusta. Ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin hybridityötä käsitteenä, sen mahdollisuuksia ja haasteita, sekä hybridityön johtamista. Toisessa teorialuvussa käsiteltiin yhteisöllisyyttä työelämän kannalta tarpeellisista näkökulmista. Lisäksi käsiteltiin varsinaisen hybridityön yhteisöllisyyttä sekä sitä, miten yhteisöllisyyttä voidaan edistää hybridityössä.

Opinnäytetyön empiirinen osio toteutettiin kyselytutkimuksella toimeksiantajayrityksen tietyn yksikön 205 työntekijälle. Kyselytutkimuksessa yhdisteltiin määrällisiä ja laadullisia menetelmiä, sillä tutkimuskysymysten kannalta oli tarpeellista selvittää vastauksia sekä prosentuaalisesti että ilmiötä tarkemmin ymmärtäen. Myös aineiston analyysi tehtiin määrällisesti ja laadullisesti.

Tutkimuksessa ilmeni, että yhteisöllisyys koetaan tärkeäksi osaksi hybridityötä ja se myös koetaan melko hyväksi tutkittavassa työyhteisössä. Yhteishenki koetaan melko positiivisena, ja työntekijät kokevat olevansa melko tärkeitä ja arvostettuja. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan, ja he saavat tukea erityisesti muilta työntekijöiltä, mutta myös esihenkilöltä. Yhteisöllisyyden edistämiseksi saatiin ehdotuksia liittyen tiimien toimintaan, koko työyhteisön toimintaan, vuorovaikutukseen ja palautteenantoon, esihenkilötyöhön/johtamiseen ja vapaa-aikaan. Yhteisöllisyys on siis hyvin yksilöllinen kokemus, joten sen edistämistä tulee lähestyä monista eri näkökulmista. Hybridityön yhteisöllisyys ja sen edistäminen vaativat johdonmukaista yhteisöllisyyden huomioimista johtamisessa sekä yhteisöllisyyttä tukevien toimintojen aikatauluttamista työpäiviin.

Avainsanat: yhteisöllisyys, työyhteisö, hybridityö, etätyö, kyselytutkimus

ABSTRACT

Alkula, Janette: The experience of community in hybrid work

Bachelor's thesis

Bachelor of Business Administration

March 2024

Number of pages: 45

The background of the thesis was the client company's interest in understanding its employees' current experience of community in hybrid work and improving it. The topic is current and important, as recognizing the significance of community and fostering good community dynamics has become a significant competitive factor for organizations, contributing to employee engagement. The purpose of the thesis was to assess the current state of community in the client company implementing hybrid work and explore ways to strengthen it. Thus, the goal was to help the client understand the experience of community in hybrid work and enhance it.

The theoretical part of the thesis consisted of two chapters. In the first theoretical chapter, hybrid work was discussed as a concept, along with its possibilities and challenges, as well as leadership in hybrid work. The second theoretical chapter focused on community from relevant perspectives in the context of work life. Additionally, it addressed community dynamics in hybrid work and how community can be promoted in this context.

The empirical part of the thesis was conducted through a survey among 205 employees of a specific unit within the client company. The survey combined quantitative and qualitative methods, as it was necessary to explore responses both in terms of percentages and with a deeper understanding of the phenomenon. The data analysis was also carried out quantitatively and qualitatively.

The study revealed that community is perceived as an important aspect of hybrid work, and it is also considered quite positive within the researched work community. Team spirit is viewed favorably, and employees feel fairly important and valued. Employees have the opportunity to influence the functioning of the work community, and they receive support not only from their colleagues but also from their supervisors. To promote community, suggestions were made regarding team activities, overall work community dynamics, communication and feedback, leadership, and leisure time. Community experience is highly individual, so enhancing it requires considering various perspectives. Achieving community in hybrid work necessitates consistent attention to community aspects in leadership and scheduling community-supportive activities during workdays.

Keywords: community, work community, hybrid work, remote work, survey research

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS	6
2.1 Tarkoitus, tavoite ja tehtävät.....	6
2.2 Teoreettinen viitekehys.....	6
3 HYBRIDITYÖ	8
3.1 Mitä on hybridityö?	8
3.2 Hybridityön mahdollisuudet ja haasteet	9
3.3 Hybridityön johtaminen	12
4 YHTEISÖLLISYYS.....	16
4.1 Mitä on yhteisöllisyys?.....	16
4.2 Yhteisöllisyys hybridityössä.....	18
4.3 Yhteisöllisyyden edistäminen hybridityössä.....	20
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	24
5.1 Tutkimusmenetelmä	24
5.2 Aineiston kerääminen	25
5.3 Aineiston analysointi.....	28
5.4 Eettisyys ja luotettavuus	29
6 TULOKSET	31
6.1 Taustatiedot.....	31
6.2 Kokemus yhteisöllisyydestä hybridityössä	31
6.3 Kehitysehdotuksia yhteisöllisyyden parantamiseen.....	38
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
8 POHDINTA	44
LÄHTEET	46
LIITE 1: KYSELYLOMAKE	48
LIITE 2: SAATEKIRJE	50

1 JOHDANTO

Työn luonne on muuttunut viimevuosina merkittävästi, kun monet organisaatiot ovat siirtyneet perinteikkäästä toimistotyöstä kohti joustavampia tapoja tehdä työtä. Pandemia pakotti monet yritykset siirtymään etätöihin nopeastikin, jolloin muutosta ei ollut mahdollista suunnitella huolellisesti. Digitalisatiosta oli kuitenkin puhuttu jo pitkään. (Ylönen, 2023.)

Hybridityön aiheuttamalla fyysisellä ja myös sosiaalisella etäisyydellä on vaikutuksia työelämään, ja vaikutukset saattavat ilmetä esiin vasta myöhemmin, kun hybridityötä tehdään laajasti (Eklund ym., 2023, s. 20). Tämänhetkisen näkemyksen mukaan hybridityön lisääntyminen työelämässä on ollut suureksi hyödyksi työelämälle. Hybridityö mahdollistaa entistä parempaa joustoa ja vapauksia sekä työhön että vapaa-ajalle. Hybridityöllä saattaa olla kuitenkin myös negatiivisia vaikutuksia, etenkin yhteisöllisyydelle. (Ylönen, 2023.)

Hybridityö on siis tullut jäädäkseen, ja nyt on tärkeää keskittyä sen kehittämiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajalla on käynnissä kulttuurin ja työntekijäkokenuksen hanke, johon kaivataan tietoa työyhteisön yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Opinnäytetyön tarkoituksena onkin selvittää, millaisena yhteisöllisyys koetaan tällä hetkellä toimeksiantajan työyhteisössä ja miten sitä voitaisiin kehittää. Etätöiden vaikutuksia yhteisöllisyyteen on jonkin verran tutkittu, mutta tässä opinnäytetyössä näkökulmana on nimenomaan hybridityö, jota myös toimeksiantaja toteuttaa.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS

2.1 Tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantajayritykselle, joka haluaa saada tietoa työntekijöidensä tämänhetkisestä yhteisöllisyyden tunteesta ja haluaa lisätä yhteisöllisyyden kokemista. Opinnäytetyöllä pyritään näin ollen vastaamaan työelämälähtöiseen tarpeeseen. Aihe on ajankohtainen ja näkökulma tuore, sillä etätyön vaikutuksista löytyy paljon tietoa, mutta hybridityön ja yhteisöllisyyden välistä yhteyttä ei ole niin laajasti tutkittu. Olen opinnoissani syventynyt henkilöstöjohtamiseen ja organisaation toimintaan sekä kehittämiseen, joten opinnäytetyön aihe tukee osaamistani näiden molempien osalta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa hybridityötä toteuttavan toimeksiantajan nykytilanne yhteisöllisyyden kannalta sekä selvittää, miten sitä voitaisiin vahvistaa. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään hybridityössä koettua yhteisöllisyyttä ja parantamaan sitä. On tärkeää ymmärtää, miten yhteisöllisyyttä voidaan tukea hybridityössä, sillä yhteisöllisyydellä voidaan edistää sekä työntekijöiden hyvinvointia mutta myös tiimien ja koko organisaation tehokasta toimintaa. Näin ollen opinnäytetyön tuloksista hyötyy organisaation johto ja esihenkilöt, mutta myös työntekijät, mikäli löydetään keinoja toimeksiantajan yhteisöllisyyden vahvistamiseen, ja keinot laitetaan käytännön toteutukseen.

Tässä opinnäytetyössä tuotetaan kuvaus seuraaviin kysymyksiin:

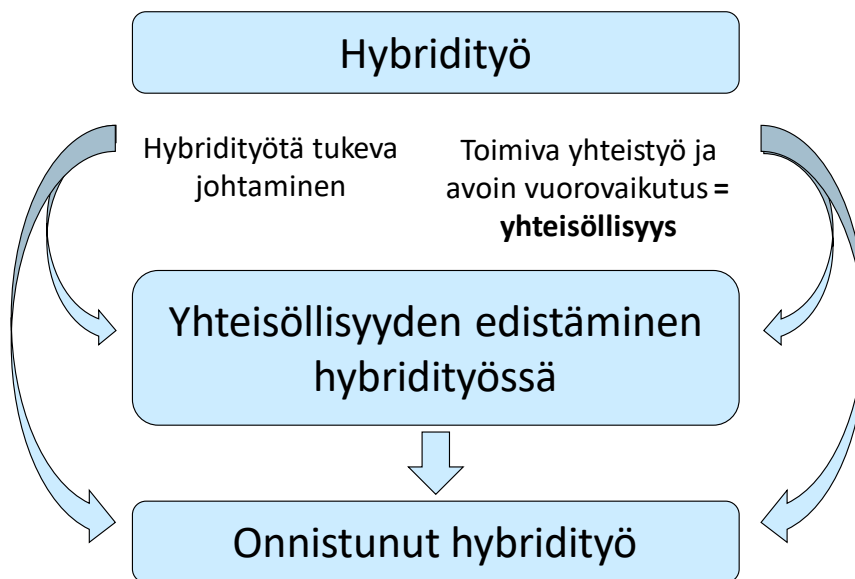
Miten yhteisöllisyys koetaan hybridityössä?

Miten yhteisöllisyyttä voidaan edistää hybridityössä?

2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä kootaan kirjallisuuden pohjalta aikaisempaa tietoa, käsitteitä ja malleja yhteen (Hakala, 2022, s. 119). Toisin sanoen

teoreettisessa viitekehyksessä avataan niitä aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja teorioita, joita työhön on valittu. Teoreettinen viitekehys tukee valittujen tutkimuskysymysten ratkaisua, eli teoria liitetään työn empiirisen osuuden toteuttamiseen. (Kananen, 2015, s. 32.) Kuviossa 1 esitetään tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, johon liittyy kaksi tutkimuskysymyksiin liittyvää pääkäsitettä: hybridityö ja yhteisöllisyys.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys (Opinnäytetyön tekijä)

Viitekehyksellä on tarkoitus havainnollistaa onnistunutta hybridityötä, jonka edellytyksenä on se, että yhteisöllisyyttä pyritään edistämään hybridityössä. Yhteisöllisyyden edistämisen edellytyksinä hybridityössä on toimivan yhteistyön ja avoimen vuorovaikutuksen eli yhteisöllisyyden tunnistaminen, sekä hybridityötä tukeva johtaminen. Pääkäsitteistä yhteisöllisyys on toista pääkäsitettä eli hybridityötä vahvistavaa. Opinnäytetyön empiirisessä vaiheessa tutkimuksen aiheena on henkilöstön nykyinen kokemus yhteisöllisyydestä, jota karottaamalla pyritään tunnistamaan, miten yhteisöllisyyttä voitaisiin edistää, ja sitä kautta tehdä hybridityöstä vieläkin onnistuneempaa.

3 HYBRIDITYÖ

3.1 Mitä on hybridityö?

Hybridityö käsitteenä on toistaiseksi vielä vakiintumaton. Se tarkoittaa työn organisointitapaa, jossa yhdistellään etätöitä ja päätyöpaikalla toteutettavaa lähityötä. Yksittäinen työntekijä voi työskennellä esimerkiksi osan viikosta etänä ja osan viikosta toimistolla. Toisaalta taas osa työntekijöistä voi työskennellä kokonaan etänä ja osa kokonaan toimistolla. Hybridityössä etä- ja lähityötä voi vuorotella myös esimerkiksi ryhmittäin, siten että toinen ryhmä on parilliset viikot ja toinen parittomat viikot toimistolla toisen ryhmän ollessa etätöissä. (Työterveyslaitos, n.d.) Hybridityötä voidaan siis toteuttaa organisaatioissa monin eri tavoin, ja se voi olla säännöllisyytensä tai määrällisyytensä osalta hyvin monenlaista (Kohtakangas ym., 2023, s. 4).

Hybridityö terminä ei ole vielä tunnettu työlainsäädännössä, vaikka työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja työaikalaki ovatkin perustana myös hybridityölle (Eklund ym., 2023, s. 31). Työaikalaisissa mainitaan, että työaika on myös muualla kuin työpaikalla tehty työ (Työaikalaki 872/2019). Hybridityö on työnantajan ja työntekijän keskenään sopima vapaaehtoinen järjestely, eikä lainsäädännön näkökulmasta vaadita erillistä sopimusta etätöiden tekemiseksi. Vähintään kirjallinen ohjeistus hybridityön suorittamiseksi olisi kuitenkin hyvä olla. (Kohtakangas ym., 2023, s. 14; Eklund ym., 2023, s. 28.)

Onnistunut hybridityö edellyttää toimivan työympäristön ja työskentelyä mahdollistavan teknologian lisäksi myös hybridityötä tukevaa johtamista. Hybridityössä vuorovaikutuksen ja yhteistyön tulee sujua eri sidosryhmien kanssa myös fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Onnistunut hybridityö edellyttää myös työntekijöiltä tiettyjä valmiuksia. Hybridityötä tekevällä työntekijällä tulee olla riittävä osaaminen omaan työhönsä ja valmiuksia itseohjautuvuuteen. Vuorovaikutustaidot ja kyky yhteistyöhön, informaationhakutaidot, oppimistaidot, muutostaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä päätöksentekotaidot ovat hyviä ominaisuuksia hybridityötä tekeväälle henkilölle. Näiden ja ammatillisen osaamisen lisäksi tarvitaan myös taitoa käyttää erilaisia työvälineitä, sekä

ongelmanratkaisutaitoa teknisten ongelmien eteen tullessa. (Eklund ym., 2023, s. 24, 40.)

3.2 Hybridityön mahdollisuudet ja haasteet

Hybridityöhön liittyvät mahdollisuudet ja haasteet ovat hyvin yksilöllisiin kokemuksiin perustuvia asioita, aivan kuten hyvinvointikin on henkilökohtainen kokemus (Kohtakangas ym., 2023, s. 9). Hybridityö koetaan kuitenkin pääsääntöisesti joustavana työmuotona, koska siinä voidaan usein hyödyntää etä- ja lähityön etuja ja välttää näiden haittoja. Jotta hybridityöstä olisikin mahdollisimman paljon hyötyä, tulee sen olla riittävän joustavaa työtehtävien ja työntekijöiden kannalta, ja muutenkin tarkoituksia palvelevaa. Tuskin kenenkään kannalta on tarkoituksenmukaista, että toimistolle tullaan osallistumaan koko päiväksi etäpalaveriin tai silloin, kun kaikki muut ovat etänä. (Ylönen, 2023).

Ensinnäkin työn tekeminen etänä säästää työntekijöiden aikaa ja rahaa, mutta myös ympäristöä, sillä työmatkoihin käytettävä aika ja resurssit vähenevät. Työmatkoihin kuluvan ajan pois jääminen lisää vapaa-aikaa ja hybridityö ylipäättään mahdollistaa joustavampaa elämäntyyliä sekä työn ja vapaa-ajan sovittamista yhteen. Nämä tekijät ovat tärkeitä sekä työntekijöiden elämänlaadun, mutta myös työvireyden kannalta. (Eklund ym., 2023, s. 47-48.)

Työn tekeminen etänä vaikuttaa myös muulla tavoin kustannuksiin sekä työntekijöiden että yrityksen näkökulmasta. Yritykset säästävät toimitiloissa sillä työpisteitä ei tarvitse olla koko henkilöstölle. Toisaalta myös työntekijät voivat säästää esimerkiksi siinä, että työpaikkaravintolan sijaan lounas nautitaan kokonaan itse valmistettuna. (Eklund ym., 2023, s. 48).

Hybridityö on usein myös työaikojen osalta joustavampaa, mikä mahdollistaa paremmin työnteon yksilöllisten tarpeiden mukaan. Aamuvirkku voi esimerkiksi aloittaa päivänsä aikaisemmin, kun taas iltaihminen voi nukkua aamulla hieman pidempään. Ihminen ylipäättään voi paremmin, kun omia työskentelytapojaan ja ominaisuuksiaan voi huomioida työnteossa. Tämä voi alentaa myös stressiä ja siitä aiheutuvia sairauspoissaoloja. (Eklund ym., 2023, s. 48-49.)

Hybridityö mahdollistaa itsenäisempiä päätöksiä omaan työntekoon liittyen. Työtä voi tehdä itselle mieluisassa paikassa ja itselle sopivalla tavalla rytmittäen, mikä voi esimerkiksi parantaa työhön keskittymistä ja näin työn tehokkuutta. (Kohtakangas ym., 2023, s. 27.) Adoben tekemä selvitys esimerkiksi osoitti sen, että etätyöntekijät ovat lähityöntekijöihin verrattuna valmiimpia panostamaan työntekoon. Enemmistö työntekijöistä arveli, että etätyö lisää työn tuottavuutta, ja tämä onkin totta, sillä selvitykseen osallistuneiden johtajien mukaan työn tuottavuus oli pääsääntöisesti kasvanut siirryttäessä lähityöstä etätyöhön. (Eklund ym., 2023, s. 47.)

Hybridityöllä on myös omat haasteensa. Siinä missä hybridityö joillakin työntekijöillä vähentää stressiä ja luo vapauksia, lisää se toisilla kuormitusta. Kuormitusta saattaa aiheuttaa esimerkiksi työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen tai työajan venyminen. Työstä voi olla vaikeampaa irrottautua kotona tehdessä kuin toimistolla. (Eklund ym., 2023, s. 52, 75.)

Tiimien näkökulmasta myös luottamuksen puute omaan työyhteisöön, konfliktit, muiden suoriutumisen arviointi ja tiimin motivaation ylläpitäminen ovat suuria haasteita. Tähän vaikuttaa se, että ihmissuhteiden rakentaminen ja ylläpito, tiedonkulku ja työnjako ovat vaikeampia virtuaalisissa ympäristöissä kuin samassa toimistossa työskennellessä (Haapakoski ym., 2020, s. 117).

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee huolehtia työnteon turvallisista ja terveellisistä olosuhteista (Eklund ym., 2023, s. 32, Kohtakangas ym., 2023, s. 29). Hybridityötä tehdessä työnantajalla on rajalliset mahdollisuudet valvoa näitä olosuhteita, sillä etätyötä tehdessä työnantaja ei voi esimerkiksi tarkistaa työntekijän kotona olevia työtiloja. Yksi hybridityön haasteista onkin oman työn itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin johtamisen merkityksen korostuminen. (Kohtakangas ym., 2023, s. 39-42.)

Hybridityössä työntekijältä vaaditaan enemmän oman jaksamisen rajojen tunnistamista ja työpäivien suunnittelemista oman vireystilan mukaan. (Kohtakangas ym., 2023, s. 39-42.) Etätyö ilman fyysistä valvontaa saattaa aiheuttaa helpommin sairaana työskentelyä. Myös esimerkiksi päihdeongelman merkit saattavat jäädä helpommin tunnistamatta, jolloin asiaan ei päästä puuttumaan

tarpeeksi varhaisessa vaiheessa. (Eklund ym., 2023, s. 53.) Toisaalta taas mahdollisuus tehdä töitä etänä vähentää sairauspoissaoloja, sillä pieni flunssa voisi estää toimistolle menemisen mutta ei työntekoa kokonaan (Vilkman, 2016, s. 18).

Myös hybridityössä työntekijällä on tarve kokea yhteenkuuluvuutta muun työyhteisön kanssa, ja tämä onkin yksi hybridityön keskeisimmistä haasteista (Eklund ym., 2023, s. 51). Yhteenkuuluvuuden tarpeen määrään voi vaikuttaa etätöiden määrä, sillä paljon etätöitä tekevillä yhteydenpito on enemmän teknologian varassa. Paljon lähityötä tekevällä taas on enemmän mahdollisuuksia spontaanille kommunikaatiolle sekä ilmeille ja eleille. (Kohtakangas ym., 2023, s. 35.)

Mikäli etätöiden osuus on siis suuri työarjessa, saattaa sillä olla negatiivisia vaikutuksia yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja yhteisöllisyyteen, jos ei tämän eteen tehdä aktiivisesti toimia. (Kohtakangas ym., 2023, s. 35.) Pahimmillaan tämä voi johtaa yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemuksiin muusta työyhteisöstä (Eklund ym., 2023, s. 76). Tämä ja muut hybridityön haasteet ja mahdollisuudet on esitetty vielä taulukossa 1.

Taulukko 1. Hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita (Kohtakangas ym., 2023, s.10)

Hybridityön mahdollisuuksia	Hybridityön haasteita
<ul style="list-style-type: none"> -Työn joustavuus ja rytmitys -Keskittyminen, työrauha, työhyvinvointi → vähemmän sairauspoissaoloja ja pidemmät työurat -Tyytyväisyys työhön, parempi työteho -Työmatkoissa säästyy aikaa ja rahaa -Työ joustavampi yhteensovittaa vapaa-aikaan ja perhe-elämään -Asuinpaikka ei riippuvainen työpaikasta -Mahdollisuus työhön myös poikkeustilanteissa (sääolosuhteet, liikkumisrajoitukset) -Pienemmät toimitilakustannukset yrityksissä -Lisää työpaikan houkuttelevuutta, rekrytointivaltti -Vähentää työmatkaliikennettä → ympäristövastuullisuus 	<ul style="list-style-type: none"> -Työaika venyy helpommin, työaika ja vapaa-aika sekoittuvat helpommin → liiallinen kuormittuminen -Sopeutuminen perheeltä / samassa taloudessa asuivilta -Epäergonomiset tilat kotona työskentelylle -Yksinäisyys, eristyneisyys muusta työyhteisöstä -Esihenkilön ja työyhteisön riittämätön tuki -Huoli urakehityksestä ja asemasta yrityksessä -Työmotivaation väheneminen -Osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan asioihin vähäisempää -Ristiriitoja ja epäkohtia helpompi vältellä etätyössä

Yhteenvedona voidaan todeta, että onnistunut hybridityö vaatii arjessa panostusta sekä työnantajalta että työntekijöiltä. Oleellista on tunnistaa ne työtehtävät, jotka sopivat hybridityöskentelyyn, ja joiden mahdollisuuksilla on suurempi vaikutus työntekoon kuin haasteilla. (Työterveyslaitos, n.d.)

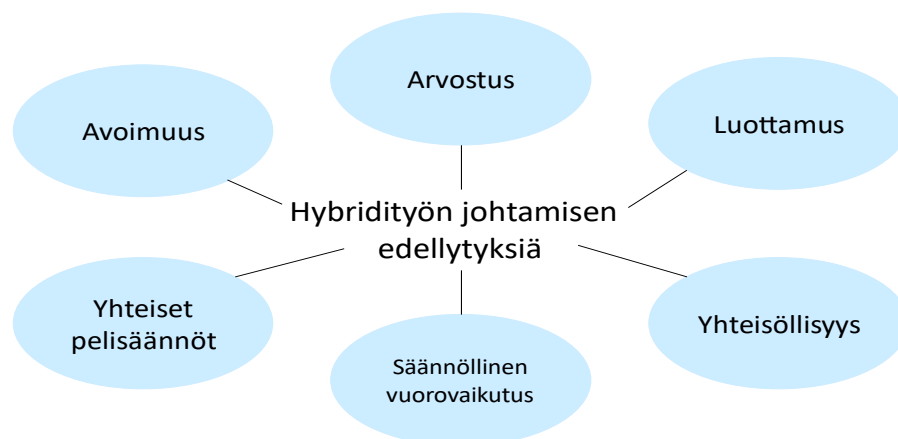
3.3 Hybridityön johtaminen

Aivan kuten työn tekemisen tavat ja työn organisoituminen, myös työn johtaminen on kokenut viime vuosina suuria muutoksia hybridityön yleistyessä. Johtamisessa itsessään on kyllä samoja vaatimuksia ja edellytyksiä kuin aikaisemminkin, mutta johtamisen käytänteisiin liittyen on tullut uusia haasteita teknologiavälitteisyyden myötä. Hybridityön johtamisen ydin ei ole varsinaisesti

fyysinen etäisyys, vaan se miten johtamisen sisällöissä osataan huomioida lisääntyneitä teknologiaa ja sen tuomia erityispiirteitä. (Kohtakangas ym., 2023, s. 75.)

Hybridityön johtaminen on keskeinen johtajuuden taito nykypäivänä, ja onnistunut hybridityön johtaminen onkin yksi organisaation kilpailutekijöistä (Kohtakangas ym., 2023, s. 76; Rauramo, 2023). Hybridityön johtajuuden mittarina voisikin pitää sitä, miten hyvin johtajalla on kykyä löytää työyhteisölle toimiva tapa organisoida ja toteuttaa työtä. Tässä onnistuakseen johtajan tulee ymmärtää työn sisältöä ja panostaa erilaisten välineiden hallintaan. Johtajan tulee pyrkiä huomioimaan jokaisen työntekijän yksilöllisyyttä ja omata vahvat vuorovaikutustaidot. (Kohtakangas ym., 2023, s. 76.)

Rauramon (2023) mukaan hybridityön johtaminen on suunnan näyttämistä, yhteistyön kehittämistä ja toiminnan koordinoimista. Siinä korostuvat yhteisen päämäärän tavoittelemisen, aidot kohtaamiset sekä kasvokkain että etänä erilaisien viestintäteknologioiden avulla sekä työntekijöiden erilaisten tarpeiden huomiointi yksilöllisyydestä, työtehtävien erilaisuudesta ja työpisteiden erilaisuudesta johtuen. Hybridityön johtamisessa tulee myös tukea työyhteisön osaaamista, työssä suoriutumista ja yhteisöllisyyttä. Hybridityön johtamisessa on myös omat haasteensa, mutta nämä haasteet voidaan kuitenkin selättää, mikäli johtamisessa täyttyvät kuviossa 2 esitetyt hybridityön johtamisen edellytykset.



Kuvio 2. Hybridityön johtamisen edellytyksiä (Kohtakangas ym., 2023, s. 77-79)

Hybridityön johtaminen perustuu kontrolloimisen sijaan luottamukseen (Kohtakangas ym., 2023, s. 75; Rauramo, 2023; Eklund ym., 2023, s. 29). Luottamuksen syntyminen vaatii yhteisiä kohtaamisia, tutustumista ja ennen kaikkea aikaa. Hybridityössä kohtaamiset täytyy usein erikseen suunnitella ja järjestää, ja tämä onkin yksi huomioon otettavista asioista perinteiseen lähijohtamiseen verrattuna. Asioiden johtamisen sijaan hybridityön johtamisessa tuleekin toteuttaa ihmislähtöistä johtamistapaa, jossa pyritään mahdollistamaan sujuvaa yhteistyötä ja ihmisten kohtaamisien paikkoja. (Kohtakangas ym., 2023, s. 75, 77.)

Hybridityön johtaminen perustuu myös arvostukseen, jota hybridityötä tehdessä lisää työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu. Johtajan olisi hyvä tuntee työntekijän työn sisältöä ja työskentelytapoja, jotta työntekijälle osataan olla palautteenantajana ja asiantuntijana. Oma osaamista voi jakaa työntekijöilleen, mutta myös työntekijöiden osaamista tulee arvostaa ja antaa sille tunnustusta. Näiden tekijöiden avulla voidaan lisätä myös työntekijöiden keskinäistä arvostusta työnteon fyysisestä sijainnista riippumatta, koska ymmärrettään oman ja muiden tekemän työn merkitys. (Kohtakangas ym., 2023, s. 77.)

Hybridityön johtamisessa tulee kiinnittää huomiota työn läpinäkyvyyteen. Työntekijöille kohdistettu viestintä tulee olla ajantasaista ja selkeää, ja omia päätöksiä olisi hyvä perustella avoimesti. Johtajalla tulee olla kyky uudistaa toimintamalleja, mikä edellyttää sitä, että vanhat ja toimimattomat toimintamallit tunnistetaan. Avoimuus johtamisessa toimii esimerkkinä myös työntekijöille, jolloin heidän mielipiteensä, ideansa ja palautteensa tulevat todennäköisemmin ilmi. (Kohtakangas ym., 2023, s. 75, 78.)

Luottamus, arvostus ja avoimuus konkretisoituvat yhteisissä pelisäännöissä, jotka ovat perustana koko työyhteisölle. Hybridityössä on hyvä sopia tietyistä käytännön asioista ja varmistaa että ne ovat koko työyhteisön tiedossa; mikä rooli kullakin työyhteisön jäsenellä on, miten viestintää toteutetaan, miten käytäntöjä jaetaan ym. Myös säännöllinen vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä on äärimmäisen tärkeää. (Kohtakangas ym., 2023, s. 78-79.) Johtajaa tulee olla helppo lähestyä eri viestintävälineillä ja kasvokkain (Rauramo, 2023). Työyhteisössä vuorovaikutus perustuu pääosin työasioihin, mutta tämän

lisäksi työyhteisössä tarvitaan vapaamuotoisia kohtaamisia muidenkin kuin työasioiden parissa. Johtajan tulee tarvittaessa olla keskusteluun kannustaja ja esimerkin näyttäjä. (Kohtakangas ym., 2023, s. 78-79.)

Työntekijöitä kannustetaan tekemään itsenäisiä ratkaisuja ja vahvistamaan oman työnsä organisointia. Työntekijälle tulee vastuun vastapainoksi antaa myös sopivassa suhteessa vapautta. Työntekijät tarvitsevat mahdollisuutta muokata työtä itselle sopivaksi, mikäli työ itsessään mahdollistaa tämän työaikojen tai työn fyysisen suorittamisen paikan suhteen. (Kohtakangas ym., 2023, s. 75-76.)

Sen sijaan että kerrotaan vain mitä hybridityön johtamisessa pitäisi tehdä ja ottaa huomioon, on hyvä muistuttaa myös mahdollisista haasteista, jotta niihin voidaan kiinnittää paremmin huomiota. Työntekijöiden toiminnan seuraaminen voi olla vaikeaa, mikäli johtajalla ei ole mahdollisuutta kohdata tai olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa säännöllisesti. Palautetta antaessa ja vuorovaikutuksessa ylipäätään tulee ottaa huomioon käytettävän viestintävälineen ominaisuudet ja vaikutukset annettavan viestin tulkintaan, sillä työntekijät voivat ottaa viestejä vastaan ja tulkita niitä hyvinkin eri tavoin. Etänä ollessa voi olla vaikeampaa osoittaa omaa innostusta, mikä olisi tärkeää työntekijöiden motivoimisen kannalta. Joskus myös hybridityössä vaadittava teknologia ei toimi toivotulla tavalla, mikä aiheuttaa haasteita myös johtamisessa. (Eklund ym., 2023, s. 59-60.)

4 YHTEISÖLLISYYS

4.1 Mitä on yhteisöllisyys?

Yhteisöllisyyttä on se, että yksilö kokee yhteisön olevan merkityksellinen hänelle, mutta myös hän kokee olevansa merkityksellinen yhteisölle. (Sjöblom & Mäkikangas, 2021). Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne on jokaisen ihmisen inhimillinen perustarve (Ryan & Deci, 2000). Yhteisöllisyyden kokemukset ovatkin tärkeitä jo lapsuudesta lähtien, jolloin varhaiskasvatuksessa ja kouluissa opitaan osaksi yhteisöä, esimerkiksi omaa luokkaa. Yhteisöllisyys kehittää jo lapsilla tunneosaamista ja vuorovaikutustaitoja. (Opetushallitus, n.d.) Kuuluminen yhteisöön auttaa myös lisäämään onnellisuutta ja ehkäisemään syrjäytymistä ja yksinäisyyttä. (Ylönen, 2023.) Yksilöillä voi olla yksilöllisiä tarpeita sille, miten paljon he tarvitsevat yhteisöllisyyttä. (Sjöblom & Mäkikangas, 2021.)

Yhteisössä, jossa koetaan vahvaa yhteisöllisyyttä, ollaan usein kiinnostuneita muita yksilöitä kohtaan, osoitetaan arvostusta ja rohkaisua sekä annetaan tukea ja apua haasteellisissa tilanteissa. Myös ilmapiiri on lämmin ja yksilöillä on mahdollisuus vaikuttaa yhteisön toimintaan. Yhteisössä, jossa koetaan heikkoa yhteisöllisyyttä, ollaan vähemmän kiinnostuneita muista yksilöistä ja keskinäinen arvostus ja kunnioitus on puutteellista. (Sjöblom & Mäkikangas, 2021.)

Organisaation menestymisen edellytys on luottamus. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, ei työntekijöiden tai esihenkilöiden tarvitse käyttää aikaa tai muita resursseja työntekijöiden kontrolloimiseen, vaan luotetaan siihen, että muut tekevät mitä heidän kuuluukin tehdä. Yksilö kuuluu mielellään yhteisöön, jossa häneen luotetaan, sillä luottamus osoittaa, että henkilö on yhteisölle tärkeä. Tämän vuoksi luottamus on myös yksi yhteisöllisyyden avaintekijöistä. (Sarkkinen, 2019.)

Yhteisöllisyys organisaatiossa edellyttää myös muita vastavuoroisia tekijöitä, joita kutsutaan esimerkiksi työyhteisötaitoiksi. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan sitä, että toiminta koskee sekä työntekijää että esihenkilöä.

Työyhteisötaitoja ovat mm. vastuullisuus ja sitoutuminen työhön kuuluviin tehtäviin, mutta myös muiden auttaminen ja halu toimia yhteisten tavoitteiden hyväksi. Jokaisella työntekijällä on myös velvollisuus tehdä oma osuutensa työpaikan viihtyvyyteen ja aktiiviseen osallistumiseen. Työyhteisötaidot ovat vapaaehtoisia eikä näistä makseta palkkaa, mutta joihin työntekijä henkisesti sitoutuu. (Manka & Larjovuori, 2013.)

Yhteisen työelämän ei aina tarvitse olla pelkkää ruusuilla tanssimista, vaan erilaiset ylä- ja alamäet ovat osa kehittymistä. Ristiriitojen syntyminen on aivan normaalia, mutta keinot näistä yli pääsemiseksi ovat oleellisia yhteisöllisyyden kannalta. Taulukossa 2 on esitetty kootusti yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 2. Yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä (Manka & Larjovuori, 2013)

Yhteisöllisyyttä edistää	Yhteisöllisyyttä tuhoaa
<ul style="list-style-type: none"> - Avoimuus – keskustelu, miten joku asia on mennyt/hoidettu - Rehellisyys, myös ongelmien esille ottaminen - Kokemusten jakaminen - Auttaminen ja opastus, toisen kunnioittaminen ja kuunteleminen - Yhteiset tekemiset ja tapahtumat - Hyvät työkaverit - Hyvä ammattitaito - Oman työn arvostaminen - Sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin - Kannatus, kiittäminen, hyväksyntä, yhdessä iloitseminen - Hymy, nauru, ystävällisyys, kärsivällisyys 	<ul style="list-style-type: none"> - Salailu, puhumattomuus - Kateus, väheksyntä, juoruilu, epäystävällisyys, kuppikunnat, selän takana puhuminen - Sooloilu, oman edun tavoittelu, kilpailu henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta, henkilökohtaisen hyväksynnän hakeminen suorituksilla - Tiimit: kilpailu keskenään - Ei saa apua - Johdon epäreilu toiminta/asenne - Välinpitämättömyys ja vastuuttomuus, ei huomioida toisia ("ei kuulu mulle, ei kuulu tehtävänkuvaan, kyllä joku muu tekee") - Kiusaaminen ja syyllisten hakeminen

Kenelle sitten yhteisöllisyydestä on hyötyä työelämässä? Organisaatiossa yhteisöllisyys on aineetonta pääomaa, jonka merkitys on suuri erityisesti työvoimavaltaisilla aloilla. Aineellisella pääomalla on kehittämisestä ja tehokkaasta käytöstä huolimatta todettu olevan tulevaisuudessa noin 10-50% vaikutus organisaation tulokseen. Aineettoman pääoman vaikutus sen sijaan on uskottu olevan tulevaisuudessa noin 50-90%. Heikolla yhteisöllisyydellä on tämän lisäksi todettu olevan yhteyttä lisääntyneeseen sairastuneisuuden riskiin. Sen sijaan vahva yhteisöllisyys kannustaa yrittämään ja innovoimaan. (Manka & Larjovuori, 2013.)

Yhteisöllisyydellä on vaikutusta organisaation työntekijöiden terveyteen, eikä tätä sovi vähätellä, sillä työelämän laatu on ihmisen terveyteen vaikuttavista tekijöistä merkittävin sosiaalinen tekijä. Yhteisöllisyys parantaa työntekijän tavoitteiden saavuttamista ja suojaa terveyttä myös työelämän ulkopuolisissa haasteellisissa elämäntilanteissa. Mikäli työyhteisö ei siedä erilaisuutta jonkun tasoisesta yhteisöllisyydestä huolimatta, saattaa ilmetä ei-toivottuja ilmiöitä, esimerkiksi kuppikuntia ja kiusaamista. (Manka & Larjovuori, 2013.)

4.2 Yhteisöllisyys hybridityössä

Yhteisöllisyyden kokeminen vaatii sen, että yhteisöön kuuluvilla jäsenillä on keskinäinen luottamus avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisen osallistumisen ansiosta. Hybridityössä tämä toteutuu huonommin, sillä työtä tehdään myös toimiston ulkopuolella, jolloin kontaktit muihin työyhteisön jäseniin vähenevät tai kontakteja ei tällöin ole välttämättä lainkaan. (Ylönen, 2023.) Etänä työtä tehdessä spontaaneja ja arkisia keskusteluja onkin vähemmän työntekijöiden välillä, vaikka niiden merkitys on yhteisöllisyyden kannalta merkittävä (Vilkman, 2016, s. 59).

Yhteisöllisyyttä edistää kontaktit muihin työyhteisön jäseniin. Toimistolla ollessa on mahdollisuus rikkaaseen vuorovaikutukseen esimerkiksi kahvipöydässä, mutta etänä tehdessä tauot vietetään useimmiten yksin tai etänä muiden kanssa, jolloin vuorovaikutus kasvotusten tapahtuvaan vuorovaikutukseen verrattuna saattaa tuntua jopa väkinäiseltä. (Ylönen, 2023.) Toisaalta

pieneltäkin tuntuva välittämistä osoittava ele tai viesti voi luoda yhteisöllisyyden tunnetta työntekijöiden välille, joten lopulta sisältö ratkaisee (Sjöblom & Mäkikangas, 2021).

Yhteisöllisyyden kokeminen hybridityössä edellyttää sitä, että etäpäivissä ja lähipäivissä on samankaltaisia työpäivien tunnuspiirteitä (Janhonen ym., 2015). Tyypillisiin lähipäiviin sisältyy vuorovaikutusta yhteisten taukojen ansiosta, mutta myös avun kysyminen ja sen saaminen on helpompaa. Toisaalta saatetaan myös keskustella työn ulkopuolisistakin asioista. Etätyössä näitä asioita voi olla hankalampi sisällyttää työpäiviin, mutta se olisi tärkeää, sillä nämä toistuvat tunnuspiirteet lisäävät vuorovaikutusta, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöön kytkeytymistä myös työtä etänä tehdessä. Näin ollen työpäivien tunnuspiirteiden sisällyttäminen sekä lähi- että etäpäiviin on yhteisöllisyyden ehto hybridityössä. (Janhonen ym., 2015.)

Työterveyslaitoksen artikkelin (2021) mukaan etänä tehtävässä työssä korostuu aktiivinen viestintä. Tieto tulee olla kaikkien työntekijöiden saatavilla mahdollisimman läpinäkyvästi, sillä yhteisten keskusteluiden vähäinen määrä etänä tehdessä voi johtaa siihen, että keskustelut jäävät helpommin kahdenkeskiseksi eikä tarvittava tieto ole kaikkien saatavilla. Esihenkilön tehtävänä onkin huolehtia monipuolisen viestintäteknologian avulla siitä, että tarvittava tieto on kaikkien työntekijöiden saatavilla. (Vilkman, 2016, s. 23, 34, 56.) Viestintäteknologian avulla voidaan parantaa myös esimerkiksi tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta etänä ollessa, vaikka on tärkeää tunnistaa myös se, että teknologisilla välineillä saattaa olla myös negatiivinen vaikutus joihinkin työntekijöihin (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 212).

Yhteisöllisyys vaikuttaa ryhmässä tai tiimissä yhteistyön sujuvuuteen. Yhteisöllisyyden kehittämisen avulla voidaan luoda tiimin välillä parempaa yhteishenkeä, vaikka välimatka olisikin pitkä ja vähentäisi fyysisiä tapaamisia tiimin välillä. Me-hengen ja aidon yhteisöllisyyden avulla myös työn tulokset usein paranevat. (Vilkman, 2016, s. 41-42.)

Koska hybridityön vuoksi osa työstä tehdään etänä, kasvokkaiset kohtaamiset vähenevät ja vuorovaikutus muiden kanssa usein vähentyy. Myös erilaisuuden

hyväksyminen saattaa olla vaikeampaa tämän vuoksi. Yksilö saattaa odottaa muiden käyttäytyvän samalla tavoin kuin itse käyttäytyy, sillä ajatellaan että virtuaalinen työskentely olisi tasa-arvoisempaa. Toisaalta etänä voi tulla tunne, että oman tiimin jäseniään ei tunne riittävän hyvin, mikä madaltaa erilaisuuden sietokykyä. (Vilkman, 2016, s. 66.) Tämä voi johtaa pahimmillaan työpaikkakiusaamiseen (Manka & Larjovuori, 2013).

Yhteisöllisyyttä heikentävät vähäisen vuorovaikutuksen lisäksi myös asioiden salailu ja negatiivinen ajatusmaailma, mitkä saattavat johtua esimerkiksi työntekijöiden välisestä kilpailusta. Apua kaipaavan auttamatta jättäminen on etätyössä helpompaa. (Manka & Larjovuori, 2013.) Yhteisöllisyyttä heikentää myös puutteellinen viestintä, ja etenkin esihenkilötyössä tulisikin panostaa riittävään yhteydenpitoon, kun työtä tehdään etänä (Vilkman, 2016, s. 59).

Yhteisöllisyyden tunne pitää työyhteisön tai tiimin tiiviinä välimatkasta huolimatta (Sobel Lojeski & Reilly, 2020, 87). On hyvä kuitenkin muistaa, että kaikki työntekijät eivät tarvitse samalla tavalla vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa, mutta siitä huolimatta jokainen kaipaa jollain tasolla yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyden kokeminen hybridityössä antaa paljon myönteisiä vaikutuksia työntekijälle. Työntekijän lisäksi myönteisistä vaikutuksista nauttivat myös työyhteisö ja koko yhteiskuntamme. (Ylönen, 2023.)

4.3 Yhteisöllisyyden edistäminen hybridityössä

Työelämän yhteisöllisyys edellyttää lähikontakteja muihin työntekijöihin, joita ei hybridityössä useinkaan ole sattumalta. Yhteisöllisyyteen täytyykin kiinnittää tietoisesti huomiota, ja tehdä toimenpiteitä ja suunnitelmia sen edistämiseksi. (Ylönen, 2023.) Yhteisöllisyyden kehittämisen ja ylläpitämisen avaintekijä on se, että yhdessä sovitaan, miten ollaan yhteydessä työyhteisön muihin jäseniin, ja miten yhteiset työtehtävät hoidetaan (Työterveyslaitos, 2021). Yhteisöllisyyden muodostumiselle täytyy myös antaa ja järjestää aikaa, sillä yhteisöllisyys ei synny hetkessä, vaan työtovereiden kanssa tullaan tutuiksi enemmänkin pikkuhiljaa (Janhonen ym., 2015).

Työyhteisön yhteisöllisyyden ja yleisen toimivuuden kannalta on tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen tietää omat vastuunsa näiden ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Taulukossa 3 on esitetty keinoja, joilla työnantaja, esihenkilö ja työntekijä voivat edistää yhteisöllisyyttä. (Manka & Larjovuori, 2013.) Työterveyslaitoksen (2021) mukaan kuitenkin esihenkilöllä on suurin vastuu yhteisöllisyyden mahdollistavan ilmapiirin rakentamisessa.

Taulukko 3. Keinoja yhteisöllisyyden edistämiseksi (Manka & Larjovuori, 2013)

Työnantajan keinot	Esihenkilön keinot	Työntekijän keinot
<ul style="list-style-type: none"> -Yhteinen tavoite selväksi: jokaisella työntekijällä tulisi olla yhtenäinen käsitys tavoitteista -Työhyvinvointisuunnitelma: miten henkilöstön työhyvinvointia kehitetään ja seurataan -Itseohjautuvuuden ja työn hallinnan tunteen lisääminen -Työn arvostaminen ja erilaisuuden kunnioittaminen -Osaamisen kehittäminen, oppimisen kulttuuri -Itseluottamuksen vahvistaminen, onnistumisen kokemukset mahdollisiksi -Palaverikäytännöt: jokaisella mahdollisuus osallistua tai vähintään saada tietoa yhteisistä sovituista asioista 	<ul style="list-style-type: none"> -Oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon -Esimerkillisyys ja luotettavuus -Psykologinen ja emotionaalinen tuki. Antaa tarvittaessa palautetta (myönteistä ja rakentavaa). Hänen puoleensa voi kääntyä pahan paikan tullen -Työntekijöistä huolehtiminen: kuormittuneisuuden seuraaminen ja tarvittaessa puuttuminen -Valtuuttaminen ja innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, innovatiivisuuteen ja asioiden kyseenalaistamiseen -Myönteisestä ilmapiiristä huolehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Perustehtävistä ja omasta osaamisesta huolehtiminen -Reiluus, kohteliaisuus, tervehtiminen, kiittäminen, anteeksi-pyyttäminen -Aktiivisuus auttamisessa ja kiinnostus muiden työtä kohtaan -Työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen ja resurssien järkevä käyttö -Yhteistyö työtovereiden ja esihenkilön kanssa: kysy jos et tiedä -Palautteen antaminen ja pyytäminen -Mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi, myös ongelmien esiin nostaminen -Aktiivinen osallistuminen työn kehittämiseen -Myönteisen ilmapiirin edistäminen – en puhu selän takana

Sjöblom ja Mäkikangas (2021) ovat koonneet artikkelissaan erilaisia konkreettisia vinkkejä siitä, miten yhteisöllisyyttä voitaisiin tukea työssä, jota tehdään etänä. Etätyössä on ehdottoman tärkeää huolehtia säännöllisestä ja aktiivisesta vuorovaikutuksesta. Video- tai puheluyhteys on yhteisöllisyyden

kannalta parempi vaihtoehto kuin viestien tai sähköpostien vaihto, sillä se mahdollistaa luonnollisemman vuorovaikutuksen. Viesteissä on myös helpompi väärinymmärtää toisen osapuolen sanoma, joten myönteiseen viestintään tulisi kiinnittää huomiota.

Työterveyslaitoksen artikkelin (2021) mukaan virtuaalisiin tapaamisiin saavuttaessa tulisi tervehtiä ääneen muita osallistujia. Mikäli osallistujia on paljon tai osallistujat ovat tuntemattomampia, olisi hyvä kertoa oma nimensä ennen puheenvuoroaan. Videoiden käyttöä suositellaan vähintään kokousten tai tapaamisten alussa. Läsnaoloa voi osoittaa esimerkiksi nyökyttelemällä, sillä se yhdistää myös videotapaamisissa (Sarkkinen, 17.11.2020).

Tärkeä tapa lisätä yhteisöllisyyttä hybridityössä on järjestää säännöllisiä vapaamuotoisia tapaamisia, sekä etänä että kasvotusten (Sjöblom & Mäkikangas, 2021). Työntekijöille tulee etänä työtä tehdessä järjestää kanavat vuorovaikutukseen. Tiimillä olisi myös hyvä olla yhteinen alusta tiedonjakoon. Näiden lisäksi esihenkilö voi esimerkiksi tehdä viikkokirjeen ajankohtaisista asioista. (Rauramo, 2023.)

Tiimin tulisi yhdessä pohtia, miten ja kuinka usein yhteisiä tapaamisia järjestetään (Vilkman, 2016, s. 42). Nämä tapaamiset voivat olla esimerkiksi kahvihetkiä, keskusteluja tai pelailua. Lisäksi on hyvä luoda sopiva säännöllinen etätapaamisrutiini työasioiden hoitamiseen. Tämä voi sisältää esimerkiksi viikoittaiset kokoukset, joissa käsitellään työn etenemistä tai muita ajankohtaisia asioita. On tärkeää, että tapaamiset palvelevat työn ydinsisältöjä, ja että niitä ei ole liikaa. (Sjöblom & Mäkikangas, 2021.)

Näissä tapaamisissa on tärkeää, että jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus puhua ja kysyä. Googlen tekemän tutkimuksen Project Aristotle (2012) mukaan toimivassa tiimissä jokainen työntekijä saa keskimäärin yhtä paljon aikaa puhua, ja puheenvuoron antaminen on tärkeää myös yhteisöllisyyden kannalta. (Belbin, 2018.)

Myös tavallista työskentelyä on mahdollista tehdä yhdessä virtuaalisissa ympäristöissä, vaikka ollaankin fyysisesti eri tiloissa. Nämä yhteistyöskentelyhetket voivat lisätä yhteisöllisyyttä ja myös työskentelyvirettä. (Sjöblom &

Mäkikangas, 2021.) Näin myös työyhteisön muut jäsenet ja heidän tekemä työnsä tulee tunnetuksi, mikä edistää yhteisöllisyyttä. Työtä voidaan tehdä myös yhteisten tavoitteiden eteen, joita tiimillä olisi hyvä olla. (Työterveyslaitos 2019.)

Arkisetkin eleet ja huomionosoitukset voivat vaikuttaa merkittävästi yhteisöllisyyden tunteeseen. Esimerkiksi kuulumisten kysyminen, kiinnostuksen osoittaminen ja arvostuksen ilmaisu ovat tärkeitä. Myös palautteen antaminen ja pyytäminen on tärkeää, jotta työyhteisö voi kehittyä. Nämä koskevat sekä työyhteisön jäseniä että esihenkilöitä. (Sjöblom & Mäkikangas, 2021.) Arkisten asioiden lisäksi yhteisten onnistumisien juhliminen ja esiin tuominen lisää yhteisöllisyyttä (Työterveyslaitos, 2019).

Jos etätapaamiset alkavat tuntua rutiininomaisilta, on hyvä hakea niihin vaihtelua. Esimerkiksi etätapaamisen voi aloittaa kuulumiskierroksella tai nostamalla esiin onnistumisia tai työyhteisön vahvuuksia. Yhteisten liikunta-, ulkoilu- tai rentoutumishetkien järjestäminen voi olla vaihtoehto etäkahveille. Työyhteisön aktiivisuuden mukaan voidaan esimerkiksi jakaa vapaa-ajan kiinnostuksen kohteita ja järjestää vapaamuotoisia tapaamisia työajan ulkopuolellakin. (Sjöblom & Mäkikangas, 2021.)

Yhteisöllisyyttä voi lisätä myös tiimin epävirallinen kanava vuorovaikutukselle, jossa voi jakaa myös työn ulkopuolisia asioita. Työntekijöitä tulee muutenkin kannustaa yhteiseen keskusteluun muiden kanssa. (Rauramo, 2023.) Esihenkilö voi kannustaa empaattiseen viestintään myös digitaalisissa kanavissa. Lyhyen töksäytyksen sijaan viestejä voi kirjoittaa laadukkaasti sanavalintoja harakiten ja värittää näitä esimerkiksi hymiöillä. (Sarkkinen, 17.11.2020).

Etänä tapahtuva vuorovaikutus ei parhaimmillaankaan voi tarjota samoja ominaisuuksia kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, joka mahdollistaa kehonkielen, eleiden ja ilmeiden tulkintaa, avoimempaa vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja luottamuksen syntymistä (Rauramo, 2023). Nykyiset välineet mahdollistavat kuitenkin kattavasti korvaavia mahdollisuuksia vuorovaikutukselle myös etänä, joten työyhteisöjen tulisi mahdollistaa näiden käyttöä henkilöstölleen. (Sjöblom & Mäkikangas, 2021.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimuksen kohteesta ja tutkimusongelmasta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä tutkimuskysymyksiä vastaamalla esimerkiksi kysymyksiin mikä, paljonko tai kuinka usein. Kvantitatiivinen tutkimus suoritetaan usein silloin, kun on kyseessä riittävän suuri ja edustava otos jostakin tutkittavasta ryhmästä. Sillä saadaan yleensä kartoitettua tutkittavan asian tai ilmiön sen hetkinen tilanne, mutta ei pystytä tarkemmin selvittämään esimerkiksi asioiden syitä. (Heikkilä, 2014, s. 15.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus taas pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa asiaa tai ilmiötä laajemmin vastaamalla esimerkiksi kysymyksiin miksi ja miten, ja tutkittavien määrä on usein pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein hyödynnetään käyttäytymistieteiden kuten psykologian oppeja selvittämällä esimerkiksi ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavia odotuksia, arvoja, asenteita tai tarpeita. Kvalitatiivinen tutkimus sopiikin hyvin tutkimusotteeksi silloin, kun tarkoituksena on kehittää toimintaa, etsiä vaihtoehtoja jo olemassa oleville toimintatavoille tai tutkia erilaisia sosiaalisia ongelmia. (Heikkilä, 2014, s. 15.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää puoltaa se, että otoksena on yli 100 tutkittavan joukko, eli näin suuren joukon tutkiminen on mahdollista viemättä liikaa resursseja. Tutkimuksen yhtenä kysymyksenä on selvittää, miten yhteisöllisyys koetaan tällä hetkellä hybridityössä, joten kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä auttaa saamaan tilastollisia vastauksia laajalta joukolta tähän kysymykseen. Kvalitatiivisia piirteitä opinnäytetyön toteuttamiselle tuo se, että kyselylomakkeeseen sisällytetään myös avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla voidaan paremmin ymmärtää yhteisöllisyyttä ja sen lisäämistä hybridityössä, joihin kvantitatiivinen tutkimus yksin ei pystyisi tuottamaan vastauksia.

5.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineistona voidaan käyttää aikaisemmin julkaistua tietoa, tai tutkija voi kerätä aineistonsa itse. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään aineistonkeruuseen usein standardoituja kyselylomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tarvittavat tiedot voidaan kuitenkin kerätä myös muiden keräämistä valmiista tilastoista tai tietokannoista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään taas vähemmän strukturoidusti, mutta selkeää rajaa aineiston keräämisen tavoissa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä ei voida kuvata. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi siis olla tutkimusta varten kerättyä erilaisten haastatteluiden muodossa, mutta myös muu valmis materiaali tekstin, kuvien tai äänen muodossa voi olla aineistona. (Heikkilä, 2014, s. 15-16.)

Erilaiset internetin kautta tehtävät kyselyt ovat nykyään yleisiä. Niiden käyttö soveltuu tilanteisiin, joissa jokaisella vastaajalla on mahdollisuus vastaamiseen internetiä käyttämällä. Vastaukset saadaan nopeasti ja haastattelijalla ei ole vaikutusta tutkimustuloksiin. Koska haastattelijaa ei ole, voidaan paremmin käyttää myös arkaluontoisia kysymyksiä. Lomakkeiden tekeminen vaatii asiantuntemusta tutkittavasta aiheesta, ja tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa paljon kyselyn tekninen toteutus. Kysymykset saatetaan väärinymmärtää helposti, jolloin niiden asetteluun täytyy kiinnittää huomiota. Kysely tulee myös pystyä kohdentamaan halutulle joukolle vastaajia, niin ettei kyselyyn pääse vastaamaan sellaiset vastaajat, jotka eivät kuulu tutkimuksen otokseen. (Heikkilä, 2014, s. 16-17.)

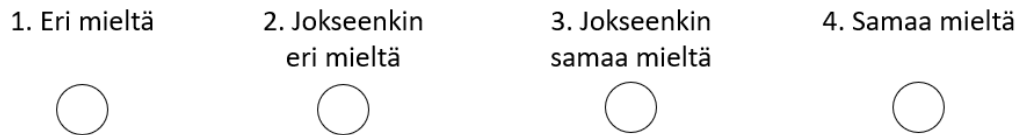
Tämän opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin verkkokyselynä, koska sen avulla voidaan saavuttaa koko tutkimusjoukko nopeasti ja vastaamiseen työn ohella ei kulu liikaa aikaa. Verkkokysely on myös maksuton ja vastaajien lisäksi myös tutkimuksen tekijälle itselleen ajallisesti tehokas tapa. Verkkokyselyn käyttö mahdollistaa vastaamisen anonyymisti, mikä on tärkeää myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta, kun vastaajat todennäköisimmin vastaavat myös itselle henkilökohtaisiin kysymyksiin todenmukaisesti. Verkkokysely

toteutettiin käyttämällä Microsoft Formsia, sillä toimeksiantaja käyttää tätä alustaa kyselyiden toteuttamisessa.

Kyselylomakkeeseen laadittiin yksi taustakysymys, kuusi väittämää ja kaksi avointa kysymystä (liite 1). Kysely pyrittiin pitämään lyhyenä ja tiiviinä, sillä hyvä kysely ei ole vastaajalle liian pitkä tai monimutkainen. Kysymysten tulee olla myös hyödyllisiä ja tarpeellisia tutkittavan aiheen kannalta. Hyvässä kysymyksessä kysytään kerrallaan vain yhtä asiaa, ja se on yksinkertainen, ymmärrettävä ja kieliasultaan moitteeton. (Heikkilä, 2014, s. 54.)

Kyselyn kysymykset pohjautuivat opinnäytetyössä esitettyyn teoretietoon, ja niillä pyrittiin vastaamaan ennalta asetettuihin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Kyselyssä pyrittiin eri väittämien avulla saamaan vastaus siten, miten yhteisöllisyys koetaan tässä työyhteisössä tällä hetkellä. Avoimien kysymysten avulla pyrittiin sen sijaan saamaan vastauksia siihen, miten yhteisöllisyyttä voitaisiin työntekijöiden mielestä edistää jatkossa.

Taustakysymykseen työsuhteen kestosta oli mahdollisuus vastata monivalinnalla, sillä vastaus perustui faktaan. Avoimissa kysymyksissä oli mahdollisuus vastata vapaalla tekstillä avoimeen vastauskenttään, sillä vastauksena haluttiin puhtaasti oma mielipide ilman valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja. Enemmistöön kysymyksistä eli väittämiin valittiin vastausvaihtoehdoksi Likertin asteikko, sillä tarkoituksena on mitata omaa kokemusta, johon tämä asteikko on hyvä ja paljon käytetty vaihtoehto. Likertin asteikossa toisessa ääripäässä ollaan väittämän kanssa eri mieltä ja toisessa ääripäässä ollaan vaihtoehdon kanssa samaa mieltä. Tämän opinnäytetyön kyselyssä numerointi on aloitettu arvosta 1 = eri mieltä, jolloin vastauksista on mahdollista laskea keskiarvo (kuvio 3). Mitä suurempi keskiarvo, sitä enemmän vastaajat ovat väittämän kanssa olleet samaa mieltä. Tässä opinnäytetyössä Likertin asteikkoon valittiin asteikko 1-4, koska vastausvaihtoehdoista haluttiin jättää pois keskimäinen, täysin neutraalia vastausta kuvaava arvo. Jokaisella vastaajalla on aiheesta jonkun näköinen kokemus tai näkemys, joten vastaajia haluttiin pakottaa ottamaan kantaa suuntaan tai toiseen. (Heikkilä, 2014, s. 51-52.)



Kuvio 3. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot Likertin asteikkoa käyttäen.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kokonaistutkimuksena, eli jokainen perusjoukon jäsen oli tutkittavana. Kokonaistutkimusta suositellaan tehtäväksi silloin kun perusjoukko on pieni, joka kyselytutkimuksessa voi tarkoittaa jopa 200-300 tutkittavaa. (Heikkilä, 2014, s. 31.) Perusjoukko määriteltiin toimeksiantajan toimesta jo aihevalinnan yhteydessä, joten kyselytutkimus lähetettiin kaikille toimeksiantajayrityksen tiettyyn yksikköön kuuluville. Kyselyn toteutushetkellä perusjoukko oli 205 tutkittavaa.

Tutkimuslomake koostuu kahdesta osasta, saatekirjeestä (liite 2) ja varsinaisesta kyselylomakkeesta. Kysely lähetettiin tässäkin opinnäytetyössä tutkittaville saatekirjeen kera. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen toteuttaja, tavoite ja tutkimuksella saatujen tietojen käyttötapa. Tutkimuksen kohderyhmä kävi ilmi heti alussa, ja kirjeessä kerrottiin myös kyselyyn vastaamiseen kuuluva aika ja opinnäytetyön eettisen näkökulman kannalta tärkeitä asioita anonymiteetista ja luottamuksellisuudesta. Saatekirjeen tarkoituksena oli siis kertoa tutkittaville tutkimuksen taustoja ja motivoida tutkittavia vastaamaan kyselyyn. (Heikkilä, 2014, s. 59.)

Kyselylomakkeen linkki ja saatekirje lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Saatekirjeessä kerrottiin mihin mennessä tutkimukseen on vastattava. Kyselyyn oli 6 työpäivää aikaa vastata ajalla 16.2.2024-23.2.2024. Kyselyyn haluttiin varata noin viikon verran aikaa, jotta tutkittavat vastaisivat kyselyyn mahdollisimman pian eikä opinnäytetyön tekeminen venyisi liian pitkäksi. Kyselyyn saatiin 61 vastausta, joten vastausprosentti oli 30%.

5.3 Aineiston analysointi

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa asioita kuvataan usein numeerisesti ja tuloksia havainnollistetaan erilaisten kuvioden tai taulukoiden avulla. Tulosten avulla voidaan myös selvittää tutkittavien asioiden välisiä suhteita tai tutkittavassa asiassa ilmenneitä muutoksia. Kvantitatiivisella tutkimuksella saatuja tuloksia saatetaan yleistää siten tilastollisen päättelyn keinoin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaukset taas analysoidaan mahdollisimman tarkasti, eikä vastauksissa pyritä tilastollisiin yleistyksiin. (Heikkilä, 2014, s. 15.)

Sisällönalanyysi on laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä. Sitä voidaan pitää yksittäisenä analyysimetodina, mutta myös väljempänä, erilaisiin analyysikokonaisuuksiin liitettävänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysia voi tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78.) Sisällönanalyysilla tutkittavasta aiheesta pyritään saamaan tiivistetty ja järjestelty kuvaus, jotta aiheesta voidaan tehdä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86).

Tässä opinnäytetyössä analysointi toteutettiin määrällisesti ja laadullisesti. Määrällisesti analysoitiin kyselyn monivalintakysymykset ja vastaukset havainnollistettiin kuvioden avulla. Määrälliset tulokset siirrettiin Microsoft Formsista tutkittavaksi Exceliin. Saadut tulokset kuvattiin prosentuaalisesti diagrammeilla.

Laadullisesti analysoitiin avoimet kysymykset, ja analyysissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Avoimet vastaukset tuotiin Microsoft Formsista suoraan Word-tiedostolle. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistettiin eli karsittiin tutkimukselle epäoleellinen pois. Toisessa vaiheessa alkuperäisilmaisut käytiin läpi ja etsittiin samankaltaisuuksia. Samankaltaiset ilmaisut ryhmiteltiin alaluokiksi, ja alaluokat nimettiin alaluokan sisältöä kuvaavalla nimellä. Kolmannessa vaiheessa vielä muodostettiin alaluokista suurempia luokituksia niin kauan, kuin se oli tutkimuksen sisällön kannalta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91-94.) Tutkimuskysymysten kannalta merkittävät vastaukset avattiin tutkimuksen tuloksissa ja niistä tehtiin johtopäätöksiä.

5.4 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tutkimuksen perusvaatimuksena on se, että tutkimus tehdään rehellisesti ja puolueettomasti ilman, että vastaajille aiheutuu tutkimukseen vastauksesta haittaa (Heikkilä, 2014, s. 27). Opinnäytetyöprosessi on aloitettu tutustumalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan 2012 kirjoittamaan ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely” -ohjeistukseen. Hyvä tieteellinen käytäntö on sitä, että tutkija tekee työn noudattaen eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksesta tehdessä on noudatettava tarkkuutta ja huolellisuutta, sekä täydellistä rehellisyyttä tutkimuksen tekemisessä ja tutkimuksessa saatuja tuloksia esitettäessä. (Vilka, 2021, s.41-45.) Näihin ohjeistuksiin tutustuminen edistää opinnäytetyön tekemistä tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaisesti ja lisää näin opinnäytetyön luotettavuutta.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin pääasiassa verkosta tai e-kirjana saatavia lähteitä. Tämän vuoksi opinnäytetyöstä on saattanut jäädä aiheen kannalta merkityksellistä aineistoa ulkopuolelle. Opinnäytetyössä on kunnioitettu muiden tutkijoiden ja tekijöiden töitä, jonka vuoksi käytetyistä lähteistä on tehty asianmukaiset lähdeviittaukset. Opinnäytetyö tarkistetaan myös plagioinnin estämiseksi käyttäen Turnitin-plagiaatintunnistusjärjestelmää.

Tässä opinnäytetyössä jokaisella verkkokyselyn kutsun saajalla oli mahdollisuus valita, haluaako vastata kyselyyn. Vastaajalle annettiin etukäteen tietoa, millaiseen tutkimukseen kyselyyn vastaamalla osallistuu ja miten vastaajan tietoja tullaan tutkimuksen tekemisessä hyödyntämään. Vastaajat saivat siis tarvittavan tiedon ennen tutkimukseen osallistumisesta, mikä on eettisyyden kannalta tärkeää.

Kyselytutkimuksesta saadut vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti ja nimetöminä, joka oli mahdollista Microsoft Formsin mahdollistavan anonyymin vastaamisen avulla. Saatua tuloksia on käsitelty vain opinnäytetyön tekijän toimesta, eikä niitä näin ollen ole luovutettu ulkopuolisille missään vaiheessa. Aineistoa on säilytetty vain opinnäytetyön toteuttamisen ajan, ja myös

varsinainen kysely on poistettu Microsoft Forms -alustalta opinnäytetyön toteutuksen jälkeen.

Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli sitä, että saadaan samat tutkimustulokset, mikäli tutkimus uusittaisiin samalla mittarilla. Uusintamittauksen tulisi siis vahvistaa saadut tutkimustulokset. Validiteetti taas tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Tutkimuksen luotettavuus siis alkaa siitä, onko tutkimuskysymys määritelty oikein eli tutkitaanko oikeita asioita. Mikäli tutkimuskysymystä ei ole määritelty oikein, tulevat prosessin seuraavatkin vaiheet epäonnistumaan. Kerätty aineisto tulee olla riittävää ja laadukasta, sekä aineistosta tehtyjen tulkintojen tulee olla oikeita. Reliabiliteetti ja validiteetti soveltuvat parhaiten määrällisen tutkimuksen arviointiin, vaikka molempia käsitteitä käytetään myös laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen, 2019, s. 31-32.)

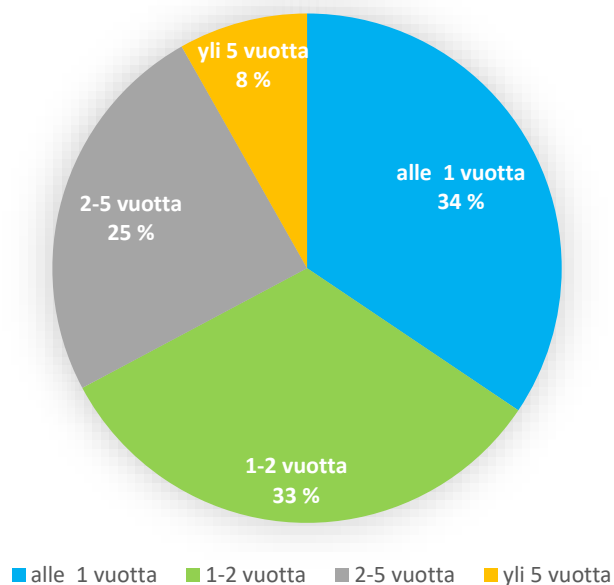
Tämän tutkimuksen luotettavuutta on mahdollisesti saattanut heikentää opinnäytetyön tekijän kokemattomuus verkkokyselyiden toteuttamisessa. Kysymysten sanavalinnoilla ja -muodoilla on saattanut olla vaikutusta siihen, miten vastaajat tulkitsevat kysymyksiä. Kyselyssä käytettiin esimerkiksi sanavalintaa ”työyhteisö” joka saattaa tarkoittaa vastaajille hyvinkin erilaisia asioita. Kyselyä ei testautettu etukäteen, jolloin siitä olisi voitu saada palautetta ja muokata vielä ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä.

Arvioisin kuitenkin tämän tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin hyväksi. Mikäli tämä tutkimus toteutettaisiin uudelleen, pysyisivät tulokset suurella todennäköisyydellä samankaltaisina, mikäli olosuhteet työssä olisivat myös olleet muuttumattomat. Arvioisin myös, että tässä tutkimuksessa käytettiin tutkittavan aiheen ja perusjoukon kannalta sopivia tiedonkeruun menetelmiä, jolloin myös validiteettia voi pitää hyvänä. Saatu aineisto analysoitiin johdonmukaisesti ja koko tutkimusprosessi kuvattiin tässä opinnäytetyössä perustellen, avoimesti ja läpinäkyvästi.

6 TULOKSET

6.1 Taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Taustatiedoista haluttiin selvittää vastaajien työsuhteen kestoja (kuvio 4). Yli puolet vastaajista olivat olleet työyksikössä alle 2 vuotta. Eniten vastauksia saatiin työntekijöiltä, jotka ovat olleet työyksikössä alle yhden vuoden (34%). Melkein yhtä paljon vastaajia saatiin henkilöiltä, jotka ovat olleet työyksikössä 1-2 vuotta (33%). Vastaajista 25% olivat olleet työsuhteessa 2-5 vuotta, ja pienin vastausmäärä (8%) saatiin työntekijöiltä, jotka ovat olleet työyksikössä yli 5 vuotta. Eniten vastauksia saatiin siis työyksikön tuoreemmilta työntekijöiltä, mutta mukana on myös jo kauemman samassa työyksikössä olleita työntekijöitä.



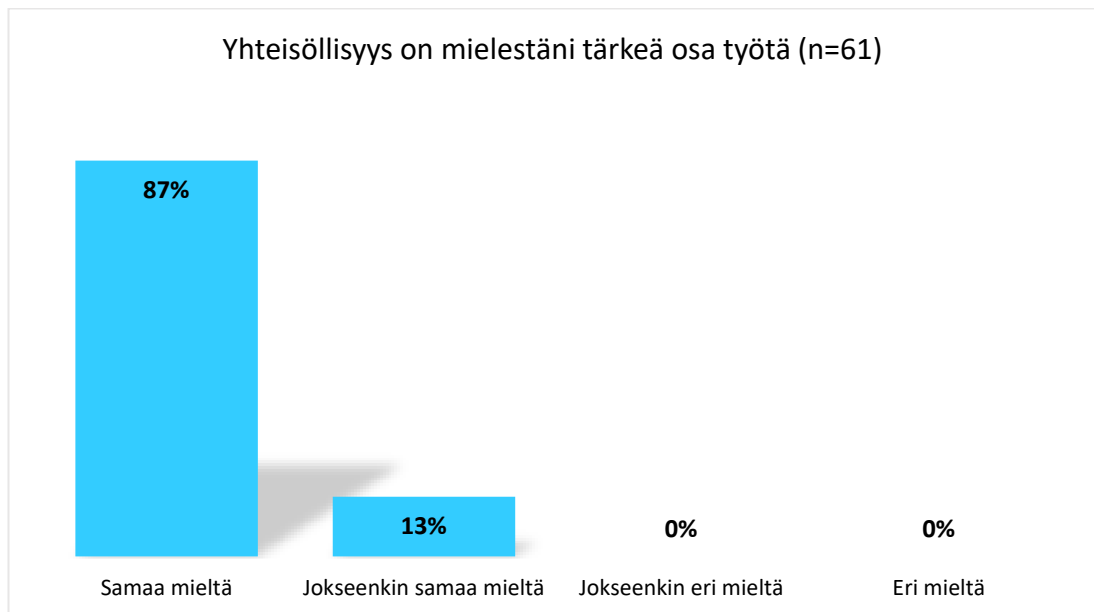
Kuvio 4. Työsuhteen kesto.

6.2 Kokemus yhteisöllisyydestä hybridityössä

Kyselyn toisessa osiossa esitettiin väittämiä työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemuksista omassa työssään. Vastaajien tuli siis valita parhaiten omaa tilannettaan kuvaava vastausvaihtoehto. Lisäksi vastaajilla oli avoimen

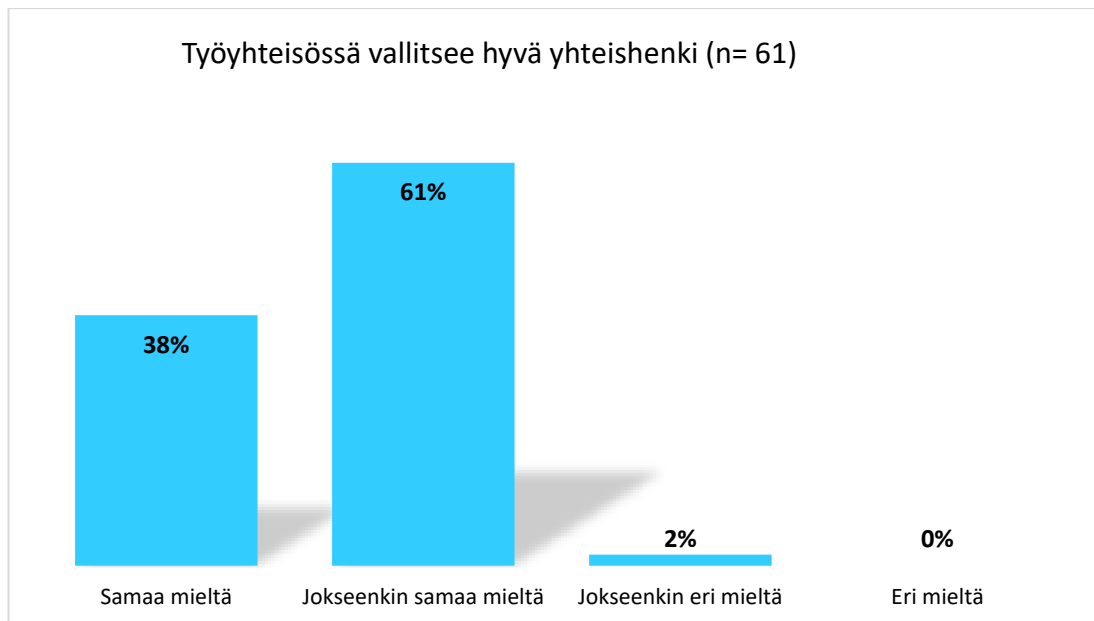
kysymyksen kautta mahdollisuus kertoa vielä tarkemmin, mitkä tekijät tukevat heidän mielestään tällä hetkellä työyhteisön yhteisöllisyyttä.

Kuviossa 5 nähdään, että hybridityötä tekevät työntekijät kokevat yhteisöllisyyden tärkeäksi osaksi työtä. 87% vastaajista ovat väittämän kanssa samaa mieltä, ja loput 13% jokseenkin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä väittämän kanssa.



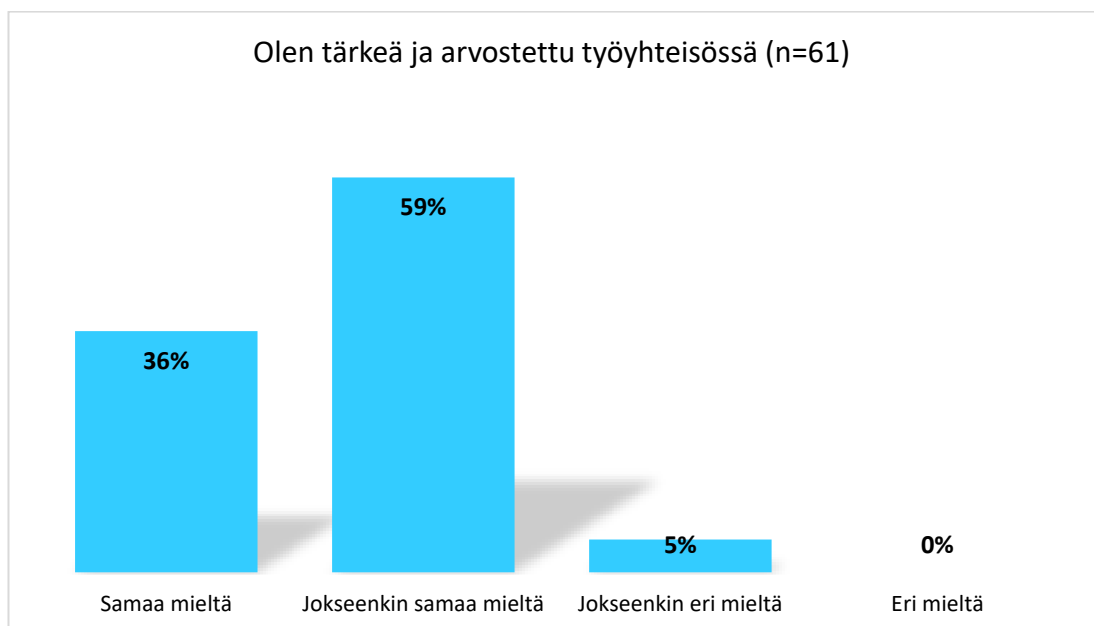
Kuvio 5. Yhteisöllisyyden tärkeys.

Seuraavassa väittämässä otettiin kantaa siihen, miten työntekijät kokevat työyhteisössä vallitsevan yhteishengen (kuvio 6). Suurin osa vastaajista (61%) kokee olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. 38% vastaajista on samaa mieltä, ja yksi vastaajista (2%) on jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ole eri mieltä siitä, että työyhteisössä vallitsee tällä hetkellä hyvä yhteishenki.



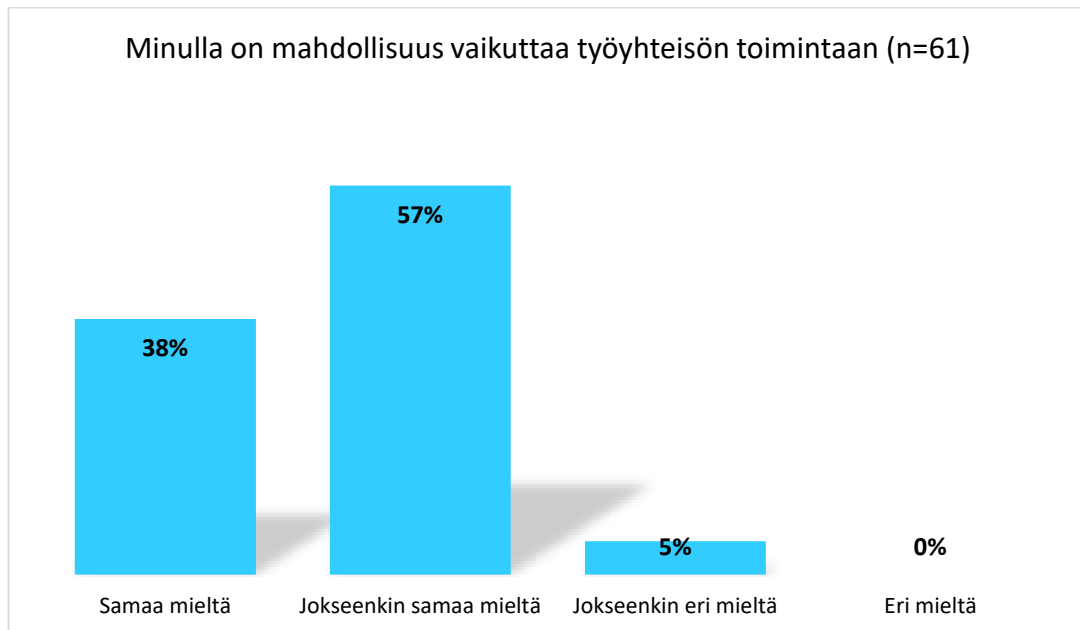
Kuvio 6. Työyhteisön yhteishenki.

Kolmannessa väittämässä haluttiin selvittää työntekijöiden omaa kokemusta siitä, ovatko he tärkeitä ja arvostettuja työyhteisössä (kuviot 7). Vastaukset ovat saman suuntaisia edellisen väittämän kanssa, sillä edelleen suurin osa vastaajista (59%) kokee olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. 36% vastaajista on samaa mieltä, ja nyt hieman suurempi osuus (5%) on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ole täysin eri mieltä siitä, että olisi tärkeä ja arvostettu työyhteisössä.



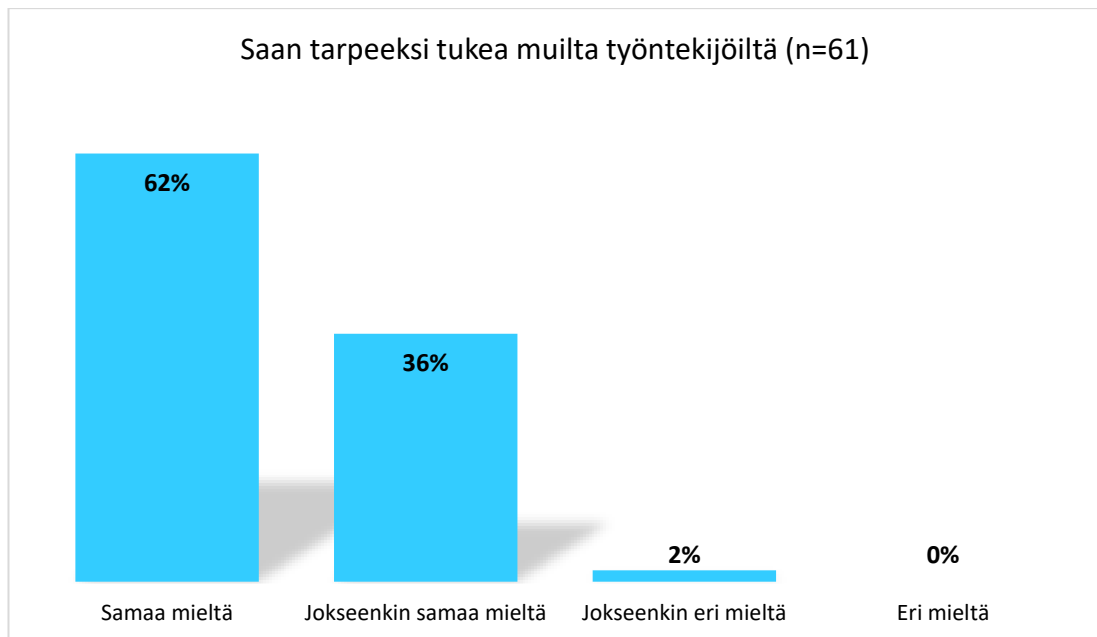
Kuvio 7. Työntekijän arvostuksen kokemus.

Seuraavassa väittämässä selvitettiin sitä, millaisena työntekijät kokevat omat vaikuttamisen mahdollisuudet työyhteisön toimintaan (kuvio 8). Vastaukset jatkavat edelleen samankaltaista suuntaa edellisten väittämien kanssa. 38% vastaajista ovat väittämän kanssa samaa mieltä. Enemmistö eli 57% ovat jokseenkin samaa mieltä, ja loput 5% ovat jokseenkin eri mieltä. Jälleen kukaan ei ole väittämän kanssa täysin eri mieltä.



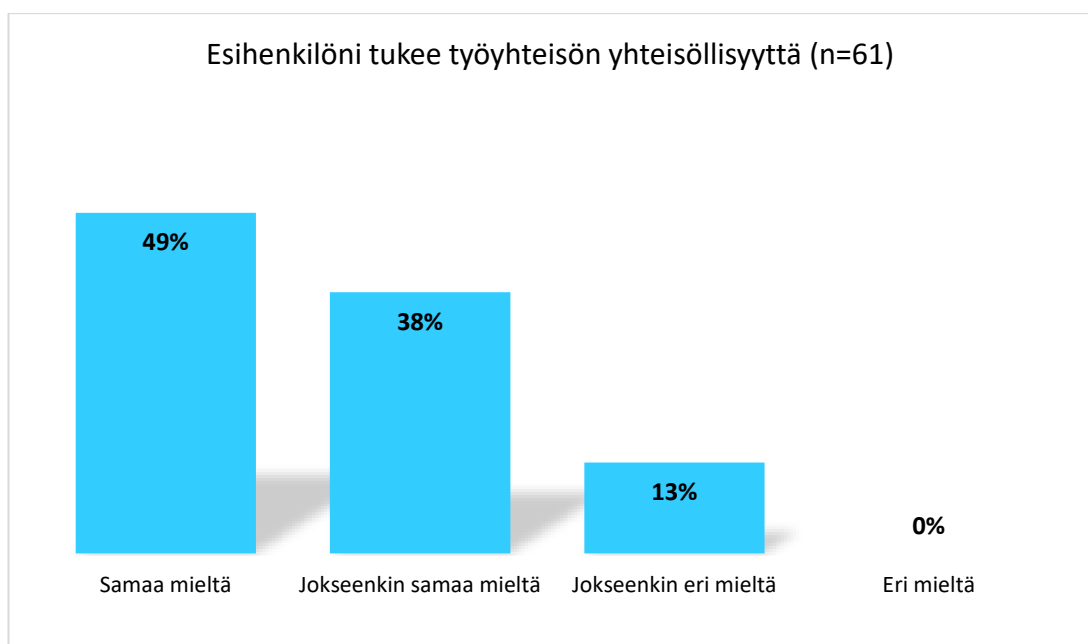
Kuvio 8. Työyhteisön toimintaan vaikuttaminen.

Kyselyn viidennessä väittämässä selvitettiin sitä, kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi tukea muilta työntekijöiltä (kuvio 9). Suurin osa vastaajista kokee asian olevan näin, sillä jopa 62% vastaajista on samaa mieltä ja 36% vastaajista jokseenkin samaa mieltä. Vastaajien joukossa on jälleen yksi, joka kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ole väittämän kanssa täysin eri mieltä.



Kuvio 9. Tuen saaminen muilta työntekijöiltä.

Viimeisessä eli kuudennessa väittämässä haluttiin selvittää sitä, miten työntekijät kokevat esihenkilön tukevan työyhteisön yhteisöllisyyttä (kuvio 10). Tässä väittämässä saatiin kaikista väittämistä eniten hajontaa. Suurin osa vastaajista eli 49% ovat sitä mieltä, että esihenkilö tukee työyhteisön yhteisöllisyyttä. 38% vastaajista ovat asian kanssa jokseenkin samaa mieltä, ja loput 13% ovat jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ole väittämän kanssa täysin eri mieltä.



Kuvio 10. Esihenkilön tuki yhteisöllisyyteen.

Kaiken kaikkiaan vastaajat ovat samaa tai jokseenkin samaa mieltä kyselyssä esitettyjen väittämien kanssa, mikä kertoo siitä, että yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät ovat jo hyvällä tasolla työyhteisössä. Pieni osa vastaajista oli joidenkin väittämien kanssa jokseenkin eri mieltä. Positiivisena asiana voidaan kuitenkin pitää sitä, ettei kukaan vastaajista ollut yhdenkään väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Väittämien lisäksi vastaajilla oli avoimessa kysymyksessä mahdollisuus kertoa asioita, jotka heidän kokemustensa mukaan tällä hetkellä tukevat työyhteisön yhteisöllisyyttä. Suurimmassa osassa vastauksia oli nostettu esiin oman tiimin yhteishenki ja työkaverit. Oman tiimin ja työkavereiden rooli korostuu jo työsuhteen alkuvaiheilla, jolloin tutustutaan omiin tiimitovereihin ja opetellaan tiimin toimintaan. Eräs vastaaja kertookin oman työsuhteen alkuvaiheista seuraavasti:

”Hyvä vastaanotto tiimissä ja muutenkin tutustunut mukavasti ihmisiin konttorilla. Jo perehdytyksestä jäi tuttuja.”

Työntekijät kokevat tärkeiksi hyvät tiimiläiset, jotka tsemppaavat vaikeina hetkinä ja iloitsevat onnistumisista. Työkavereista huokuva auttamisen halu ja konkreettisestikin saatu tuki ja apu luovat yhteisöllisyyden tunnetta. Työyhteisössä toiminta on hyvin tiimikeskeistä, ja moni kokee, että omassa tiimissä on hyvä meininki. Hyvää tiimihenkeä arvostetaan ja se tunnistetaan, mutta sitä halutaan myös vaalia ja kehittää. Muita esille nousseita tekijöitä ovat myös huumori, psykologinen turvallisuus ja osallistuvat tiimiläiset. Tärkeänä pidetään myös sitä, että viestintäkanavia käytetään aktiivisesti ja työtä tehdään yhdessä fyysisestä välimatkasta huolimatta esimerkiksi videoyhteyksien avulla.

Tiimien toiminnan ja läheisimpien työkavereiden lisäksi yhteisöllisyyttä tukevana tekijänä koetaan tiimirajojen ylittävä toiminta. Työyhteisössä koettu positiivinen ja auttavainen ilmapiiri tukevat yhteisöllisyyttä. Työntekijät arvostavat yhteistyötä muiden tiimien kanssa, sekä mahdollisuuksia erilaisiin projekteihin, pilotteihin ja muihin kehitystöihin muiden kanssa yli tiimirajojen. Eräs vastaaja kuvailee omaa rooliaan ja tilannettaan seuraavasti:

”Opotyössä olen myös päässyt tutustumaan paremmin vierustiimien henkilöihin sekä toimintaan.”

Lähes jokaisessa vastauksessa tuli ilmi myös erilaisten seremonioiden tärkeys työyhteisön yhteisöllisyyden kannalta. Etänä pidettävät säännölliset tapaamiset sekä rytmittävät työpäivää, mutta pakottavat myös olemaan vuorovaikutuksessa tiimiläisten kanssa edes pienen hetken päivästä. Tapaamisissa pidetään tärkeänä sitä, että kaikki osallistujat pitävät kameroita päällä, sillä videoyhteyden avulla tapaamiset ovat osallistavampia ja muodostavat paremmin yhteenkuuluvuuden tunnetta:

”Tärkeässä osassa myös Teamsin välityksellä pidetyt palaverit etenkin kamerat päällä.”

Vielä tärkeämpänä pidetään kuitenkin säännöllisiä tapaamisia tiimin kanssa toimistolla sekä sen mahdollistavia yhteisiä kahvi- ja lounashetkiä. Kasvokkaiset kohtaamiset luovat mahdollisuuden luonnollisemmalle ja spontaanimmalle keskustelulle ja auttavat tutustumaan paremmin. Kokoontuminen tiimin kanssa samaan tilaan luo ”me-henkeä”. Eräessä vastauksessa asiaa on kuvailtu näin:

”Yhteiset toimistopäivät tiimin kesken. On helpompaa jutella ja tutustua muihin kasvotusten, eikä Teamsissa.”

Vastauksissa nousi esiin myös työpaikan toimintamallien, kulttuurin ja ketterän toimintatavan merkitys. Säännölliset palautekyselyt ja sitä myöden avoimuus ja keskustelu luovat hyvää ilmapiiriä ja rennompaa fiilistä. Työyhteisössä koetaan olevan yhteinen tahtotila onnistumiselle, jota tuodaan jo perehdytysvaiheessa esille. Ketterää toimintatapaa kuvaillaan esimerkiksi seuraavasti:

”Ketterä toimintakulttuuri kokonaisuutena. Ei ole vanhanaikaisia hierarkioita esihenkilöiden ja toimihenkilöiden välillä vaan avoin ja osallistava kulttuuri.”

Ketterässä toimintamallissa arvostetaan myös sitä, että tiimit voivat itse vaikuttaa omaan toimintaansa. Omaan toimintaan vaikuttamalla voidaan vaikuttaa tiimin yhteishenkeen ja saada hallinnan ja arvostuksen tunteita omaa työtään kohtaan. Eräs vastaaja kuvailee tiimin arkea seuraavalla tavalla:

”Tiimimme saa vaikuttaa siihen, millä tavalla työtehtävät hoidetaan ja arki saadaan pyörimään. Meillä on tietyt reunaehdot, joiden puitteissa saamme toimia hyvin vapaasti.”

Ylipäättään esihenkilön rooli yhteisöllisyydessä on tunnistettu. Jokaisen tiimin jäsenen kohtelemisen tasapuolisesti ja jokaisen huomioon ottaminen ovat piirteitä, joiden avulla esihenkilö voi osaltaan tukea työyhteisön yhteisöllisyyttä. Omaan yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttaa myös se, miten tulee itse oman esihenkilön kanssa toimeen. Eräs vastaaja kuvaileekin esihenkilön roolia hienosti seuraavalla tavalla:

”Omalla esimiehellä iso rooli yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämisessä. Ja myös hyvät henkilökohtaiset välit omaan lähiesimieheen vahvistaa osaltaan tuota yhteisöllisyyden tunnetta.”

Lopuksi vielä asia, joka tukee monen vastaajan yhteisöllisyyden kokemusta tällä hetkellä, nimittäin yhdessä vietetty aika työkavereiden kanssa ilman varsinaista työntekoa. Kaikki eivät halua käyttää vapaa-aikaansa työkavereiden kanssa, mutta moni kokee vapaa-ajan tapaamiset esimerkiksi erilaisten tyhypäivien tai juhlien muodossa tärkeinä yhteisöllisyyden kannalta. Myös varsinaisena työpäivänä käydyt keskustelut videoyhteyden avulla työelämän ulkopuolisista aiheista tai muu tiimeille järjestetty yhteinen aika vaikkapa tutustumisen ja tiimiytymisen merkeissä on yhteisöllisyyden kannalta merkityksellistä.

6.3 Kehitysehdotuksia yhteisöllisyyden parantamiseen

Yhteisöllisyyden parantamisen kehitysehdotuksia saatiin runsaasti. Kehitysehdotuksissa toistuivat tiimien näkökulma, koko työyhteisön näkökulma, vuorovaikutus ja palautteenanto, esihenkilötyö/johto sekä vapaa-aika. Tiimien näkökulmasta ehdotettiin paljon sitä, että panostettaisiin enemmän tiimin yhteishengen tuloksen sijaan. Toivomusta tuli myös siitä, että tiimeissä ja koko työyhteisössä huomioitaisiin ja arvostettaisiin niitä tekijöitä, joita yhteisöllisyys vaatii:

”Henkilökohtaisissa tavoitteissa voisi vielä paremmin huomioida kaikki se metatyö jota hyvän yhteisön vahvistaminen vaatii.”

Kehitysideana oli myös usealta vastaajalta se, että varattaisiin enemmän resursseja ja aikaa ryhmäytymistä tukevaan toimintaan, ja ylipäätään vietettäisiin enemmän aikaa toimistolla/videoyhteyden avulla kuulumisia vaihdellen. Monissa vastauksissa toivottiin myös sitä, että sitouduttaisiin paremmin yhteisiin sääntöihin esimerkiksi kameroiden päällä pitämisestä etätapaamisissa tai toimistopäivänä paikalle tulemisesta. Yhteisöllisyyttä voitaisiin parantaa myös panostamalla perehdytyksen jälkeiseen aikaan esimerkiksi kummitoiminnan toimintatapoja yhtenäistämällä.

Kehitysideana oli myös ainoastaan omaan toimintaan keskittymisestä siirtyminen enemmänkin ”me-henkeen”. Työntekijät kokevat työnteon tällä hetkellä tehokkuuskeskeisenä, jolloin omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen yltyminen voi aiheuttaa jopa kilpailua. Eräs vastaaja kuvailee asiaa seuraavasti:

” Jos ajattelen työyhteisöä tiimini ulkopuolella, toimintatavat tuntuvat aika kankealta verrattuna omaan tiimiini. Siellä on enemmän ”minä”-henkeä ja pyritään pitämään ainoastaan oma tontti puhtaana. Mielestäni tiimien pitäisi saada vapaammat kädet järjestää arkensa reunaehtojen puitteissa.”

Koko työyhteisön kannalta työntekijät ehdottivat sitä, että muiden tiimien työntekijöiden kanssa oltaisiin enemmän vuorovaikutuksessa. Varsinaisia konkreettisia ehdotuksia ei juurikaan tullut, mutta vastaajat toivoivat enemmän esimerkiksi yhteistyötä, tutustumista ja livetapaamisia ylipäätään. Vuorovaikutus muiden kanssa voisi lähteä jo pienistäkin huomionosoituksista, kuten eräs vastaaja on kuvaillut:

”Yhteisöllisyys heikkenee rinkitasoisessa toiminnassa. Rinkirajoja ylittävää toimintaa olisi kiva nähdä enemmän. Toimistolla kehitys voisi lähteä ihan jo niinkin pienestä kuin vastaantulevien henkilöiden moikkaamisesta.”

Yhteisöllisyyden parantamisen kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että jokaisen työyhteisön jäsenen pitäisi päästä vaikuttamaan yhteisöllisyyteen jollain tasolla. Hiljaisten persoonien ääni halutaan myös saada kuuluviin. Palautteenantoon toivotaan kehitystä esimerkiksi erilaisten koulutusten avulla. Palautetta toivotaan annettavan paljon ja siihen kannustetaan, mutta työkalut rakentavan

palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen puuttuvat. Eräs vastaaja kuvailleekin asiaa seuraavasti:

"Palautteenantoa kehittämällä; sitä pitäisi antaa enemmän sekä hyvässä että huonossa mutta myös laadukkaammin"

Yhden vastaajan sanoin yhteisöllisyyttä tulisi parantaa enemmän *"ylhäältä päin"*. Kehitysehdotuksina oli kiinnittää huomiota siihen, etteivät tiimikoot kasvaisi liian isoiksi, jotta ketterää toimintamallia saataisiin ylläpidettyä paremmin. Useat tiimit samankaltaisen työn ympärillä luovat terveen kilpailun lisäksi yhteisöllisyyttä heikentäviä olosuhteita, jonka vuoksi tehokkuuskilpailua tulisi pyrkiä vähentämään. Lisäksi toivottiin toiminnan yhtenäistämistä isossa organisaatiossa seuraavasti:

*"*toimeksiantajan* toimintatapojen ja toimintamallien yhtenäistäminen eri tiimien ja osastojen välillä parantaisi yhteisöllisyyden kokemusta sekä työntekijöiden tasa-arvon tunnetta. Myös se, että *toimeksiantajan* arvoista työntekijöitä kohtaan, mm. läpinäkyvyydestä asioiden hoidossa, ei tingittäisi."*

Tämän lisäksi ehdotettiin, että esihenkilö panostaisi monipuolisiin tapoihin saada kaikkien tiimiläisten mielipide kuuluviin ja huolehtisi, että kaikki tiimistä noudattaisivat yhteisiä sääntöjä esimerkiksi kameroiden päällä pitämisestä tai toimistopäivistä. Ylipäätään toivottiin, että esihenkilöt kiinnittäisivät huomiota ja järjestäisivät aikaa tiimin yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen.

Viimeisimpänä vielä kehitysehdotukset, jotka liittyvät työntekijöiden yhdessä olemiseen. Vastaajat toivoivat enemmän yhteistä tekemistä työajan ulkopuolella, kuten liikuntaa, kahvitteluja tai illanviettoa. Myös työajalla voisi viettää paljonkin enemmän aikaa, esimerkiksi toimistolla voisi käydä useammin työkavereiden kanssa kuin kahden viikon välein. Myös yhteisiä työskentelyhetkiä tiimin kanssa tai pienemmissä ryhmissä videoyhteyksien avulla ehdotettiin.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä toimeksiantajayrityksen tietyn yksikön henkilöstön kokemuksia työyhteisön yhteisöllisyydestä ja kerätä työntekijöiden kehitysehdotuksia, joiden avulla yhteisöllisyyttä voitaisiin parantaa. Toimeksiantajayrityksellä oli kiinnostus selvittää näitä asioita, ja kehittää tätä kautta työpaikan kulttuuria ja työntekijäkokemusta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin hybridityötä ja yhteisöllisyyttä käsitteinä, sekä näiden kahden välistä yhteyttä. Yhteisöllisyydellä viitataan organisaation jäsenten väliseen yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja vuorovaikutukseen, jotka ovat keskeisiä tekijöitä organisaation hyvinvoinnille ja tehokkuudelle. Yhteisöllisyys näkyy esimerkiksi vahvana tiimihenkenä, luottamuksena ja työntekijöiden sitoutumisena organisaatioon. Yhteisöllisyys myös edistää tiedon jakamista ja luovuutta, koska työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ja-kaakseen ideoitaan ja mielipiteitään.

Hybridityö eli etä- ja lähityön yhdistäminen saattaa aiheuttaa haasteita yhteisöllisyyden muodostamisessa ja ylläpitämisessä. Etätyö vähentää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota, mikä saattaa heikentää yhteisöllisyyttä. Tämä voi johtaa työntekijän yksinäisyyden ja eristyneisyyden tunteisiin ja kommunikaation vähenemiseen tiimin jäsenten välillä. On kuitenkin mahdollista, että hybridityössä työyhteisön yhteisöllisyys vahvistuu, mikäli sitä tuetaan oikeilla käytännöillä ja teknologioilla.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa selvitettiin verkkokyselyn avulla sitä, millaisena toimeksiantajayrityksen tutkittavan yksikön työntekijät kokevat tämänhetkisen yhteisöllisyyden ja miten heidän mielestään yhteisöllisyyttä voitaisiin edistää. Vastausten perusteella pyrittiin siis kartoittamaan nykytilannetta ja tunnistamaan kehityskohteita.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yhteisöllisyys koetaan tärkeäksi osaksi hybridityötä ja sen myös koetaan olevan melko hyvällä tasolla tässä tutkittavassa työyhteisössä. Työyhteisön yhteishenki koetaan positiivisena, vaikkakin siinä olisi vielä parannettavaa. Työntekijät kokevat olevansa melko tärkeitä ja

arvostettuja työyhteisössä, ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Esihenkilön rooli yhteisöllisyyden tukemisessa on tunnustettu, ja työntekijät kokevat saavansa tukea muilta työntekijöiltä.

Suuressa roolissa yhteisöllisyyden kokemusta koetaan olevan oman tiimin jäsenet ja läheisimmät työkaverit, ja näiden merkitys korostuu jo heti työsuhteen alkuvaiheista lähtien. Näiden lisäksi yhteisöllisyyttä tukee tiimirajojen ylittävä toiminta ja osallistuminen aktiivisesti työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Säännölliset tapaamiset sekä etänä että toimistolla ja muut ketterään toimintakulttuuriin liittyvät toimintatavat tunnustetaan tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että yhteisöllisyyttä voidaan edistää hybridityössä monin eri tavoin. On tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee olevansa arvostettu ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan sekä tiimin tasolla mutta myös koko työyhteisön tasolla. Esihenkilön rooli on keskeinen yhteisöllisyyden tukemisessa, ja on tärkeää, että esihenkilö ottaa huomioon kaikki tiimin jäsenet ja varmistaa, että kaikki noudattavat yhteisiä sääntöjä.

Esihenkilöllä on mahdollisuudet vaikuttaa ja puuttua myös vuorovaikutukseen ja palautteenantoon, joiden kehittäminen koetaan tärkeäksi osaksi yhteisöllisyyden kehittämistä. Yhteisöllisyyttä haluttaisiin edistettävän myös järjestämällä yhteistä tekemistä työajan ulkopuolella. Tämä edellyttää kuitenkin, että kaikki työyhteisön jäsenet sitoutuvat näihin toimintoihin ja arvostavat niitä.

Kaiken kaikkiaan tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, ettei toimeksiantajayrityksen nykyisessä yhteisöllisyyteen vaikuttavassa toiminnassa ole tällä hetkellä mitään hyvin kriittistä tai merkittävää kehitettävää. Työntekijöiden kehitysehdotuksien huomioimisella ja mahdollisesti käyttöönotolla mahdollistettaisiin kuitenkin entistäkin parempi yhteisöllisyyden kokemus ja sitä kautta työhyvinvointi, työssä suoriutuminen ja työhön sitoutuminen.

Työntekijöiden kehitysehdotukset liittyivät laajasti eri toimintoihin, sillä ehdotuksia tuli tiimien toimintaan, koko työyhteisön toimintaan, vuorovaikutukseen ja palautteenantoon, esihenkilötyöhön/johtamiseen ja vapaa-aikaan. Tämä

osoittaa sen, että yhteisöllisyyden kokemus on hyvin yksilöllistä ja monien tekijöiden summa, joten myös sen edistämistä tulee lähestyä monista näkökulmista. Yhteisöllisyyden kokemukseen tarvitaan tukea muilta työntekijöiltä ja johdolta, mutta erityisesti oman tiimin esihenkilöltä. Hybridityön yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja edistäminen vaatii johdonmukaista yhteisöllisyyden huomioimista johtamisessa sekä yhteisöllisyyttä tukevien toimintojen aikataulutusta jokaiseen työpäivään.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi alkoi loppusyksystä 2023 aiheen valitsemisella. Sain muutamia ehdotuksia aiheesta toimeksiantajarytykseltä, mutta hyvin nopeasti yhteisöllisyyden tutkiminen hybridityössä tuntui omalta aiheelta oman hybridityökokemuksen kautta. Halusinkin lähteä selvittämään tarkemmin, miten muut samassa työyhteisössä työskentelevät kokevat yhteisöllisyyden.

Opinnäytetyön teoriavaiheen kirjoittaminen oli nopeaa ja vaivatonta, vaikka teoriaosuudet hybridityöstä ja yhteisöllisyydestä olivat hyvin erikaltaisia kirjoittaa. Hybridityö käsitteenä on vielä hyvin tuore, joten tietoa oli vähemmän saatavilla. Yhteisöllisyys taas käsitteenä on hyvinkin laaja, ja aiheesta olisi voinut kirjoittaa paljonkin enemmän. Haasteeksi muodostuikin aiheen rajaaminen näkökulmiin, jotka ovat hybridityön kannalta oleellisia. Aineistoa varsinaisesta hybridityön yhteisöllisyydestä oli niukasti tarjolla, mutta tämä luultavasti johtuu siitä, että aiheeseen on vasta viime vuosina alettu kiinnittämään huomiota.

Tutkimuksen toteutusmenetelmän valinta ei ollut ihan yksinkertaista, vaan pyörittelin eri vaihtoehtoja mielessä paljon. Päädyin lopulta valitsemaan piirteitä sekä määrällisestä että laadullisesta tutkimuksesta, joka osoittautui mielestäni hyväksi valinnaksi. Ilmiö itsessään on sellainen, jota olisi hyödyllisempää tutkia laadullisesti. Tässä tapauksessa oli tarve kuitenkin selvittää yhteisöllisyyden kokemisen taustoja myös määrällisesti, jotta saadaan parempi kokonais käsitys nykytilasta. Sain valitsemallani menetelmällä vastaukset ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin, mutta mikäli aihetta haluttaisiin tutkia vielä tarkemmin, olisi luultavasti parempi valita puhtaasti laadullinen lähestymistapa.

Varsinaisen tutkimusosuuden suorittaminen onnistui hyvin sekä kyselyn toteutuksen että vastauksien analysoinnin osalta. Kyselyn vastausprosentti oli 30%, johon olen ihan tyytyväinen organisaatiossa, jossa kyselyitä toteutetaan suhteellisen paljon ja vastaajilla saattaa olla ajoittain jopa kyselyähky. Tuloksia ei voi yleistää suoraan koko organisaatioon eikä se ollut työssä tarkoitukseen, vaan kyseessä on enemmänkin koonti tietyn yksikön työntekijöiden kokemuk-
sista.

Tiesin jo yhden opinnäytetyön tehneenä, että prosessi tulee olemaan työläs, mutta myös mielenkiintoinen ja opettavainen. Olenkin tyytyväinen lopputulokseen, mutta myös koko oppimisprosessiin, jota työn tekeminen on vaatinut. Pysin työtä tehdessäni perustelemaan päätökseni itselleni niin hyvin, ettei lopputuloksessa tarvitsisi jäädä pohtimaan olisiko joku asia pitänyt sittenkin tehdä toisin.

Kriittinen pohdinta kuuluu kuitenkin prosessiin, ja nyt jälkikäteen ajateltuna olisin tehnyt muutaman asian toisin. Olisin kyselylomaketta tehdessäni testannut kyselyn muutamalla koehenkilöllä ja kerännyt kokemuksia, jotta lomaketta olisi ollut mahdollisuus vielä selkeyttää. Nyt käytetyt käsitteet esimerkiksi työyhteisöstä tai yhteisöllisyydestä ovat hyvin monitulkintaisia eivätkä välttämättä tarkoita kaikille vastaajille samoja asioita.

Motivaatiota työn tekemiseen ylläpitivät itseäni kiinnostava aihe, mutta myös työelämälähtöisyys. Tiesin että toimeksiantajayrityksellä on aito kiinnostus yhteisöllisyyden kehittämiseen ja itse työntekijänä pääsen myös seuraamaan, miten työntekijöiden ehdotukset yhteisöllisyyden kehittämisestä otetaan vastaan. Nähtäväksi siis jää, miten toteutuskelpoisia ehdotukset ovat, sekä miten ne hyödyttävät toimeksiantajayrityksen työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemusta.

Hybridityön yhteisöllisyydessä riittäisi enemmänkin tutkittavaa, ja koen, että oma tutkimukseni antoi hyvän laajemman kokonaiskäsityksen aiheesta tässä toimeksiantajayrityksen tietyssä yksikössä. Kiinnostavaa olisi esimerkiksi syventyä esihenkilötyön vaikutuksiin ja mahdollisuuksiin työyhteisön yhteisöllisyyden muodostumisessa ja edistämisessä. Hyödyllistä olisi myös tehdä samankaltainen tutkimus uudelleen hetken kuluttua, jotta saataisiin selville, millaisia vaikutuksia mahdollisilla muutoksilla on ollut yhteisöllisyyteen.

Kaiken kaikkiaan tämä opinnäytetyö on kehittänyt ammatillista osaamistani sekä asiantuntijuuden mutta myös työntekijänä olemisen näkökulmasta. Olen jo opinnäytetyöprosessin aikana hyödyntänyt oppimaani omassa työssäni olemalla aktiivinen ja vastuullinen tiimin jäsen, ja ottanut yhteisissä keskusteluissa esille myös yhteisöllisyyden näkökulman.

LÄHTEET

- Belbin. (2019). Belbin and Project Aristotle – everything you need to know. <https://www.belbin.com/media/2565/belbin-project-aristotle-article-teams-teamwork-google-september-2019.pdf>
- Eklund, A., Lindholm, T., Jääskeläinen, H., & Salminen, J. (2023). Hybridijohdaminen (2. painos.). Brik Impact.
- Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). Läsnä etänä: Seitsemän opituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent.
- Hakala, J.T. (2022). Hyvä, parempi, valmis: opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus.
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy
- Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikkilä H. & Järvensivu, A. (2015). Rajoja rikkova työ – kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Työterveyslaitos.
- Kaijala, M., & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö - strateginen investointi? (1. painos.). Kauppakamari.
- Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kohtakangas, K., Kopakka, I-E. & Koskitalo, I. (2023). Hybridityön käsikirja – Opas joustavaan monipaikkaiseen työhön. Lapin yliopisto, Koulutus- ja kehittämispalvelut sekä yhteiskuntatieteiden tiedekunta. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65462/978-952-337-345-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. (2013). Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Kuntoutussäätiö. <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf>
- Opetushallitus. (n.d.). Kaverisuhteet, yhteisöllisyys ja yksinäisyys. Haettu 7.1.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/kaverisuhteet-yhteisollisyys-ja-yksinaisyys>
- Rauramo, P. (2023). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Sarkkinen, M. (17.11.2020). Empatia ja digitaidot auttavat etäjohtajaa onnistumaan. Työpiste-verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/empatia-ja-digitaidot-auttavat-etajohtajaa-onnistumaan>
- Sarkkinen, M. (22.10.2019). Luottamus mahdollistaa yhteistyön – uuden esihenkilön kannattaa olla tarkkana. Työpiste-verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamus-mahdollistaa-yhteistyon-uuden-esimiehen-kannattaa-olla-tarkkana>
- Sjöblom, K. & Mäkikangas, A. (26.5.2021). Rapauttiko etätyö yhteisöllisyyden? Alusta! <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyo-yhteisollisyyden/>
- Sobel Lojeski, K. & Reilly, R. (2020). *The power of virtual distance: A guide to productivity and happiness in the age of remote work* (2. painos). Hoboken.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työaikalaki 872/2019. Haettu 11.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>
- Työterveyslaitos. (28.5.2019). Työyksinäisyyttä vai yhdessä tekemistä? Vahvista yhteisöllisyyttä, esimies. Työpiste-verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyoyksinaisyytta-vai-yhdessa-tekemista-vahvista-yhteisollisyytta-esimies>
- Työterveyslaitos. (7.12.2021). Vinkkejä etätyön tekemisen tueksi. <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>
- Työterveyslaitos. (n.d.). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5. painos). PS-kustannus.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.
- Ylönen, T. (3.2.2023). Yhteisöllisyys ei toteudu etätyössä – nyt on aika kehittää hybridityötä. *Turun Sanomat*. <https://www.ts.fi/lukijoilta/5896516>

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

1. Työsuhteen kesto

Alle 1 vuotta

1-2 vuotta

2-5 vuotta

Yli 5 vuotta

2. Yhteisöllisyys on mielestäni tärkeä osa työtä

1. Eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Jokseenkin samaa mieltä

4. Samaa mieltä

3. Työyhteisössä vallitsee hyvä yhteishenki

1. Eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Jokseenkin samaa mieltä

4. Samaa mieltä

4. Olen tärkeä ja arvostettu työyhteisössä

1. Eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Jokseenkin samaa mieltä

4. Samaa mieltä

5. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan

1. Eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Jokseenkin samaa mieltä

4. Samaa mieltä

6. Saan tarpeeksi tukea muilta työntekijöiltä

1. Eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Jokseenkin samaa mieltä

4. Samaa mieltä

7. Esihenkilöni tukee työyhteisön yhteisöllisyyttä

1. Eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Jokseenkin samaa mieltä

4. Samaa mieltä

Avoimet kysymykset

8. Mitkä asiat tukevat tällä hetkellä yhteisöllisyyttä työyhteisössäsi?

9. Miten työyhteisön yhteisöllisyyttä voitaisiin mielestäsi parantaa?

LIITE 2: SAATEKIRJE

Hyvä *toimeksiantajan nimi ja työyksikkö* työntekijä,

Nyt sinulla on mahdollisuus oheiseen kyselyyn vastaamalla päästä vaikuttamaan työyhteisömme yhteisöllisyyteen. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, millaisena yhteisöllisyys koetaan tällä hetkellä työyhteisössä ja miten sitä voitaisiin jatkossa kehittää.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jossa tutkitaan hybridityötä tekevän työyhteisön yhteisöllisyyttä. *Toimeksiantajan nimi* toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Tutkimukseen vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja luottamuksellista. Saadut vastaukset käsitellään nimettöminä.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 minuuttia.

Vastaathan kyselyyn 23.2.2024 mennessä.

Jokainen vastaus on tärkeä, sillä vastauksia hyödynnetään työyhteisömme yhteisöllisyyden kehittämisessä.

Janette Alkula
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma