



Yhteisöllisyyden ja sitoutumisen kokemus etätyöaikana

Milla Hakakorpi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Amk-opinnäytetyö
2022
Liiketalouden tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Milla Hakakorpi

Tutkinto

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyön nimi

Yhteisöllisyyden ja sitoutumisen kokeminen etätyöaikana

Sivu- ja liitesivumäärä

41 + 1

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden muodostumisesta etätyöaikana. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui ajankohtainen ja useita asiantuntijatyöntekijöitä koskettava aihe. Maalikuussa 2020 hallitus antoi etätyösuosituksen kaikille organisaatioille vallitsevan COVID-19- pandemian vuoksi jonka johdosta suurin osa organisaatioista siirtyi etätyöhön.

Opinnäytetyö toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla haastattelemalla neljää asiantuntijatyöntekijää, jotka ovat aloittaneet uudessa työpaikassa etätyöaikana. Haastattelun teemoina olivat etätyö, yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus.

Tekijä päätyi tutkimusaiheeseen sen ajankohtaisuuden ja merkityksellisyyden takia, sekä tekijä itse ja moni tekijän lähipiiristä on kokenut uudessa työssä aloituksen etätyöaikana. Tämä on aiheuttanut erilaisia kokemuksia uusille työntekijöille ja yhdeksi tärkeäksi teemaksi etätyöaikana on muodostunut yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus työyhteisöissä.

Tutkimustulokset osoittavat, että etätyöaikana uudessa työpaikassa aloittaminen heikentää yhteisöllisyyden kokemuksen muodostumista. Organisaatioiden tulisi siis panostaa siihen erityisellä tavalla etätyötä tehdessä. Kriittisesti tärkeänä tekijänä yhteisöllisyyden muodostumiseen sekä työhön sitoutumiseen etätyöaikana vaikutti perehdytysprosessi ja siihen panostaminen. Organisaatioiden tulee siis huolehtia riittävän laajasta ja läsnä olevasta perehdytyksestä, jotta työntekijä pääsee helposti sisälle tuleviin työtehtäviinsä ja osaksi koko työyhteisöä. Riittävällä perehdytyksellä ja esihenkilön ja työyhteisön tuella on merkittävä rooli yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden muodostumisessa. Toimivia tapoja edistää yhteisöllisyyden muodostumista on säännölliset tapaamiset ja koko työyhteisön jatkuva tuki. Sitoutuneisuuteen etätyö ei sinänsä vaikuttanut merkittävästi, mutta heikko yhteisöllisyyden kokemus ja huono työhön perehdytys heikensi sitä. Yhteisöllisyyteen panostamalla myös sitoutuneisuutta voidaan vahvistaa. Sitoutumiseen vaikuttivat myös positiivisen työilmapiirin ja yhteisöllisyyden lisäksi erilaiset edut ja palkitseminen.

Tutkimustulokset antavat merkittävää tietoa niin työnantajille, kuin etätyötä tekeville asiantuntijatyöntekijöille. Etätyön näkökulmasta yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden merkitystä ja kokemusta ei olla laajasti tutkittu ja siksi aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin tammikuussa 2022 ja valmistui huhtikuun lopussa tavoiteaikaan. Opinnäytetyön etenemistä ja lopputulosta voidaan pitää onnistuneena.

Asiasanat

Etätyö, yhteisöllisyys, työhyvinvointi, työyhteisö, sitoutuneisuus

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	2
1.2	Tutkimusongelma ja tehtävän asettelu.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja rajaus.....	3
1.4	Käsitteet.....	4
2	Yhteisöllisyys etätyössä.....	5
2.1	Etätyö.....	5
2.2	Yhteisöllisyyden merkitys, hyödyt ja haasteet etätyössä.....	7
2.3	Yhteisöllisyyden muodostumiseen vaikuttavat tekijät.....	8
2.4	Yhteisöllisyyden rakentaminen etätyöaikana.....	10
3	Organisaatioon sitoutuminen etätyöaikana.....	13
3.1	Sitoutumisen määritelmä ja merkitys.....	13
3.2	Sitoutumisen hyödyt ja haasteet etätyön näkökulmasta.....	15
3.3	Sitouttamisen keinoja organisaatioon.....	17
4	Tutkimus.....	21
4.1	Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu.....	21
4.2	Tutkimuksen aineisto ja sen analyysi.....	23
5	Tulokset.....	25
5.1	Etätyö.....	26
5.2	Yhteisöllisyys.....	29
5.3	Sitoutuneisuus.....	32
6	Pohdinta.....	36
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	36
6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	39
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat.....	40
6.4	Henkilökohtainen arvio opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisesta.....	41
	Lähteet.....	44
	Liitteet.....	48
	Liite 1. Teemahaastattelukysymykset.....	48

1 Johdanto

Suomessa yritykset joutuivat siirtymään etätyöhön maaliskuussa 2020 vallitsevan COVID-19-pandemian takia. Kyseinen tilanne on muuttanut ihmisten työskentelytapoja ja tuonut sosiaalisia haasteita (Ruohomäki 2020). Nyt etätyötä on jatkunut melkein kaksi vuotta lähes kokonaan tai osittain. Koronapandemian aikana useissa organisaatioissa rekrytointiprosessi ja työhön perehdytys ovat toteutettu täysin etänä, jonka seurauksena uudet työntekijät eivät ole päässeet tapaamaan oman työyhteisön jäseniä tai tutustumaan yrityksen toimintaan paikan päällä. Yritykset ovat joutuneet käyttämään paljon luovuutta ja opettelemaan täysin uusia toimintamalleja eri prosesseissaan. Etätyö itsessään on aiheuttanut paljon erilaisia haasteita työnantajalle ja työntekijöille, mutta se on myös tuonut paljon myönteisiä kokemuksia. (Mäkikangas & Sjöblom 2021.) Etätyötä ja sen tuomia haasteita on pyritty tutkimaan viime vuosina, mutta tutkimuksia ei ole vielä paljon.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiantuntijatyössä aloittaneiden uusien työntekijöiden yhteisöllisyyden ja sitoutumisen muodostumisen kokemusta etätyöaikana. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Puolistrukturoitu haastattelu on haastattelu, jossa haastateltaville esitettävät kysymykset on laadittu etukäteen, mutta niiden paikkaa voi vaihdella sekä kysymysten muotoa ja tarkkoja sanavalintoja voi muokata haastateltavien välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.)

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka uudet asiantuntijatyöntekijät ovat kokeneet yhteisöllisyyden ja sitoutumisen muodostumisen etätyöaikana. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on arvokas voimavara yritykselle ja työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työhön ja työyhteisöön antaa yritykselle mahdollisuuden erinomaiseen tulokseen. (Lampikoski 2005, 77–78)

Tekijä päätyi tutkimusaiheeseen sen ajankohtaisuuden ja merkityksellisyyden takia, sekä tekijä itse ja moni tekijän lähipiiristä on kokenut uudessa työssä aloituksen etätyöaikana. Tämä on aiheuttanut erilaisia kokemuksia uusille työntekijöille ja yhdeksi tärkeäksi teemaksi etätyöaikana on muodostunut yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus työyhteisöissä, mikä on ollut myös ennen etätyöaika merkittävä tekijä organisaatioissa. Tutkimusaiheena uusien työntekijöiden kokemus yhteisöllisyyden ja sitoutumisen syntymisestä etätyöaikana on tärkeä ihmisten työhyvinvoinnin kannalta, sekä se antaa arvokasta tietoa työnantajille työntekijöiden kokemuksista aiheesta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään, kuinka uudet asiantuntijatyöntekijät ovat kokeneet yhteisöllisyyden ja sitoutumisen muodostumisen etätyöaikana. Tutkimus toteutetaan puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla haastattelemalla neljää asiantuntijatyöntekijää, jotka ovat aloittaneet uudessa työpaikassa etätyöaikana. Haastatteluiden avulla selvitetään, minkälaisia kokemuksia uudessa työssä aloittaneille asiantuntijatyöntekijöille on muodostunut yhteisöllisyydestä ja sitoutumisesta etätyöaikana.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda hyödyllistä tietoa teorian ja tutkimuksen pohjalta työnantajille, jotka palkkaavat uusia työntekijöitä etätyöaikana. Tutkimuksen avulla erilaiset organisaatiot saavat hyödyllistä tietoa asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksista yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden muodostumisesta virtuaalisesti.

1.2 Tutkimusongelma ja tehtävän asettelu

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia, miten etätyöaikana yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus työyhteisössä koetaan, mitä se tarkoittaa työntekijälle ja miten siihen voi vaikuttaa. Tämä on aiheuttanut erilaisia kokemuksia uusille työntekijöille ja yhdeksi tärkeäksi teemaksi etätyöaikana on muodostunut yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus, mikä on ollut myös ennen etätyöaikaan yksi tärkeä osa työssä viihtymistä ja työhyvinvointia. Tutkimusta toteutetaan pääkysymyksen ja alakysymysten avulla. Näiden tavoitteiden pohjalta tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui, kuinka uudet asiantuntijatyöntekijät ovat kokeneet yhteisöllisyyden syntymisen etätyöaikana?

Alakysymykset muotoituivat seuraavasti:

- Mitä yhteisöllisyys työyhteisössä merkitsee työntekijälle ja kuinka sitä voi rakentaa etätyöaikana?
- Miten yhteisöllisyyden kokemus vaikuttaa työntekijän sitoutuneisuuteen organisaatiossa?
- Miten uuden työntekijän yhteisöllisyyden kokemusta ja sitoutuneisuutta voidaan vahvistaa?

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen, tutkimuksen haastattelurungon kysymyksien sekä tutkimustuloksien tueksi on luotu peittomatriisi (Taulukko 1). Peittomatriisin avulla voidaan esittää opinnäytetyön alakysymysten yhteys yllä mainittuihin teemoihin. Peittomatriisi toimii apuvälineenä myös arvioidessa työn pätevyyttä.

Opinnäytetyön alakysymysten yhteys peittomatriisissa on esitetty teoreettisessa viitekehyksessä sekä tutkimustuloksissa kappaleiden lukujen numerointia käyttäen. Alakysymysten yhteys peittomatriisissa teemahaastattelurungon kysymyksiin on esitetty teemahaastattelurungon kysymysten numerointia käyttäen.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Opinnäytetyön alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Teemahaastattelurungon kysymys	Tulokset
Mitä yhteisöllisyys työyhteisössä merkitsee työntekijälle ja kuinka sitä voi rakentaa etätyöaikana?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	1.10, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10	5.1, 5.2
Miten yhteisöllisyyden kokemus vaikuttaa työntekijän sitoutuneisuuteen organisaatiossa?	2.2, 3, 3.1, 3.2,	3.5	5.1, 5.3
Miten uuden työntekijän yhteisöllisyyden kokemusta ja sitoutuneisuutta voidaan vahvistaa?	3.3, 2.4	2.2, 2.5, 2.8, 2.10, 3.2, 3.4, 3.7, 3.9	5.1, 5.2, 5.3

1.3 Tutkimusmenetelmä ja rajaus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa aineisto kerätään puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat uudessa työssä etätyöaikana aloittaneet asiantuntijat eri toimialoilta. Tutkimukseen ei voi esimerkiksi vastata henkilöt, jotka ovat aloittaneet uudessa työpaikassa fyysisesti paikan päällä ja etätyötä ei ole mahdollista tehdä tai henkilöt, jotka ovat olleet työpaikassa töissä ennen etätyöaikaan siirtymistä. Tällöin heillä on erilainen lähtökohta kokea yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutuneisuuden kokemusta organisaatioita kohtaan.

Niille, jotka ovat työskennelleet ennen etätöihin siirtymää yrityksessä on muodostunut erilainen kokemus yrityksen toiminnasta, arvoista, ihmisistä ja yrityskulttuurista. Työntekijät ovat työskennelleet fyysisesti toimistolla yhdessä, tavanneet toisiaan ja ovat tehnyt yhdessä töitä tai yhteistyötä pitkän aikaa, ennen etätyöhön siirtymistä. Tämän takia etänä yhteydenpito, kouluttautuminen, verkostoituminen ja yritykseen sitoutuminen ja yhteisöllisyyden tunne on aivan erilainen kuin henkilöillä, jotka aloittavat täysin uutena työntekijänä etänä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt on rajattu asiantuntijatyöntekijöihin, jotka ovat aloittaneet uudessa työpaikassa etätyöaikana. Tutkimuksessa yrityksen toimialalla ei ole väliä.

1.4 Käsitteet

Asiantuntijat

Asiantuntijoiden työtehtävät liittyvät usein tutkimustyöhön, tieteellisiin tai taiteellisiin konsepteihin ja menetelmiin. Työtehtävinä voivat olla myös hallinnon ja liike-elämän säännösten soveltamiseen liittyvät tekniset työtehtävät tai ne voivat olla työnjohdollisia tehtäviä, jotka vaativat itsenäistä työskentelyä monimutkaisessa ja muuttuvassa työympäristössä. (Jalava 2001, 12; Tilastokeskus s.a.a.)

Etätyö

Etätyö on ajasta ja paikasta riippumaton työjärjestely. Etätyö tarkoittaa ansiotyötä, jota tehdään kotona tai muualla varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyöksi voi kutsua myös osittaista etätyötä. Yleisesti etätyötä tehdään virtuaalisesti ja se on työtä, jota voi myös tehdä varsinaisella työpaikalla (Tilastokeskus s.a.b).

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys merkitsee yhteisön tai ryhmän henkistä tilaa, jonka määrittelyyn ja esiintymiseen vaikuttaa ihmisten käyttäytyminen toisiaan kohtaan. Yhteisöllisyyttä voidaan määritellä yhteenkuuluvuuden tunteeksi, jossa on merkittävä emotionaalinen kokemus yhteenkuuluvuudesta johonkin yhteisöön. (Aro 2011, 38, Perkka-Jortikka 2005, 39.)

Sitoutuminen

Tässä opinnäytetyössä sitoutumisen määritelmä liittyy työhön sitoutumiseen. Sitoutuminen yleisesti voidaan nähdä työhön ja työnantajaan sitoutumisena. Organisaatioon sitoutuneen työntekijän kohde voi olla esimerkiksi työtoverit, työtehtävät, tiimi tai esimies. (Lampikoski 2005, 48–51.)

2 Yhteisöllisyys etätyössä

Toisessa pääluvussa käsitellään pääsiallisesti yhteisöllisyyttä työyhteisössä, sen hyötyjä ja haasteita, yhteisöllisyyden merkitystä ja kuinka sitä voi rakentaa. Toisessa pääluvussa määritellään myös lyhyesti etätyön termi, sekä etätyöhön vaadittavia ominaisuuksia, hyötyjä ja haasteita.

Etätyö ja siihen liittyvät erityishaasteet ovat olleet tieto- ja asiantuntijatyössä erityisiä haasteita jo pitkään. Fyysisesti toisistaan erillään työskentely eli etätyö on tuonut haasteita työyhteisöjen yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen, sekä sen ylläpitämiseen. (Mäkikangas & Sjöblom 2021.)

2.1 Etätyö

Etätyö on ajasta ja paikasta riippumaton työjärjestely. Etätyö tarkoittaa ansiotyötä, jota tehdään kotona tai muualla varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyöksi voi kutsua myös osittaista etätyötä. Yleisesti etätyötä tehdään virtuaalisesti ja se on työtä, jota voi myös tehdä varsinaisella työpaikalla. Etätyöstä tulee sopia työnantajan kanssa. (Tilastokeskus s.a.; Työterveyslaitos s.a.; Työturvallisuuskeskus s.a.a) Etätyö luonteensa vuoksi sopii hyvin asiantuntijatyössä oleville, koska töitä voidaan tehdä virtuaalisesti paikasta riippumatta. Mikäli työ luonteensa takia tehdään muualla kuin varsinaisissa työnantajan tiloissa ei sitä voida määritellä etätyöksi, vaikka työtä ei työnantajan puolesta johdeta ja valvota läsnä jatkuvasti. Tällaista työtä voi olla esimerkiksi tietyömaalla tehtävä työ tai kodinhoitajan työ. (Akava 2019.)

Työlainsäädännössä etätyölle ei ole erikseen määritelty omaa varsinaista termiä. Etätyön termi käsitetään pääasiallisesti vuosilomalaissa, työaikalaisissa ja työsopimuslaissa työntekijän kotona tapahtuvana työntekona tai työntekijän valitsemassa paikassa toteutettavana työntekona (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2019, luku 4.71). Etätyöhön sovelletaan työsuhteessa kaikkia samoja lakeja kuin varsinaisella työpaikalla tehtävään työhön. Etätyö voi olla säännöllistä, lyhytkestoista, epäsäännöllistä tai kokoaikaista. Säännöllisessä etätyössä yleensä sovitaan esimerkiksi tietty määrä viikossa etänä tehtävää työtä tai tiettyjä viikonpäiviä, joita tehdään etänä. Yli kuukauden kestävästä etätyöstä, joka on säännöllistä työntekijä ja työnantaja solmivat siitä kirjallisen etätyösopimuksen (Työturvallisuuskeskus s.a.b).

Etätyö vaatii erityistä työtehtävien suunnittelua ja johtamista, sekä erilaisten tavoitteiden asettamista itselleen. Vilkmänin (2016, luku 3.3) mukaan nykypäivänä itsensä johtamistaidot ovat tärkeässä roolissa työnteon suunnittelussa ja toteuttamisessa, sekä miten seurata työtehtävien ja asetettujen tavoitteiden etenemistä. Etätyössä omasta työstä on mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta, joka lisää taas motivaatiota työn

suorittamiseen. Itsenäisyyden lisääntyessä työnantajan tulee muistaa, että on erilaisia persoonia ja vastuun ottaminen ja työn toiveet ovat erilaisia eri yksilöillä. Esimiehen tulee siis tukea työtehtävissä ja antaa ohjausta, ettei työntekijä jää ongelmien ja työtehtävien kanssa yksin etätöitä tehdessä. Etätyöskentelyssä tulee seurata työilmapiiriä, työntekijöiden kuormittumista, sekä tarvitaan erilaisia keinoja puuttua ajoissa ongelmiin tai toimimattomiin käytäntöihin. Myös etätyössä riskit tulee olla selkeästi esillä terveys- ja turvallisuusriskien arvioinnissa ja tarpeeksi kattavasta työntekijöiden perehdytyksestä tulee huolehtia. (Akava 2019; Rauramo 2017; Vilkmán 2016, luku 3.3.)



Kuvio 1. Etätyön edellytykset (mukaillen Rauramo 2017)

Edellytyksiä toimivalle etätyöskentelylle on monia (kuvio 1.) Etätyöskentely vaatii laadukkaat ja toimivat laitteet ja työskentelyvälineet, tärkeää on myös tietoturvasta huolehtiminen sekä työntekijän ja työnantajan muodostama keskinäinen luottamus. Etätyössä työturvallisuuslain mukaan työnantajan ja työntekijän tulee huolehtia, että työympäristö on turvallinen, työergonomia on järjestyksessä sekä työtila on tarpeeksi rauhallinen etätyöskentelyyn. Etätyöskentelyssä työntekijän odotetaan hallitsevan itsenäisen työskentelyn tavat, huolehtivan erityisestä vastuullisuudesta, sekä työntekijällä tulee olla keinoja rajata työ ja vapaa-aika toisistaan. Etätyössä esimiehen roolissa korostuu erityinen tarve työntekijöiden riittävään ohjaukseen, sekä palautteen antamiseen. Esimieheltä vaaditaan erityistä tarkkuutta tunnistaa työntekijöiden liiallinen kuormittuminen, sekä seurata työaika. Vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja yhteistyön tarpeellisuuden merkitys korostuu etätyössä, jonka vuoksi on tärkeää ylläpitää selkeitä palaverikäytäntöjä ja toimivia työvälineitä yhteydenpitoon. (Työsuojelu 2020; Rauramo 2017.)

2.2 Yhteisöllisyyden merkitys, hyödyt ja haasteet etätyössä

Yhteisöllisyys merkitsee yhteisön tai ryhmän henkistä tilaa, jonka määrittelyyn ja esiintymiseen vaikuttaa ihmisten käyttäytyminen toisiaan kohtaan. Työyhteisöissä, jotka ovat toimineet pitkään yhdessä on yhteisöllisyys ehtinyt muodostua vahvaksi ihmisten välille. (Perkka-Jortikka 2005, 39). Yhteisöllisyys on työssä viihtymisen perusta, sillä työskentely organisaatiossa on yhteistoiminnallista (Kärkkäinen 2005, 81).

Yhteisöllisyyttä voi määritellä siis yhteenkuuluvuuden tunteeksi, jossa on merkittävä emotionaalinen kokemus yhteenkuuluvuudesta johonkin yhteisöön. (Aro 2011, 38.) Yhteisöllisyyden syntymiseen vaikuttavat erilaiset käytöstavat toisia ihmisiä kohtaan, kuten äänenä, äänettömyytenä, eleinä, liikkeenä, välittämisenä sekä välinpitämättömyytenä. Kun yhteisössä vallitsee positiivinen yhteishenki, ihmisten on helpompi tuntea kuuluvansa joukkoon ja tulla yhteisöön mukaan, sekä osallistua sen toimintaan (Perkka-Jortikka 2005, 39).

Yhteisöllisyyden avulla voidaan vaikuttaa työn imuun, sekä hyvään yhteishenkeen. Työtyytyväisyys on merkittävä tekijä työssä viihtymisen ja työn suorituksen kannalta. Hyvä ilmapiiri työyhteisössä ja me-henki lisäävät työssä viihtyvyyttä, vaikka etätyöaikana työntekijät eivät kohtaisikaan toisiaan varsinaisella työpaikalla. Ihmisillä on inhimillinen tarve olla osa joukkoa ja kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, on silloin tärkeää huolehtia työyhteisön yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyden avulla luodaan tuottava ja aito yhteistyö. Etätyössä yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja sen tavoittelu ovat tärkeitä tekijöitä sillä yhteisöllisyys muodostuu heikommin tai se heikkenee lähes kokonaan, jos ihmiset eivät voi kohdata tosiaan fyysisesti kuin hyvin harvoin. (Vilkman 2016, luku 2.6.)

Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella prosessina, jossa työyhteisön ja yksilön tavoitteet hioutuvat yhteen ja yksilön tarpeet ja motivaatio kohtaavat työyhteisön tavoitteiden kanssa. Yhteisöllisyyttä voidaan katsoa olevan yhteisön jäsenten kykyä asettaa työyhteisössä tavoitteet yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden edelle. Yhteisöllisyys edistää parhaimmillaan yhteistyötä yksilöiden keskuudessa työyhteisössä ja se näyttäytyy vastavuoroisuutena. Kun vastavuoroisuus näyttäytyy työyhteisössä myös tila luovuudelle ja innostukselle kasvaa, joka lisää yksilön tuloksellisempaa toimintaa. Yhteisöllisyyden merkitys korostuvat jatkuvasti muuttuvassa työ- ja toimintaympäristössä ja siitä on tullut tavoiteltava ja vaalittava asia työyhteisössä. (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019, 79–80.)

Etätyössä yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja johtaminen yhteistyön syntymisen kannalta on haasteellista ja se vaatii erityishuomiota johtamisessa. Luontainen vuorovaikutus on vähentynyt etätyössä ja tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden puute heikentää vuorovaikutusta, työntekijöiden sitoutumista yritykseen, vastuullista toimintaa sekä tiimin

yhtenäisyyttä (Vilkman 2016, luku 2.6). Kun ihmiset eivät tapaa toisiaan, voi siitä seurata eristäytymistä työyhteisön jäsenistä. Etätyössä palautteen antaminen sekä saaminen voi olla ongelmallista ja kommunikointi sekä reagoiminen hidastuvat viestinnässä, jonka seurauksena ymmärrettävyys heikentyy. Kun viestintä on epäonnistunut, tästä seuraa erilaisia väärinkäsityksiä, mitkä voivat johtaa konflikteihin, joista on vaikea irrottautua. Myös tiedon ja osaamisen siirtämien saattaa heikentyä (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 39). Maslow'n tarvehierarkiassa ihmisellä on luontainen tarve kuulua osaksi yhteisöä. Mikäli yhteisön jäsenet vaihtuvat usein ei vakiintuneita ihmissuhteita myöskään muodostu. Etätyössä yhteisöön kuulumisen saattaa jäädä usein vain pintapuolisesti toteutuvaksi (Kärkkäinen 2005, 19).

Kun ihmiset työskentelevät fyysisesti yhdessä samassa tilassa syntyy tietoisuutta ja läsnäolon tunnetta vuorovaikutuksessa muihin työyhteisön jäseniin. Yhteisessä työtilassa on mahdollisuus vuorovaikutukseen muiden työyhteisön jäsenten kanssa, jonka avulla saadaan tietoa muiden toiminnasta, sijainnista ja aikomuksista, joka auttaa työyhteisöä toiminaan tehokkaasti. Tärkeänä vuorovaikutuksessa on myös pidetty muiden toiminnan tarkkailua, kuten puheen ja ilmeiden seuraamista. Virtuaalityössä haasteena on siis korvata nämä kokemukset ja tietoa lisäävät toiminnat, kuin verrattuna fyysisesti yhdessä työskentelyyn. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 42.)

Monipuolisten viestintä- ja tietoteknologiapalveluiden ansiosta on pystytty tarjoamaan erilaisia vuorovaikutukseen ja tietoisuuteen vaikuttavia palveluja ja kanavia, kun työskennellään fyysisesti etäällä toisista työyhteisön jäsenistä. Aiheesta on kuitenkin myös eriyvä mielipiteitä, kuten että virtuaalinen kanssakäyminen ei kuitenkaan korvaa aitoa läheisyyttä ja kommunikointia fyysisesti ryhmän jäsenten kanssa. Virtuaalisesta kohtaamisesta jää merkittäviä inhimillisiä tarpeita pois, kuten kehonkieli, sanojen painoarvo, sekä läsnäolo ja läheisyys, jotka lisäävät yhteisöllisyyttä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 43.) Kuitenkin vain harvat työyhteisöt ovat täysin virtuaalisia, joissa ei kohdattaisi muita jäseniä koskaan fyysisesti. Kohtaamiset kasvotusten ihmisten kanssa tuo monenlaisia hyötyjä ja helpotuksia ihmissuhteisiin työyhteisössä, kuten luottamuksen syntymistä ja tuttuuden tunnetta (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 157).

2.3 Yhteisöllisyyden muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Ihmiset tarvitsevat yhteisöllisyyttä, joka tarkoittaa yhdessä tekemistä ja olemista, vuorovaikutuksesta, luottamuksesta, merkityksellisistä suhteista ihmisiin ja yhteenkuuluvuuden tunteesta yhteisössä (Paasivaara & Nikkilä 2010). Parhaimmillaan yhteisöllisyys on kuin sosiaalista liimaa, joka kiinnittää työyhteisön jäsenet tiiviisti yhteen (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019, 96–97).

Yhteisöllisyyden syntymiseen vaaditaan aikaa. Jos organisaatiossa on muutoksia toistuvasti, ei syvää yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kerkeä muodostua. (Vilkman 2016, luku 2.6). Työyhteisökulttuuriin ja yhteisöllisyyden syntymiseen vaaditaan työyhteisön jäsenten yhteisiä sisäpiirin kokemuksia, sekä yhteistä historiaa. Vaikka työyhteisössä toimisi vahvoja arvoja omaavia yksilöitä on uusissa työyhteisöissä kulttuuri kuitenkin heikompaa kuin pidempään toimineissa työyhteisöissä, joissa on kertynyt jo yhteistä historiaa. Työyhteisöt, joilla on pitkä historia, kokemuksia erilaisista sisäisistä haasteista sekä pitkään pysynyt henkilöstö, on vahva työyhteisökulttuuri. (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019, 97–99.)

Työyhteisökulttuurin johtamis- ja kehittämistyössä on tärkeää ymmärtää sen merkittävyys, sillä muutostilanteissa työyhteisön kulttuuri joko edistää tai estää työyhteisön ja työn kehittymistä. Työyhteisössä työntekijöiden välinen yhteistyö, vuorovaikutus ja siitä muodostuva yhteisöllisyys vaikuttavat merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin. Työyhteisössä, jossa vallitsee hyvä ilmapiiri parantaa menestymistä ja siinä toimivien yksilöiden hyvinvointia. Yhteisöllisyydessä olennaisinta on luottamus ja yhteinen arvomaailma, jonka avulla päästään ongelmien yli, vaikka työyhteisössä olisikin ratkaisemattomia asioita tai ongelmia. (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019, 97–99.)

Työyhteisössä yhteisöllisyys luo edellytykset toimivalle yhteistyölle ja esihenkilö on tärkeässä roolissa. Yhteisöllisyyttä on monenlaista ja sitä on kaikissa työyhteisöissä. Yhteisöllisyys voi olla positiivista tai negatiivista tai jotain niiden väliltä. Yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtäminen auttaa työyhteisön jäsenten yhteistyötä. (Perkka-Jortikka 2002, 13.) Kun yhteisöllisyys on positiivista tavoitteellinen toiminta, ihmisten erilaisuuden hyväksyminen ja vuorovaikutukseen liittyvät rakentavat ristiriidat ovat hyväksyttävissä. (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019, 100.) Kuitenkin edellytyksenä yhteisöllisyyden muodostumiselle on vastavuoroisuus, jossa osapuolina ovat sekä esimies että työntekijät. (Manka & Manka 2016, 149.)

Yhteisössä, joissa autetaan toisia, hyväksytään ihmisten erilaisuus ja yksilöiden erilaisuutta tuetaan, syntyy energiaa, jolla yhteisöllisyyttä rakennetaan ja erilaisuuden hyväksyminen luo taas yhteisöllisyydelle perustan. Yhteisöllisyyttä kuvataan tunnetilana, johon vaikuttaa me-henki. Yhteisöllisyys pohjautuu vapaaehtoisuuteen eikä sen rakentamiseen voida pakottaa. Yhteisöllisyyden tunne on sidottuna yksilön kiinnostukseen vaikuttaa työhön, työyhteisön toimintaan sekä tekoihin, jotka vaikuttavat positiivisesti työyhteisön muihin jäseniin. Työelämässä yhteisöllisyyden edistäminen on osana arkista toimintaa työssä viihtymisen kannalta. Yhteisöllisyys muodostuu muiden yhteisön jäsenten kanssa tehdystä yhteistyöstä ja ylpeydestä työntekijän henkilökohtaisesta työstä.

Yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii me-henkeä, joka muodostuu välittävästä, apua ja tukea tarjoavasta työyhteisöstä. (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019, 100.)

Yhteisön jäsenten keskeinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys luo sosiaalista pääomaa, joka voidaan käsittää sellaisiksi yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka edistävät vastavuoroisuutta, luottamusta, sekä yhteisön toimintaa ja verkostoitumista muihin yhteisön jäseniin. Sosiaalista pääomaa voidaan kuvailla koko työyhteisön ja yksilön voimavarana. Sosiaalinen pääoma taas kasvaa, kun sitä käytetään ja se edistää tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalinen pääoma luodaan viisaasta johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. (Manka & Manka 2016, 133.)

2.4 Yhteisöllisyyden rakentaminen etätyöaikana

Yhteisöllisen työyhteisön rakentaminen tulee nähdä prosessina, jossa on aina kehitettävää. Yhteisöllisyyden luominen kuuluu koko työyhteisölle, mutta suurin vastuu kokonaisuudesta on kuitenkin esihenkilöllä, jonka tehtävänä on luoda suotuisat edellytykset yhteisöllisyyden rakentamiselle ja sen syntyminen edellyttää, että työyhteisön jäsenet viettävät aikaa yhdessä. Työelämässä työtovereilla on suuri merkitys työpaikalla sekä myös vapaa-ajalla. Yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi viettämällä aikaa yhdessä vapaa-ajalla tai järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia henkilökunnan kesken. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20–22) Koska toimiva työyhteisö perustuu yhteisöllisyyteen, niin esihenkilön tehtävänä on lisätä ja kehittää yhteisöllisyyttä järjestämällä yhteisiä hetkiä tarpeeksi sekä luomalla mahdollisuuksia yhteisten kokemusten syntymiselle. (Vilkman 2016, luku 5.8)

Kun työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan, syntyy yhteisöllisyyden tunne. On tärkeää myös työskennellä yhdessä, sillä sen avulla voidaan oppia tunnistamaan toisten työyhteisön jäsenten ominaisuuksia kuten osaamista, vahvuuksia tai heikkouksia. Yhteisöllisyyden rakentamisen kannalta on tärkeää yhteydenpito ja sen määrä ja laatu, sekä kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset. Yhteisöllisyyden perustana ovat vuorovaikutus ja vahvat siteet muihin työyhteisön jäseniin, joka parantaa työn sujuvuutta. Epävirallinen yhdessäolo työntekijän ulkopuolella ja kasvotusten järjestettävät tapaamiset mahdollistavat työyhteisön jäsenten tutustumisen. (Vilkman 2016, luku 2.6.)

Kun uutta tiimiä perustetaan virtuaalisesti, on toimivan tiimin ja yhteisöllisyyden rakentaminen haastavampaa. Toisiin tutustumiseen ja me-hengen panostamiseen tulee varata aikaa, sillä tiimin yhtenäisyys rakentuu aluksi heikommin, kuin tavanomaisessa lähityössä (Vilkman 2016, luku 6.1). Tutustuminen työyhteisön jäseniin vapaa-ajalla on hyödyllistä, mutta on silti hyvä tiedostaa ihmisten erilaisuus sekä kunnioittaa ihmisten halua erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan. On siis tärkeää, että tutustuminen

järjestettäisiin kaikkien työyhteisön jäsenten ehdoilla, yhteinen toiminta olisi vaihtelevaa ja järjestämisestä vastuu vaihtelisi kaikkien työyhteisön jäsenten kesken. (Vilkman 2016, luku 5.4). Yhteisöllinen side muodostuu ihmisten keskuudessa vain silloin, kun heidän yhteenkuuluvuuden tunteensa myös johtaa vastavuoroiseen toimintaan (Aro 2011, 40).

Virtuaalityössä tärkeäksi tekijäksi on noussut kohtaamiset kasvotusten, mutta silti on mahdollista luoda ja pitää yllä hyvää yhteishenkeä täysin virtuaalisesti, jossa tiimi ei tapaa koskaan fyysisesti toisiaan. Tämä edellyttää työntekijöiltä, sekä esihenkilöltä hyvää työvälineiden hallintaa, panostusta toimivaan vuorovaikutukseen, sekä taitoa rakentaa yhteishenkeä virtuaalisten työvälineiden kautta. Virtuaalisesti töitä tekevien tiimien tulisi pitää erilaisia kokouksia vähintään kerran viikossa ja käyttää lisäksi aktiivisesti muita viestintäkanavia ja puhelinta. (Vilkman 2016, luku 2.6) Kun työyhteisön jäsenten fyysiset tapaamiset ovat jääneet vähälle tai kokonaan pois, on otettava muita korvaavia käytäntöjä käyttöön, jotta yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää ja rakentaa. (Rauramo 2018.)

Kun fyysiset tapaamiset ovat vaihtuneet virtuaalisiin tapaamisiin, on hyvä tehdä esimerkiksi vapaamuotoiseen keskusteluun tarkoitettu kierros osallistujien kesken ennen kokouksen aloittamista, jossa käydään läpi osallistujien kuulumisia ja kokemuksia. Kokouksiin on siis hyvä varata tarpeeksi aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle. Ajatustenvaihdon ja kuulumisten läpikäynnin tarkoituksena on yhteyden luominen toisiin osallistujiin. Aitoa tunnelmaa ja yhteisöllisyyden tunnetta syventää myös kameroiden pitäminen päällä kokouksen ajan, jotta ilmeet ja eleet tulevat esille. (Vilkman 2016, luku 5.5.)

Virtuaalokokouksissa esihenkilön on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että jokainen osallistuja voi puhua omalla vuorollaan ja kannustaa osallistujia avoimeen keskusteluun, sekä tuomaan työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä esille. Jokaisessa työyhteisössä on erilaisia persoonia ja sen vuoksi on tärkeää, että esihenkilö on mukana kokouksen vuorovaikutuksessa, ettei hiljaisimmat osallistujat jäisi kokonaan pois keskustelusta. (Vilkman 2016, luku 5.4.) Esihenkilö voi lisätä myös yhteisöllisyyden kokemusta pyytämällä kaikkia osallistujia esittelemään työntekijöillä meneillään olevia projekteja, joka edistävää toisten työn arvostamista (Vilkman 2016, luku 5.7).

Jokainen työyhteisön jäsen voi myös edistää yhteisöllisyyttä omalla toiminnallaan, kuten huolehtimalla yleisestä myönteisestä ilmapiiristä, kohtelemalla muita ystävällisesti, jakamalla hyviä uutisia, auttamalla muita työtovereita ja olemalla reilu ja avoin muita työyhteisön jäseniä kohtaan. On myös tärkeää kehittää työyhteisötaitoja, harjoittaa kiitollisuutta ja arvostaa toisten työtä. (Tampereen yliopisto 2013.)



Kuvio 2. Yhteisöllisyyden rakentamiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Tampereen yliopisto 2021; Viikman 2016, luku 5.5)

Konkreettisia keinoja yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen rakentamiselle on monenlaisia. Merkittävimmät keinot ovat kuitenkin aktiivinen ja säännöllinen yhteydenpito video- tai puhelinyhteydellä, sekä positiivinen tapa viestiä tekstein. Etätöyssä on myös tärkeää huolehtia säännöllisestä vapaamuotoisesta yhteydenpidosta muihin työyhteisön jäseniin, sekä huolehtia erilaisista tavoista osoittaa kiinnostusta, arvostusta ja välittämistä työyhteisön jäseniä kohtaan. Tarvittaessa vaihtelua etätapaamisiin voi hakea erilaisilla virtuaalisissa ympäristöissä tapahtuvilla aktiviteeteilla, kuten liikuntahetkillä tai yhteisillä virtuaalisilla työskentelypajoilla, jotka jäljittelevät fyysisissä tiloissa yhdessä työskentelyä. Säännölliset selkeät ja aiherajatutut etätapaamisrutiinit helpottavat virtuaalokokousten järjestämistä. (Tampereen yliopisto 2021.)

3 Organisaatioon sitoutuminen etätöaikana

Kolmannessa pääluvussa käsitellään pääsääntöisesti sitoutuneisuuden määritelmää ja merkitystä yleisesti, sekä sen hyötyjä ja haasteita ja erilaisia sitouttamisen keinoja. Työntekijät eivät tunne olevansa organisaation jäseniä, mikäli he eivät koe olevansa osa työyhteisöä. Sitoutuneisuuden kokemus on vahvasti osana yhteisöllisyyden kokemusta (Vilkman 2016, luku 3.2).

Ihmisille on inhimillistä ja luontaista tuntee tarvetta kuulua osaksi yhteisöön sekä tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta. Mikäli yhteenkuuluvuuden tunnetta ei ole muodostunut ja yhteisön jäsenet eivät koe kuuluvansa työyhteisöön, kommunikointia ja yhteydenpitoa on vähemmän eikä työyhteisöstä pääse muodostumaan yhtenäistä tiimiä.

Yhteenkuuluvuuden puute on vahvasti yhteydessä myös työntekijöiden moraaliiin, jonka vuoksi työyhteisöön sekä yritykseen sitoutuminen on näin ollen heikompaa. Ihmiset tarvitsevat psyykkistä läheisyyttä toisistaan, joten pelkkä fyysinen etäisyys ei ole syynä eristäytyneisyyden tunteelle (Vilkman 2016, luku 1.3).

3.1 Sitoutumisen määritelmä ja merkitys

Sitoutumista voidaan ajatella olevan positiivinen asennoituminen organisaatiota kohtaan työntekijän näkökulmasta. Sitoutumista on monenlaista, mutta työntekijä voi sitoutua esimerkiksi organisaation toimintaan, arvoihin, johtoon tai työtovereihin. Sitoutuminen voidaan liittää myös erilaisiin prosesseihin, kuten osaamisen kehittämiseen tai tavoitteiden saavuttamiseen. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä toimii parhaansa mukaan organisaation hyväksi ja vaikuttaa myös panoksellaan positiivisesti yrityksen tulokseen. Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä enemmän työntekijä panostaa omaan työhönsä. Työntekijöiden sitoutuneisuus on sidoksissa organisaatiolle tärkeisiin asioihin, kuten organisaation muutoksiin, työnsuorituksiin, henkilöstön vaihtuvuuteen ja työntekijöiden irtisanoutumisaikaisiin. (Leiviskä 2011, 120–121; Surakka 2009, 112.)

Robbins, Judge ja Campbell (2010, 64–65) taas kertoo, että organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijät saavat työstään tyydytystä sekä työntekijät suhtautuvat työhönsä intohimoisesti ja haluavat aidosti osallistua työntekoon. Sitoutuminen yleisesti voidaan nähdä työhön ja työnantajaan sitoutumisena. Organisaatioon sitoutuneen työntekijän kohde voi olla esimerkiksi työtoverit, työtehtävät, tiimi tai esimies. (Lampikoski 2005, 48–51.) Sitoutumista voidaan siis katsoa henkilökohtaisen sekä yrityksen näkökulmasta. Sitoutumista määrittelee monet tekijät ja usein sitoutuminen (commitment, engagement) merkitsee työntekijän pysymistä organisaatiossa ja työtehtävässä. Kuitenkaan tämä ei ole pelkästään ainoa merkitys sitoutumiselle, vaan sitoutuminen merkitsee laajempaa psykologista suhdetta (psychological contract) organisaatioon. Mikäli

suhde työnantajaan ei ole vahva, on työntekijä myös avoimempi lähtemään organisaatiosta. Henkilöstön sitoutumista organisaatioon on pidetty merkittävänä tekijänä laadun, tuloksen sekä jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen näkökulmasta. (Viitala, 2014, 85.)

Viitalan (2013, 85) mukaan sitoutuminen merkitsee työntekijälle psykologista suhdetta organisaatioon, jota kutsutaan myös nimityksellä psykologinen sopimus. Kun sitoutumisen psykologiaa tutkitaan tarkemmin, Nedesrströmin (2015) mukaan esille nousee usein viisi erilaista osa-aluetta kuten luottamus johtoon, riittävät kehittymismahdollisuudet, oman työn merkityksen kokemus, tunnustus riittävällä tasolla onnistumisesta ja sosiaalinen tuki. Mikäli työntekijät eivät luota johtoon, on sitoutuminen heikompaa ja yrityksen toiminta ei ole näin ollen vakaalla pohjalla. On tärkeää, että työntekijät ovat luottavaisia tavoitteiden ja päämäärien suhteen. Kun työntekijä tuntee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi, kasvaa silloin sisäinen motivaatio, joka on luo kestävä sitoutumista yritykseen. Työntekijät kaipaavat myös tunnustusta tekemistään suorituksista ja sosiaalista tukea työyhteisöltä. Työtovereiden huomioiminen, tehokas vuorovaikutus ja toisten kunnioittaminen ovat merkittäviä tekijöitä työyhteisössä.

Meyer ja Allenin (1997, 11) kehittämässä sitoutumisen mallissa työhön sitoutumisella on kolme erilaista osatekijää, joita kaikkia ihminen voi tuntea vaihtelevasti. He painottavat, että nämä ovat sitoutumisen osia, eikä pelkästään erillisiä tyyppejä. Nämä kolme osatekijää ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen on määritelty tarkoittavan työntekijän kiintymystä ja samaistumista työtehtävään, työpaikkaan ja yritystä kohtaan. Jatkuva sitoutuminen on määritelty tarkoittavan sitoutumista, jossa työntekijä tiedostaa erilaiset kustannukset, jotka syntyvät työtehtävän vaihtamisesta tai organisaation jättämisestä. Tästä syystä työntekijälle voi syntyä ikään kuin velvollisuuden tai pakon tunne jäädä yritykseen tai työtehtävään. Normatiivisessa sitoutumisessa puolestaan työntekijä on osa yritystä ja on omaksunut yrityksen toimintatavat. Työntekijä kuvittelee, että yritykseen kuuluu jäädä ja tämän takia pysyy yrityksessä.

Myös Lampikosken (2005, 46) mukaan sitoutumista voidaan kuvailla yleisellä tasolla kolmen eri näkökulman kautta. Näitä näkökulmia ovat vahva usko yrityksen päämääriin ja arvoihin, vahvaa tahtoa ponnistella yrityksen hyväksi, sekä voimakasta halua pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutuminen perustuu erilaisiin tunteisiin, kuten velvollisuuden tunteeseen tai rationaaliseen laskelmaan. Velvollisuuden tunteena voidaan ajatella esimerkiksi minkälaisia kustannuksia voisi syntyä työntekijälle, jos työntekijä vaihtaa organisaatiota. Rationaalista laskelmointia voi olla esimerkiksi hyödyt työsuhteesta työntekijälle, kuten palkkaus, korkeampi asema tai korkeampi arvostus. Jos työntekijällä

on vahva tunneside yritykseen, on myös sitoutuminen vahvempaa ja näin ollen työntekijä pysyy yrityksessä omasta tahdostaan. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneet tunneperäisesti ovat orientoituneet tekemään organisaation eteen töitä verrattuna työntekijöihin, joilla tunnesitoutuminen ei ole vahvalla tasolla. (Leiviskä 2011, 120–122.) Sitoutumisen voi käsittää olevan tunnetasolla tapahtuvaa omistautumista yrityksen tavoitteisiin ja koko organisaatioon (Vilkman 2022).

Viitalan (2014,16) mukaan sitoutuminen on kuitenkin vastavuoroista ja keskinäinen luottamus on tärkeintä. Työnantajan on osoitettava myös sitoutumista työntekijää kohtaan ja työntekijän on sitoutuakseen kyettävä luottamaan siihen, että työsuhte jatkuu. Työnantajan on siis tarjottava työntekijöille tukea, luottamusta, kehittymismahdollisuuksia. Mikäli työntekijä ei ole tyytyväinen organisaation johtamiseen, työyhteisöön tai kokee työtehtävät epämiellyttävinä heikentää se sitoutumista.

3.2 Sitoutumisen hyödyt ja haasteet etätöön näkökulmasta

Sitoutumisen näkökulmasta katsottuna etätöön on havaittu aiheuttavan irrallisuuden, ulkopuolisuuden ja yksinäisyyden tunteita arjessa ja työelämässä. Kun yhteenkuuluvuuden tunne on vähentynyt, se on yhdistetty heikompaan sitoutumiseen. Kun yhteisöllisyys työyhteisössä on vähentynyt, on monessa yrityksessä huomattu, että työntekijät vaihtavat herkästi uuteen työnantajaan. Työntekijöitä on helpompi houkutella uusiin työtehtäviin, kun nykyisessä työpaikassa ei ole vahvaa me-henkeä. Etätö ei kuitenkaan automaattisesti ole syy sitoutumisen heikkenemiseen, vaan se saattaa jopa lisätä sitoutuneisuutta joissakin tapauksissa. On myös tutkimuksia, joiden mukaan sellaiset työntekijät, jotka tekevät etätöitä neljästä viiteen päivään viikossa, olisivat sitoutuneempia jopa kaksi kertaa enemmän työhönsä, kuin sellaiset työntekijät, jotka tekevät vain yhden päivän viikosta etätöitä. Näissä tapauksissa yleensä kyse on työntekijän toiveesta saada työskennellä häiriöttömässä työympäristössä, joka kasvattaa sitoutumista. Työntekijät kokevat kuitenkin tärkeäksi säännöllisen yhteydenpidon ja kokemuksen olevansa osa tiimiä. (Vilkman 2022.)

Vaikka sitoutuneisuus on joissain määrin vähentynyt Vilkmanin (2022) mukaan etätöaikaana, siihen vaikuttavat monet muutkin tekijät kuin pelkästään etätö itsessään. Etätöaikaana on havaittu erilaisia työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavia ilmiöitä, esimerkiksi miten työntekijät kokevat yhteistyön järjestelyt, johtamistavat ja pidetäänkö yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden rakentamisesta huolta etätöaikaana (Vilkman 2022). Pyöriä (2012, 41) toteaa kirjallisuudessaan myös, että työhön sitoutumisen esteenä voi olla yhteisöllisyyden puute ja henkilöstöön kohdistuva epäkunnioitus ja epäoikeudenmukaiset toimintamallit. Näiden tekijöiden taustalla usein ovat kiire, tiukka kilpailutilanne, henkilöstövaje tai liian vähäiset resurssit. Merkittävin työhön sitoutumista

heikentävä tekijä on kuitenkin epävarmuus tulevaisuudesta, eli huoli työn ja työpaikan jatkuvuudesta.

Vilkman (2022) määrittelee sitoutuneen työntekijän innostuneeksi ja omistautuvaiseksi työlleen. Sitoutuneella työntekijällä on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen. Sitoutumisen katsotaan olevan yhteydessä tyytyväisyyteen työssä, yleiseen motivaatioon ja työmoraaliin, mutta kuitenkin sitoutuminen ei merkitse samaa asiaa kuin työtyytyväisyys ja onnellisuus työssä. Kun työntekijä on tunnetasolla omistautunut yrityksen tavoitteisiin, on sillä vahva korrelaatio yrityksen menestykseen. Sitoutunut työntekijä tekee enemmän yrityksen hyväksi, kuin ei sitoutunut työntekijä. Sitoutuneella työntekijällä on oma-aloitteinen, vastuullinen ja itsenäinen rooli tehdä työtä yrityksen hyväksi ja he suoriutuvat yleensä työtehtävistä hyvin ja kunniakkaasti.

Yrityksen etuna on, että työntekijät ovat sitoutuneita. Kun työntekijä Surakan (2009, 111–112) mukaan on sitoutunut, tällöin työntekijä haluaa olla osana kehittämässä henkilökohtaisia työtehtäviä, yrityksen toimintaa sekä työympäristöä. Sitoutunut työntekijä kokee palvelevansa merkittävästi organisaatiota ja näin ollen kokee henkilökohtaisen työpanoksensa tärkeäksi. Sitoutunut työntekijä kokee työpaikan arvokkaaksi ja on ylpeä työstään. Sitoutunut työntekijä tuntee työyhteisöä kohtaan erityistä kiintymystä ja on myös valmis antamaan itsestään enemmän energiaa ja osaavaa työpanosta yritykselle.

Xu & Thomas (2011, 2) mukaan työntekijöiden sitoutuminen näkyy yritykselle vahvana taloudellisena etuna, ja jokainen sitoutunut työntekijä tuo korkeampaa voittoa, ja työntekijät antavat itsestään tehokkaampaa suoriutumista yritykselle. Sitoutuneella työntekijällä on myös vähemmän virheitä työtehtävissä sekä poissaoloja työstä. On myös havaittu, että työntekijöiden vaihtuvuus laskee, kun työntekijät ovat sitoutuneita ja näin ollen yrityksen rekrytointi- ja muut työntekijäkustannukset laskevat. Kyseiset tulokset viittaavat parempaan tuottavuuteen. Yrityksille on tärkeää saada työntekijä sitoutettua, sillä sen avulla voidaan vähentää riskiä, että potentiaaliset työntekijät vaihtavat kilpailevan yrityksen palvelukseen. Mikäli yrityksellä on suuri henkilöstön vaihtuvuus, on sen katsottu olevan yhteydessä työntekijän sitoutumiseen ja heikentävän yrityksen kilpailukykyä. Kilpailukyky heikkenee, kun poislähtevät työntekijät vievät mukanaan hiljaista tietoa. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 68.)

Vilkmanin (2022) mukaan etätöaika on vaikuttanut työntekijöiden merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemukseen työtehtävien suhteen. Työntekijöillä on huoli yhteisöllisyydestä, sillä sosiaaliset suhteet ovat vähentyneet ja osa työntekijöistä on havainnut, että työtehtävät eivät välttämättä vastaa omia arvoja tai eivät ole tarpeeksi kiinnostavia. Työtehtävät saattavat tuntua yksitoikkoiselta ja keskittyminen on lähes

pelkästään itse työtehtävissä, vaikka työtovereiden tuki on useimmiten auttanut näissä tilanteissa. Tämän seurauksena sitoutuneisuus heikentyy, ja sen vuoksi on lähdetty etsimään uusia vaihtoehtoja nykyisen työn tilalle. Pelkästään lähityöhön palaaminen ei ole vaihtoehto sitoutuneisuuden kohentamiselle, vaan tarvitaan muitakin keinoja sen lisäämiseksi. On tärkeää, että yritys panostaa johto- ja esihenkilötyöhön, yhteisiin toimintamalleihin työssä ja yhteydenpitomenetelmien kehittämiseen ja henkilöstön mahdollisuuksiin vaikuttaa asioihin. Myös Bakkerin (2011, 2) mukaan positiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi palaute työssä suoriutumisesta, kehittymismahdollisuudet, työyhteisön sosiaalinen tuki ja itsenäisyys.

3.3 Sitouttamisen keinoja organisaatioon

Organisaatioon sitouttamiseen tarvitaan erilaisia keinoja, joilla edistetään henkilöstön sitoutumisen tasoa. Sitouttamiskeinoja voi olla esimerkiksi erilaiset palkitsemiseen liittyvät toimintatavat ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. (Viitala 2014, 33–34.) Pyöriän (2012, 41) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat tekijät lähtevät perusasioista, kuten erilaiset mahdollisuudet kehittyä työssään, panostamalla henkilöstön ja koko työyhteisön hyvinvointiin ja toimivaan yhteistyöhön, mahdollisuudet tehdä mielekkäitä työtehtäviä, sekä panostamalla hyvään johtamiskulttuuriin. Sitoutumiseen vaikuttaa myös palkkaus ja palkanmaksun tulisi olla oikeudenmukaista, mutta pelkästään palkka ei ole itsessään toimiva sitouttamisen keino työhön ja organisaatioon.

Kun työntekijät kokevat olevansa tärkeitä ja tuntevat kuuluvansa työyhteisöön lisää se työntekijöiden sitoutumista organisaatioon varsinkin etätyöaikana. Työn tulee olla mielekästä, merkityksellistä ja palkitsevaa. Viikman (2016, luku 5.8) listaa sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä seuraavasti:

- Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä
- Mielekkäät ja merkitykselliset työtehtävät
- Yhteisöllisyys ja me-henki
- Vapaamuotoiset tapaamiset ja verkostoituminen
- Esihenkilön kannustus yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja yhteydenpitoon muihin työtovereihin
- Säännölliset palautekeskustelut
- Henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet

Viikmanin (2022) mukaan myös lähiesihenkilöllä on merkittävä rooli työntekijän sitoutumisen kannalta. Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka ovat sitoutuneita yritykseen ja suosittelevat esihenkilöään ovat 2,3 kertaa sitoutuneempia ja toimivat organisaation palveluksessa jopa kaksi kertaa pysyvämmiin. Esihenkilölle on siis tärkeää tarjota

johtamiseen työkaluja, jotka tukevat hyödyllistä yhteydenpitoa työntekijöihin ja antaa valmiudet toimia kannustavana ohjaajana. Organisaatioiden on tärkeää panostaa johtamiseen ja varata siihen tarpeeksi aikaa, jotta esihenkilöllä on riittävästi aikaa olla tiimin tukena. Työssä suoriutumisen kannalta esihenkilön tuki on yksi merkittävimmistä tekijöistä motivaation ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Esihenkilön tulee olla läsnä, kuunnella työntekijöitä sekä antaa tarvittavaa ohjausta ja tukea. Läsnäololla ei tarkoiteta pelkästään fyysistä läsnäoloa esimerkiksi lähtyöskentelyllä etätyöaikana, vaan sillä tarkoitetaan henkistä läsnäoloa. Myös Hyppänen (2007, 144–145) toteaa, että esimies on merkittävässä roolissa työhön sitoutumisessa ja voi vaikuttaa työhön sitoutumiseen luomalla ja edistämällä hyviä vuorovaikutussuhteita alaistensa välille ja puuttua työyhteisössä havaittuihin ongelmiin. Yhteiset toimintatavat ja työyhteisössä toisten kunnioitus tehostaa sitoutumista.

Vaikka johtaminen on vahvassa roolissa työhön ja organisaatioon sitoutumiseen Vilkmanin (2022) mukaan, vaikuttaa siihen myös koko työyhteisö. Työyhteisöissä erilaisia toimintatapoja tulisi kehittää varsinkin etätyöaikana, sekä pitää aktiivista yhteydenpitoa muihin työtovereihin. Yhteistyötä työyhteisössä parantaa palautteen antaminen ja avoin keskustelu tiimin yhteisistä tavoitteista. On myös todettu, että työyhteisön sisällä kehitetyt työntekijäryhmät auttavat yhdistämään työntekijöitä, joilla on erilaisia mielenkiinnonkohteita, osaamista ja kokemusta erilaisista työyhteisön kehittämiseen vaikuttavista asioista. Yhteisöllinen yhteinen päämäärä ja oppiminen on parhaimmillaan vahvistava tekijä tuen ja avun antamiseen ja antaa työntekijöille verkostoitumiseen mahdollisuuksia organisaatiossa. Yhdessä kehittyminen ja oppiminen yli yksikkörajojen sekä työntekijän oman tiimin sisällä ovat hyödyllisiä keinoja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Työntekijät, jotka kokevat mahdollisuuden kehittyä ja oppia työssä ovat 2,9 kertaa sitoutuneempia. Työntekijöillä tulee olla myös mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön yhteiseen etätyömalliin. Mikäli työntekijät eivät saa vaikutusmahdollisuutta, vaikuttaa se sitoutumiseen negatiivisesti ja työntekijä on valmis vaihtamaan herkemmin sopivampaan työnantajaan.

Viitalan (2014, 87–88) mukaan jokaisessa työpaikassa kuuluu olla tervettä vaihtuvuutta, mutta työhön sitoutumiseen kannattaa panostaa kuitenkin jo työsuhteen alkuvaiheessa kuten jo rekrytointivaiheessa. Sitoutumisen näkökulmasta on tärkeää, että työn aloitus käy mutkattomasti ja perehdytys uusiin työtehtäviin hoidetaan tarpeeksi kattavasti, jotta työntekijä saa todenmukaisen kuvan työtehtävistä, organisaatiokulttuurista ja työyhteisöstä. Viitala luettelee merkittävimmiksi henkilöstön sitouttamisen keinoiksi hyvän henkilöstöpolitiikan, johon kuuluvat kilpailukykyinen palkkataso ja muut palkkaa kompensoivat edut ja hyödyt henkilöstölle, kehitys- ja etenemismahdollisuudet työssä, mahdollisuus työn ja vapaa-ajan elämän yhteensovittamiseen joustavasti, hyvää

esihenkilö- ja johtamistyötä ja kiinnostavat työtehtävät. Myös mahdollisuus kokonaan tai osittain virtuaalisesti työskentelyyn on houkutteleva tapa sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Nykyään työntekijät arvostavat mahdollisuutta muun elämän ja työn sovittamista yhteen, joten etätö voi olla yksi merkittävä tekijä työpaikan valinnalle (Vilkman 2016, luku 1.2).

Joki (2018, 111) painottaa, että perehdyttämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Organisoitu ja perusteellinen perehdytys työsuhteen alkaessa vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja antaa positiivisen kuvan työstä, joka sitouttaa työntekijän tehokkaammin yrityksen toimintaan. Kauhasen (2010, 92) mukaan myös työntekijän perehdyttäminen organisaation toimintamalleihin, arvoihin ja päämääriin lisää sitoutumisen tasoa ja lisää työssä menestymistä. Perehdyttämistä voidaan ajatella kolmessa eri teemassa kuten perehdyttämistä työyhteisöön, perehdyttämistä työpaikkaan ja perehdyttämistä työhön. Kun työntekijä perehdytetään työyhteisöön, hän tutustuu työyhteisön jäseniin, tiimin arvoihin ja tavoitteisiin. Työpaikkaan perehdytyksessä työntekijä tutustuu organisaatioon, henkilöstöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Työtehtäviin perehdytyksessä työntekijä taas perehtyy tuleviin työtehtäviinsä perusteellisesti ja työnkuvaan liittyviin tavoitteisiin ja odotuksiin. Kun työntekijälle on tarjottu kattava ja tarpeellinen perehdytys on hänen helpompi omaksua yrityksen tavoitteet, työtehtävät ja suoriutua työssään hyvin. Hyvä perehdytys lisää työssä viihtymistä, sopeutumista organisaatioon ja erinomaisia työn tuloksia, jotka ovat sidoksissa sitoutuneisuuteen. (Kauhanen 2010, 151–153.)



Kuvio 3. Organisaatioon sitoutumisen keinoja (mukaiillen Kauhanen 2010; Joki 2018; Vilkman 2016; Vilkman 2022)

Kuviossa 3. on pyritty tuomaan esille erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijän sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan.

4 Tutkimus

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusosiota. Opinnäytetyössä tutkitaan asiantuntijatyössä aloittaneiden uusien työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyyden ja sitoutumisen syntyminen muodostumisesta etätyöaikana. Luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja valintaan vaikuttavat tekijät, sekä luvussa käydään läpi millä tavalla tutkimusaineisto käsiteltiin ja analysoitiin.

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä hyödynnettiin haastatteluja. Tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikutti opinnäytetyöntekijän aiemmat kokemukset haastattelujen toteuttamisesta opintojen kautta ja sekä etätyöaikana uusien asiantuntijatyössä aloittaneiden työntekijöiden kokemuksia ei ole vielä laajasti tutkittu. Tutkimus itsessään aiheena sekä haastateltavien kokemukset olivat vielä uusia, joten tutkimuksen toteuttamisen ja haastattelujen suuntaa ei voinut arvioida ennen haastattelutuloksien analysointia. Tutkimuksessa haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus keskustella teemoihin liittyvistä aiheista mahdollisimman vapaasti, mutta kuitenkin silmällä pitäen haastattelurunkoa ja sen lisä- ja täydennyskysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimustavalla ja tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kyseessä on otantatutkimus, jossa vain pienelle joukolle tutkimus tehdään, mutta kuitenkin tutkimus pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta, eli tässä tapauksessa uudessa työpaikassa aloittaneita asiantuntijatyöntekijöitä. (Heikkilä 2008, 14–16.) Tutkimuksen teemoiksi valikoitui etätyö, yhteisöllisyys ja sitoutuminen. Teemat perustuvat tutkimuksen pääkysymykseen eli kuinka uudessa työssä asiantuntijatyöntekijät ovat kokeneet yhteisöllisyyden ja sitoutumisen syntyminen etätyöaikana ja tutkimuksen kolmeen alakysymykseen sekä tutkimuksen viitekehukseen eli siihen mitä ilmiöstä jo entuudestaan tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

4.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Tutkimus toteutettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä hyödyntäen haastatteluja. Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on, että sillä kuvataan todellista elämää ja pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti aihetta. Laadullisella tutkimuksella on tarkoitus löytää todellisia vastauksia, eikä tuoda esille jo olemassa olevia tietoon perustuvia väittämiä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Tutkimuksen hypoteesina oli, että asiantuntijatyöntekijöiden yhteisöllisyyden ja sitoutumisen muodostuminen on heikompaa etätyöaikana aloitetussa uudessa työpaikassa. Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa monella eri tavalla, mutta kyseinen tutkimusmenetelmä valikoitui sopivimmaksi tätä opinnäytetyötä ja tutkimusta varten. Tutkimusta tehdessä tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite määrittelevät tutkimusmenetelmän valinnan. (Heikkilä 2008, 13–15.) Koska opinnäytetyön aihe liittyy ihmisten tunteisiin ja kokemuksiin tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelun avulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja sen avulla voidaan saada vastauksia erilaisiin ongelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Teemahaastattelussa keskeisintä on, että se ei sido haastattelua tiettyyn muottiin, vaan yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten valittujen teemojen ympärillä, joka antaa vapauden haastateltaville tuoda omat kokemukset ja ajatukset esille haastattelussa pääosin tutkijan näkökulmasta. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Puolistrukturoitu menetelmä kuvastaa teemahaastattelua enemmän, sillä haastattelun näkökulma, teema-alueet ja aiheet ovat kaikille haastateltaville samat. Kun teemahaastattelua vertaa strukturoituun lomakehaastatteluun olennainen ero on, että kysymysten muoto ja järjestys voi vaihdella haastattelun edetessä tiettyjen teemojen ympärillä, kun taas strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja järjestys on kaikille haastateltaville sama. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on kohdennettu haastattelu tietyille pienelle ryhmälle. Ominaista teemahaastattelulle on, että haastateltavat ovat kokeneet saman ilmiön ja ilmiötä tutkiva on selvittänyt tutkittavan kohteen taustaa, rakenteita ja kokonaisuutta. Sisällön- tai tilanneanalyysin kautta tutkija on tehnyt tietynlaisia oletuksia ilmiötä määrittävien tekijöiden pohjalta ja näiden oletuksien perusteella tutkija luonut haastattelurungon. Haastattelu kohdennetaan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin ilmiöstä, jotka tutkija on ennen haastattelua jo analysoinut. Tässä tutkimuksessa ilmiönä on etätyöaika ja siihen liittyvät kokemukset yhteisöllisyyden ja sitoutumisen muodostumiseen. Teemahaastattelu eroaa muista haastattelumenetelmistä siten, että haastattelu ei edellytä tarkennettua kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan teemahaastattelun tarkoituksena on tutkia haastateltavien aitoja kokemuksia, uskomuksia, ajatuksia sekä tunteita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

4.2 Tutkimuksen aineisto ja sen analyysi

Koska tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna, oli järkevää lähteä kokoamaan haastattelurungon kysymyksiä kolmen eri teeman ympärille. Jokaiselle teemalle tuli noin kymmenen apu- ja lisäkysymystä, jotta tutkija saisi varmasti haastattelusta mahdollisimman laajan, mutta kuitenkin haastateltavalle vapaan mahdollisuuden keskusteluun teemahaastattelun mukaisesti. Kysymyksiä ei tarvitse kysyä järjestyksessä ja kaikkia kysymyksiä ei tarvitse kysyä lainkaan, riippuen haastattelun etenemisestä teemojen sisällä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Kysymyksiä lähdettiin rakentamaan mahdollisimman helposti lähestyttävällä tavalla, ja että ne vastaisivat tutkimuksen pääkysymystä, sen kolmea alaongelmaa ja tukisivat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman käytännönläheisesti. Kun kysymykset olivat valmiita, lähdettiin vasta teoriaosuutta rakentamaan, jotta se tukisi tutkimusta.

Tutkimukseen valikoitui sopivaksi määräksi neljä henkilöä, jotka sopivat kohderyhmään, eli ovat asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä ja ovat aloittaneet työskentelemään uuden työnantajan palveluksessa etätöaikaana. Oikeat haastateltavat löytyivät sosiaalisen median kanavan kautta, jossa tutkija etsi kohderyhmään sopivia henkilöitä haastatteluun. Tutkimukseen osallistuvat haastateltavat ovat valittu saturaation mukaisesti. Saturaatiolla tarkoitetaan, että henkilöitä haastatellaan niin kauan, kunnes uudet haastateltavat eivät anna enää mitään uutta oleellista tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60).

Opinnäytetyön tutkimusta varten haastateltavia lähdettiin etsimään joulukuun aikana vuonna 2021 ja haastattelut toteutettiin tammikuun aikana vuonna 2022. Kaikki haastattelut sovittiin haastateltavien kanssa tarpeeksi ajoissa ja itse haastatteluun varattiin aikaa tunti. Todellisuudessa haastattelut kestivät keskimäärin noin 50 minuuttia. Jokainen haastattelu eteni mutkattomasti ja keskustelu eteni teemojen ympärillä niin, että haastattelu aloitettiin laajoilla ja helpoilla kysymyksillä, josta syvennyttiin spesifioituihin lisäkysymyksiin niin kutsutulla suppilotekniikalla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 107).

Tutkimusta varten kaikki neljä haastattelua toteutettiin Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä, joka on tarkoitettu sähköisiin tapaamisiin kamerayhteyden avulla. Microsoft Teams-sovelluksen käytön valintaan vaikutti, että videotapaamiset voidaan nauhoittaa, jonka jälkeen haastattelut tallennetaan opinnäytetyöntekijän henkilökohtaiselle tietokoneelle ja litteroidaan jälkepäin. Haastattelujen toteuttamisen menetelmään vaikuttivat myös sen hetkiset koronaviruspandemian aiheuttamat suosituksukset. Teemahaastattelujen ominaispiirteeseen kuuluu, että haastattelut tallennetaan. Tämä luo tutkijalle ja haastateltavalle luontevan ja vapaan tilan keskustelulle ilman turhia katkoja ja keskittymistä herpaannuttavaa muistiinpanojen kirjoittamista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92). Ennen haastattelun alkua opinnäytetyöntekijä kävi läpi haastateltavien kanssa teemat ja

heiltä pyydettiin erikseen lupa haastattelujen nauhoitukseen. Kameran pitäminen haastattelussa oli vapaaehtoista ja opinnäytetyössä ei käytetä henkilöitä tunnistavia tietoja, kuten esimerkiksi henkilön omaa nimeä tai yrityksen nimeä, jossa haastateltava työskentelee.

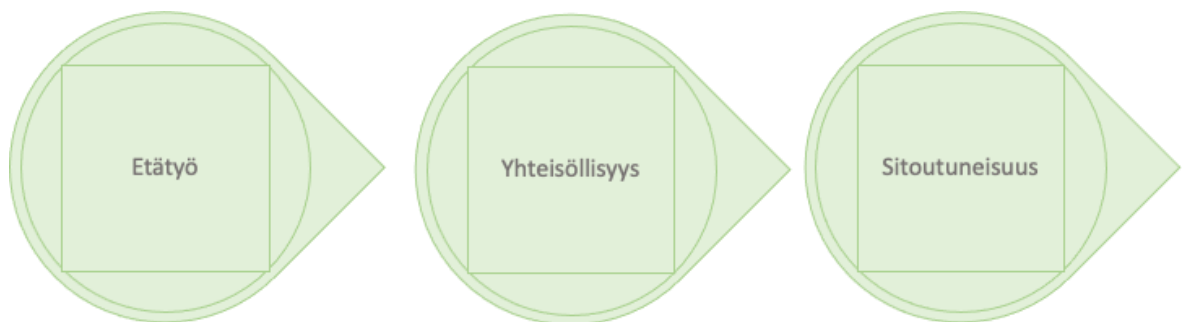
Viimeinen vaihe haastatteluiden toteuttamisen ja niiden tallennuksen jälkeen oli aineiston purkaminen ja analysointi. Lopuksi kaikki tallennetut haastattelut litteroitiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138). Litterointi oli hidas ja työläs kokonaisuus, sillä jokainen sana tuli kirjottaa puhtaaksi tiedostolle. Neljästä haastattelusta kertyi 42 sivua materiaalia. Litteroinnit toteutettiin kuukauden viiveellä haastattelujen toteuttamisesta. Litterointi olisi ollut hyvä tehdä heti haastattelujen jälkeen, kun haastattelut olivat tuoreessa muistissa. Valmiit litteroidut haastattelut tallennettiin omille Word-tiedostoilleen. Koska haastateltavia oli useampi ja haastattelut kestivät keskimäärin 50 minuuttia, oli haastattelujen litteroiminen validein tapa avustaa haastattelujen analysointia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138).

Sopivin vaihtoehto haastattelujen analysointiin oli haastattelujen teemoittelu, joka perustuu teoriaan ja tutkimusongelmaan. Teemat, joita käsitellään tutkimustuloksien purkamisessa ovat haastatteluissa esille tulleita piirteitä ja ne ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Haastattelujen analyysistä esille tulleet teemat perustuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien kertomuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Laadullisessa aineistossa teemoittelu on aineiston paloittelua ja ryhmittelyä pienempiin osiin ja eri aihepiirien mukaan. Paloittelun ja ryhmittelyn jälkeen aineistosta esille nousseita teemoja ja aiheita voidaan vertailla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Ideana on etsiä aineistosta näkemyksiä, jotka kuvaavat erityisesti käsiteltäviä teemoja ja Tuomi ja Sarajärvi (2009, 93) kertovat kirjallisuudessaan, että mikäli tiedon keruu on toteutettu temahaastattelun avulla, on aineiston pilkkominen ja ryhmittely suhteellisen sujuvaa. Valmiiksi teemoitellut haastattelut muodostavat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon.

Aineistoa oli vielä luettava moneen kertaan uudelleen haastattelujen ja purkamisen jälkeen, jotta sitä voi analysoida ja tehdä tulkintoja, mutta kuitenkin se tulisi lukea kokonaisuutena. Laadullisen aineiston käsittelyssä on monia erilaisia vaiheita, kuten analysointia ja synteisiä. Tässä kohtaa viimeisessä vaiheessa, eli synteisissä luodaan kokonaiskuva ja pyritään esittämään tutkittava ilmiö uuden perspektiivin kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143.)

5 Tulokset

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka uudet asiantuntijatyöntekijät ovat kokeneet yhteisöllisyyden ja sitoutumisen syntymisen etätyöaikana. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Tutkija haastatteli neljää asiantuntijatyössä aloittanutta uutta työntekijää. Teemahaastattelun toteuttamisen apuna oli tutkijan tekemä haastattelurunko, johon oli kirjattu jokaiseen kolmeen teemaan apu- ja lisäkysymyksiä, jotka ohjasivat keskustelua pysymään teemojen sisällä (liite 1). Haastattelurungon kysymyksiä tehdessä tutkija piti huolen siitä, että kysymykset olivat selkeitä ja täsmällisiä ja ettei kysymykset ollut liian monimutkaisia. Haastattelukysymyksiä luodessa on tärkeää myös tiedostaa, että kysymykset eivät saa olla loukkaavia tai arkaluontoisia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 105.) Haastattelun ja tutkimuksen teemoiksi valikoitui etätyö, yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus. Haastattelut etenivät teemoittain järjestyksessä jokaisen haastateltavan kanssa.



Kuvio 4. Teemahaastattelurungon kolme teemaa (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2015, 105)

Teemahaastattelun tulokset avataan tässä opinnäytetyössä teemoittain ja järjestyksessä alaotsikoiden alle. Haastatteluun osallistui neljä henkilöä, jotka toimivat erilaisissa asiantuntijatyötehtävissä eri alojen yrityksissä. Asiantuntijatyötä tekevät henkilöt sopivat haastattelun kohderyhmään, sillä etätyö luonteensa vuoksi sopii hyvin asiantuntijatyötä tekeville henkilöille, sillä töitä voidaan tehdä virtuaalisesti paikasta riippumatta (Akava 2019). Kaikkia osallistujia yhdisti etätyöaikana aloitettu uusi työ. Kaikki haastattelut toteutettiin anonymina (ei tunnistettava), jotta haastateltavien henkilöllisyys sekä yrityksen tiedot pysyisivät turvassa ja haastateltavat voisivat vapaasti kertoa heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan aiheista. Haastateltavat on nimetty osallistumisensa mukaan järjestyksessä eli tässä tapauksessa haastateltavat ovat H1, H2, H3 ja H4. Haastateltavien henkilökohtaista taustaa, työtehtäviä, asemaa tai yrityksen tietoja ei ole juurikaan avattu tässä tutkimuksessa, sillä ne eivät tuo tutkimukselle lisäarvoa.

5.1 Etätyö

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimusaineiston analyysin kautta asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia etätyöstä. Etätyö ja kokemukset siitä olivat ensimmäinen teema haastattelussa, mutta opinnäytetyön tarkoituksena on pääasiassa tutkia yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta etätyön näkökulmasta.

Tutkimukseen osallistuvat asiantuntijatyöntekijät olivat jokainen aloittanut etänä uudessa työpaikassa vuoden 2021 aikana. Kokemukset etätyöstä ja sen aloituksesta olivat vaihtelevia. Puolet asiantuntijatyöntekijöistä kokivat uudessa työpaikassa aloittamisen etänä haasteellisena ja puolet kokivat sen vaivattomaksi, sillä perehdytysprosessiin oli panostettu kunnolla. Asiantuntijatyöntekijät kokivat, että perehdytys oli erittäin tärkeä osa kokonaisuutta ja siihen tulisi yritysten panostaa erityisen paljon. Tutkimustulokset osoittavat myös, että yleisesti etätyö koettiin mielekkääksi ja joustavaksi vaihtoehdoksi työskennellä. Itsensä johtamisen taidot ja perehdytysprosessi koettiin kaikista merkittävimmäksi etätyössä menestymisen ja uuden oppimisen kannalta.

H1 kuvailee kokemustaan haastavana, vaikka yrityksessä oli panostettu perehdytykseen. Hän vaihtoi täysin eri alalta täysin uudenlaiseen työtehtävään, eikä hänellä ollut aiempaa kokemusta kyseisestä työtehtävästä. Haastavana H1 koki reaaliaikaisen tuen saamisen, sillä etätyössä perehdyttävät henkilöt olivat Teams-sovelluksen kautta ainoastaan tukena. Tukea työhön ja apua kysymyksille ei välttämättä ollut aina helposti saatavilla verrattuna lähityöhön, jossa oli mahdollisuus vetäistä työtoveria hihasta ja kysyä nopeasti mieltä askarruttavat kysymykset. Tämä hidasti oppimista ja työtehtävien etenemistä. Uutena työntekijänä verkostot muihin työtovereihin ei ole kehittynyt vahvaksi, joten tukea työhön joutui joskus odottaa pitkän aikaa ja tästä syystä omien työtehtävien organisointi kärsi. Pääasiallisesti perehdytyksestä vastasi hänen esihenkilönsä, joka oli toiminut H1:n roolissa hetken aikaa, mutta positio oli muuttunut paljon, joten esihenkilö ei kyennyt aina vastaamaan ongelmaan. Vilkmänin (2016, luku 3.3) mukaan esimiehen tulee siis tukea työtehtävissä ja antaa ohjausta, ettei työntekijä jää ongelmien ja työtehtävien kanssa yksin etätyötä tehdessä.

Meillä perehdytys oli suunniteltu aika hyvin ja mun esihenkilö on todella tarkka kaikesta. Mulle tuli sitten myös sellaisia työtehtäviä, mitä hänkään ei ollut hoitanut – – niinkun itse ennen. Mä oon joutunut itse vähän kalastelee tietoa ympäri isoa organisaatiota ihmisiltä, jotka tekevät vastaavaa työtä, mutta eri yksiköissä – – niin siinä on ollut sitten ne omat haasteensa, että olen edes löytänyt ne oikeat henkilöt saatika sitten se, että saa edes sen ihmisen kiinni jostain Teamsista. (H1 9.2.2022.)

H2 oli taas kokenut sekä vaikean, että positiivisen kokemuksen uuden työn aloittamisesta etätyöaikana. Ennen nykyistä työtä hän oli kolme kuukautta toisessa yrityksessä töissä, josta hän irtisanoutui huonon perehdytyksen ja työilmapiirin takia ja vaihtoi nykyiseen työhönsä. Nykyisessä yrityksessä työntekijöiden perehdytys hoidettiin etänä erittäin mallikkaasti. Aiemmassa yrityksessä perehdytykseen ei panostettu lainkaan eikä työtoverit jäivät etäisiksi eikä yhteisöllisyyden tai sitoutuneisuuden kokemusta päässyt muodostumaan. H2 ulkopuolisuuden ja etäisyyden vahvaan kokemukseen vaikuttivat esimerkiksi etäkokouksissa pois päältä olevat kamerat, jolloin hänelle ei syntynyt minkäänlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta tai kokemusta ihmisistä kenen kanssa hän työskenteli. H2 oli myös kokenut vastaavanlaisia kokemuksia aiemmassa yrityksessä kuin H1 oli, apua oli vaikea löytää ongelmatilanteissa ja vastausta sai odottaa pitkään. Nykyisessä yrityksessä H2 on työskennellyt lähes vuoden ja alkuperehdytykseen yrityksessä oli panostettu perusteellisesti. H2 sai oman perehdyttäjän, jonka kanssa pystyi rauhassa tutustumaan uuteen työhön ja apua oli helposti saatavilla. Työyhteisön jäsenet olivat vastaanottavaisia ja ilmapiiri oli työyhteisössä lämmin.

H3 oli myös kokenut aloituksen uudessa yrityksessä etätyöaikana pääosin positiivisena. Vaikka yrityksessä oli aloituksen aikana sisäiset prosessit kesken, oli yrityksessä jo ennen pandemian aiheuttamaa etätyöhön siirtymistä työskennelty etänä työn luonteen vuoksi, joten perehdytysprosessit etänä olivat jo valmiina. H3 koki, että työtovereihin tutustuminen jäi kuitenkin pintapuoliseksi etänä työskentelyn takia. H4 kokemukset olivat myös vastaavanlaiset H3 kanssa. Perehdytysprosessiin oli panostettu ja työhön oli helppo päästä perehdytyksen ansiosta sisälle lyhyessä ajassa, mutta uusiin työtovereihin tutustuminen oli heikompaa verrattuna lähityöhön.

Tutkimuksessa esille nousi etätyön teemasta yhdeksi merkittävimäksi aiheeksi itsensä johtamisen taidot. Jokainen asiantuntijatyöntekijä totesi, että ne ovat tärkeimmät avaimet etätyössä onnistumiseen. Myös Vilkmänin (2016, luku 3.3) mukaan etätyössä vaaditaan erityistä työtehtävien suunnittelua ja johtamista. Etätyöntekijän on myös tärkeää asettaa itselleen erilaisia tavoitteita. Nykypäivänä itsensä johtamistaidot ovat merkittävä osa työnteon suunnittelua ja toteuttamista sekä on tärkeää seurata työntavoitteiden etenemistä.

H1 kuvailee itsensä johtamisen taitoja erittäin tärkeäksi tekijäksi etätyössä onnistumiseen. On myös tärkeää, että työntekijät pyytävät ja saavat apua ongelmatilanteisiin matalalla kynnyksellä. H2 kokemus oli vastaavanlainen, kuin H1 kokemus itsensä johtamisen merkityksestä etätyössä. H2 kuvailee, että on tärkeää osata aikatauluttaa töitä ja suunnitella asioita itsenäisesti. Etätyössä ollaan yksin, eikä työtä ole aikatauluttamassa muu tiimi samalla tavalla ympärillä kuin lähityössä. H3 ja H4 kuvailivat, että se on myös

yksi haasteista etätyössä, kuinka johtaa itseään mallikkaasti ja onnistua siinä. Tässä tarvitaan myös esimiehen ja tiimin tukea, jotta yksilö voi onnistua työssään yksin. Luottamus koettiin myös tärkeäksi tekijäksi itsensä johtamisessa. Esihenkilön tulee luottaa työntekijöihin ja tukea heitä onnistumaan itsenäisessä työskentelyssä. H3 kuvailee, että luottamusta rakennetaan vastavuoroisella kommunikoinnilla. Keskusteluissa on myös tultava selkeästi esille molempien odotukset toisiaan kohtaan sekä työn tavoitteet. Myös Rauramon (2017) mukaan toimiva etätyöskentely vaatii monia edellytyksiä. Etätyöskentelyssä työntekijän odotetaan hallitsevan itsenäisen työskentelyn tavat, sekä työntekijän ja työnantajan muodostama keskinäinen luottamus on tärkeää.

Itsensä johtaminen, se on varmaan tärkeintä tässä hommassa. Väitän, että ne henkilöt, jotka eivät ole niin oma-aloitteisia ja jotka eivät ole tottunut itsenäiseen työskentelyyn, niin niille etätyö on haastavaa. Koen itse olevani sellainen, että kykenen itsenäiseen työhön ja olen joutunut tekemään työssäni itsenäisiä päätöksiä ja suunnittelee asiat kokonaan yksin. Sitten oon myös se henkilö, joka aina sit kysyy neuvoa. On ihmisiä, jotka eivät ehkä halua myöntää tietämättömyyttään, mutta mä oon kyllä koko ajan käsi pystyssä et voitko selittää tän asian mulle niinku rautalangasta vääntäen – – että mä niinkun ymmärrän miks mä teen tätä työtä. Eli hyvin tärkeä taito siis. (H1 9.2.2022.)

Jokainen tutkimukseen osallistunut asiantuntijatyöntekijä koki, että esihenkilöt ovat olleet tarpeeksi tavoitettavissa ja tukena ja säännöllisiin tapaamisiin oli panostettu. Tämä koettiin tärkeäksi tekijäksi etätyön ja yhteisöllisyyden kannalta. H3 koki, että esihenkilön oli tärkeää olla mukana tukemassa työn organisointia ja toimia myös varmistamassa, että kenelläkään ei ole liikaa töitä ja näin kuormitus työssä pysyisi tasaisena. Esimieheltä vaaditaan erityistä tarkkuutta tunnistaa työntekijöiden liiallinen kuormittuminen, sekä seurata työaika. Vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja yhteistyön tarpeellisuuden merkitys korostuu etätyössä, jonka vuoksi on tärkeää ylläpitää selkeitä palaverikäytäntöjä ja toimivia työvälineitä yhteydenpitoon. (Työsuojelu 2020; Rauramo 2017.)

H2 kertoo myös, että heidän yrityksessään järjestetään kerran viikossa esihenkilön kanssa yhteinen tunnin kestoinen tapaaminen, jossa käydään perusteellisesti koko viikon asiat läpi. Lisäksi heillä järjestetään jokaisena päivänä myös tiimin oma tapaaminen, johon on varattu kaksi tuntia aikaa ja siinä samalla kaikki voi yhdessä tehdä omia työtehtäviä ja keskustella samalla työasioista. Tarvittaessa vaihtelua etätapaamisiin voi siis hakea erilaisilla virtuaalisissa ympäristöissä tapahtuvilla aktiviteeteilla, kuten liikuntahetkillä tai yhteisillä virtuaalisilla työskentelypajoilla, jotka jäljittelevät fyysisissä tiloissa yhdessä

työskentelyä. Säännölliset selkeät ja aiherajatut etätapaamisrutiinit helpottavat virtuaalokokousten järjestämistä (Tampereen yliopisto 2021.)

Tutkimuksessa ilmeni, että kaikki asiantuntijatyöntekijät pitivät etänä työskentelyä mieleisenä vaihtoehtona. Tähän vaikuttivat mahdollisuus joustavaan henkilökohtaisen elämän ja työn yhteensovittamiseen ja mahdollisuudet vaikuttaa omiin työaikoihin. Etätyö toi myös heille helpotusta ylimääräisiin matkustuskuluihin. Negatiivisena ilmiönä etätyössä koettiin vähäinen yhteydenpito työtovereiden kanssa, sekä erilaiset yllättävät tilaisuudet vapaa-ajalla. H4 kuvaili ilmiötä etätyön varjopuolena, sillä muihin työntekijöihin ei ollut muodostunut vahvempaa suhdetta virtuaalisen vuorovaikutuksen johdosta. H3 koki, että yllättävät kutsut ja illanvietot olivat jääneet lähes kokonaan pois heidän työyhteisöstänsä. Yhteisten tapaamisten ja illanviettojen vähäisyyteen vaikuttavat myös, että osa työtovereista asui toisella paikkakunnalla tai ulkomailla. ”Vähän paha lähtee soittaa kollegalle, että lähetkö yhille töiden jälkeen, kun tämä asuu Tampereella.” (H4 18.2.2022.)

Tutkimuksessa nousi esille myös, että asiantuntijatyöntekijöistä 3/4 koki, että heidän yrityksensä ei varsinaisesti huolehdittu työntekijöiden työergonomiasta. He kokivat, että vastuu oli jätetty työntekijöille itselleen. Jokainen asiantuntijatyöntekijä oli saanut laadukkaat ja toimivat laitteet etätyöskentelyyn, mutta muusta työergonomiasta huolehtiminen oli jäänyt heille itselleen. Etätyöskentely vaatii laadukkaat ja toimivat laitteet ja työskentelyvälineet, tärkeää on myös tietoturvasta huolehtiminen. Etätyössä työturvallisuuslain mukaan työnantajan ja työntekijän tulee huolehtia, että työympäristö on turvallinen, työergonomia on järjestyksessä sekä työtila on tarpeeksi rauhallinen etätyöskentelyyn. (Työsuojelu 2020; Rauramo 2017.) H2 organisaatiossa työergonomiaan panostettiin laadukkaiden laitteiden ja tarvikkeiden lisäksi tarjoamalla työntekijöille säännöllistä hierontaa ja mahdollisuuden harrastaa kerran viikossa työajalla itselleen mieluista liikuntaa.

5.2 Yhteisöllisyys

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimusaineiston analyysin pohjalta asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyyden muodostumisesta etätyöaikana. Vilkmänin (2016, luku 2.6) mukaan yhteisöllisyyden avulla voidaan vaikuttaa työn imuun, sekä hyvään yhteishenkeen. Ihmisillä on inhimillinen tarve olla osa joukkoa ja kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, on silloin tärkeää huolehtia työyhteisön yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyden avulla luodaan tuottava ja aito yhteistyö. Etätyössä yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja sen tavoittelu ovat tärkeitä tekijöitä sillä yhteisöllisyys muodostuu heikommin tai se heikkenee lähes kokonaan, jos ihmiset eivät voi kohdata toisiaan fyysisesti kuin hyvin harvoin.

Kyseessä on tutkimuksen toinen teema ja keskeisimmiksi aiheiksi nousi yhteenkuuluvuuden tunteen merkityksen tärkeys työyhteisössä ja siihen panostaminen etätyöaikana. H2 kuvaili yhteisöllisyyttä aidoksi yhteydeksi muihin työtovereihin ja yhteenkuuluvuuden tunteeksi. ”Yhteisöllisyys ei ole pelkästään töiden tekemistä työkavereiden kanssa yhdessä, vaan se merkitsee sitä, että kaikki panostaa siihen yhteiseen tekemiseen ja työntekijöiden välisiin suhteisiin aidosti” (H2 10.2.2022.) Kaikki asiantuntijatyöntekijät kokivat yhteisöllisyyden merkittäväksi tekijäksi työyhteisössä varsinkin etätyöaikana. H3 kuvailee, että yhteisöllisyys on toisten arvostamista ja kunnioitusta ja H1 puolestaan koki, että yhteisöllisyys merkitsee hyvän työilmapiirin vaalimista, toisten tukemista ja auttamisen kulttuurin ylläpitämistä, johon on sidoksissa vahvasti läpinäkyvyys ja luottamus työntekijöiden ja johdon keskuudessa. Jokainen työyhteisön jäsen voi itse edistää yhteisöllisyyttä omalla toiminnallaan, kuten huolehtimalla yleisestä myönteisestä ilmapiiristä, kohtelemalla muita ystävällisesti, jakamalla hyviä uutisia, auttamalla muita työtovereita ja olemalla reilu ja avoin muita työyhteisön jäseniä kohtaan. (Tampereen yliopisto 2013.)

Jokainen tutkimukseen osallistunut asiantuntijatyöntekijä koki, että heidän työyhteisössängsä on suhteellisen hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyyteen on pyritty panostamaan erilaisilla keinoilla etätyöaikana. Merkittävimmät keinot, jotka tutkimuksessa nousi esille yhteisöllisyyden rakentamiseen ja ylläpitämiseen olivat säännölliset tapaamiset työtovereiden ja esihenkilön kanssa, perehdytykseen panostaminen ja avun saaminen ongelmatilanteissa.

H1 on kokenut, että uudet työntekijät on otettu lämpimästi vastaan ja työtovereiden kanssa on ollut mutkatonta tehdä töitä. Hyvään yhteishenkeen on vaikuttanut perehdytysprosessiin panostaminen ja läheiseksi muodostunut suhde esihenkilöön ja työtovereihin. H1 tiimiin kuuluu kolme työntekijää ja yhteishengen vaaliminen on koettu tärkeäksi tekijäksi toimivan tiimin muodostumiseen. H2 kuvailee, että vaikka työtovereista osa asuu toisella paikkakunnalla, on silti yhteydenpitoon panostettu säännöllisillä tapaamisilla ja jokainen työntekijä on pyrkinyt kokouksessa pitämään videokameraa päällä, jotta aito yhteys ihmisiin muodostuisi ja säilyisi. Lisäksi H2 yrityksessä järjestetään säännöllisiä yhteisiä virtuaalisia työpajoja työtovereiden kanssa ja viikoittaisia tapaamisia esihenkilön kanssa. Monipuolisten viestintä- ja tietoteknologiapalveluiden ansiosta on pystytty tarjoamaan erilaisia vuorovaikutukseen ja tietoisuuteen vaikuttavia palveluja ja kanavia, kun työskennellään fyysisesti etäällä toisista työyhteisön jäsenistä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 43.)

Suurena haasteena kaikki asiantuntijatyöntekijät kokivat yhteisöllisyyden muodostumiselle olevan fyysinen etäisyys muihin työtovereihin. Koronapandemian aiheuttaman etätyösuosituksen ja muiden rajoitusten johdosta fyysiset tapaamiset olivat rajoitettuja. H3

ja H4 kokivat, että henkilökohtaista sidettä työtovereihin ei ole muodostunut ollenkaan koko työsuhteen aikana. H3 ja H4 eivät ole edelleenkään tavannut työtovereitaan fyysisesti kertaakaan. Vaikka H1 työyhteisössä järjestetään virtuaalitapaamisia säännöllisesti, silti yhteisöllisyyttä heikentää fyysisten tapaamisten puuttuminen, sekä tapaamisissa työtoverit eivät usein pidä videokameraa päällä tai heillä ei ole lainkaan kuvaa itsestään organisaation viestintäkanavissa tai Intrassa. Virtuaalinen kanssakäyminen ei korvaa aitoa läheisyyttä ja kommunikointia fyysisesti ryhmän jäsenten kanssa. Virtuaalisesta kohtaamisesta jää merkittäviä inhimillisiä tarpeita pois, kuten kehonkieli, sanojen painoarvo, sekä läsnäolo ja läheisyys, jotka lisäävät yhteisöllisyyttä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 43.)

Se, että sä et näe ketään koskaan henkilökohtaisesti ketään heikentää tosi paljon yhteisöllisyyden tunnetta. Kyllä sitä läheisemmäksi kollegoiden kanssa tulee, kun oot niitten kanssa face-to-face ja käyt vaikka päivällä syömässä yhdessä ja puhutte jotain muutakin, kun työasioita. (H1 9.2.2022.)

Tutkimuksessa ilmeni, että kaikki asiantuntijatyöntekijät kokivat jokaisen työyhteisön jäsenen oman panoksen tärkeäksi yhteisöllisyyden rakentamisessa. Esihenkilön tuki koettiin myös tarpeelliseksi, mutta pääosin vastuu yhteisöllisyyden syntymisestä ja rakentamisesta koettiin olevan työyhteisön jäsenten vastuulla. Kuitenkin edellytyksenä yhteisöllisyyden muodostumiselle on vastavuoroisuus, jossa osapuolina ovat sekä esimies että työntekijät. (Manka & Manka 2016, 149.) H2 kuvaili, että esihenkilön tulisi kannustaa työntekijöitä yhteiseen tekemiseen, mutta jokaisen työntekijän tulisi silti olla oma-aloitteisia asian suhteen.

Esihenkilö voi tietenkin edesauttaa yhteisöllisyyden syntymistä järjestämällä tiimille yhteistä tekemistä työ- ja vapaa-ajalla. Kaikki tietenkään ei halua osallistua, mut kunhan on edes kutsuttu. Ihmiset on erilasia, osa tulee ja osa ei. (H1 9.2.2022.)

H3 kuvaili, että heidän työyhteisössängsä järjestetään erilaisia virtuaalisia vapaa-ajan tapahtumia usein perjantaisin, mutta hän ei ole osallistunut kertaakaan tapahtumiin, koska ei halua käyttää siihen omaa vapaa-aikaansa. H3 koki, että jos tapahtumat järjestettäisiin työajalla hän osallistuisi niihin. ”Harvemmin sitä haluaa enää vapaa-ajalla istua iltaa koneella työkavereiden kanssa.” (H3 13.2.2022.) Myös Viikmanin (2016, luku 5.4) mukaan tutustuminen työyhteisön jäseniin vapaa-ajalla on hyödyllistä, mutta on silti hyvä tiedostaa ihmisten erilaisuus sekä kunnioittaa ihmisten halua erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan. On siis tärkeää, että tutustuminen järjestettäisiin kaikkien työyhteisön jäsenten ehdoilla,

yhteinen toiminta olisi vaihtelevaa ja järjestämisestä vastuu vaihtelisi kaikkien työyhteisön jäsenten kesken.

Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijatyöntekijät olivat kaikki aloittaneet uudessa organisaatiossa etätyöaikana ja 3/4 tiimit olivat myös uusia, jolloin kaikki näissä tiimeissä olivat samassa tilanteessa. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja toisiin tutustuminen virtuaalisesti olivat jokaisen vastuulla. H3 organisaatioissa taas tiimin työntekijät olivat tunteneet toisensa jo pitkään ennen etätyöhön siirtymistä, jonka vuoksi H3 koki muihin tutustumisen ja yhteisöllisyyden kokemuksen virtuaalisesti vaikeampana. ”Niillä oli jo sellainen tunneside toisiaan kohtaan ja olivat tavanneet usein vapaa-ajalla ja töissä toisiaan ennen tätä etätyöhön siirtymistä, niin vähän vaikeaa tutustua niihin silleen samalla tavalla tai päästä juttuihin mukaan.” (H3 13.2.2022.)

Suhonen, Lunkka & Turkki (2019, 97–99) kertoo, että työyhteisökulttuuriin ja yhteisöllisyyden syntymiseen vaaditaan työyhteisön jäsenten yhteisiä sisäpiirin kokemuksia, sekä yhteistä historiaa. Vaikka työyhteisössä toimisi vahvoja arvoja omaavia yksilöitä on uusissa työyhteisöissä kulttuuri kuitenkin heikompaa kuin pidempään toimineissa työyhteisöissä, joissa on kertynyt jo yhteistä historiaa. Työyhteisöt, joilla on pitkä historia, kokemuksia erilaisista sisäisistä haasteista sekä pitkään pysynyt henkilöstö, on vahva työyhteisökulttuuri.

5.3 Sitoutuneisuus

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen aineiston pohjalta viimeistä teemaa eli sitoutuneisuutta etätyöaikana. Vaikka sitoutuneisuus on joissain määrin vähentynyt Vilkmänin (2022) mukaan etätyöaikana, siihen vaikuttavat monet muutkin tekijät kuin pelkästään etätyö itsessään. Etätyöaikana on havaittu erilaisia työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavia ilmiöitä, esimerkiksi miten työntekijät kokevat yhteistyön järjestelyt, johtamistavat ja pidetäänkö yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden rakentamisesta huolta etätyöaikana (Vilkman 2022).

Kaikki tutkimukseen osallistuneet asiantuntijatyöntekijät kokivat pääasiallisesti, että heidän yleiseen sitoutumisensa muodostumiseen etätyöaikana vaikuttivat vahvasti työhön perehdytys, esihenkilön luottamus työntekijöihin, arvostus esihenkilöltä ja työtovereilta, sekä erilaiset etenemismahdollisuudet organisaatiossa ja palkitseminen erilaisilla keinoilla. Jokainen tutkimukseen osallistunut asiantuntijatyöntekijä koki olevansa kuitenkin merkittävästi sitoutunut omaan organisaatioon etätyöstä huolimatta. Viitalan (2014, 16) mukaan sitoutuminen on vastavuoroista ja keskinäinen luottamus on tärkeintä. Työnantajan on osoitettava myös sitoutumista työntekijöitä kohtaan. Työnantajan on siis tarjottava työntekijöille tukea, luottamusta ja erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Mikäli

työntekijä ei ole tyytyväinen organisaation johtamiseen, työyhteisöön tai kokee työtehtävät epämiellyttävinä heikentää se sitoutumista.

H2 koki, että sitoutumisen muodostumiseen vaikuttivat vahvasti millä keinoin perehdytys ja uuden työntekijän vastaanotto organisaatiossa on järjestetty. Perehdytysprosessin tulisi olla kattava ja työntekijöitä ei saisi jättää ilman tarpeellista tukea yksin ongelmatilanteissa. H2 koki, että ensivaikutelma on todella merkittävässä asemassa työhön sitoutumisen kannalta. Työhön sitoutuneisuuteen etätyöaikana on vaikuttavat merkittäväällä tavalla esihenkilön ja työtovereiden tuki ja läsnäolo. Työssä suoriutumisen kannalta esihenkilön tuki on yksi merkittävimmistä tekijöistä motivaation ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Esihenkilön tulee olla läsnä, kuunnella työntekijöitä sekä antaa tarvittavaa ohjausta ja tukea. (Vilkman 2022.)

Se että sut vaan jätetään yksin sinne etätöihin ja et saa ketään kiinni, etkä edes tiedä miltä sun työkaverit näyttävät, kun et oo ikinä niitä nähnyt edes kameran kautta – – niin se kyllä vaikuttaa siihen sitoutumiseen etätyössä. (H2 10.2.2022.)

Joki (2018, 111) painottaa, että perehdyttämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Organisoitu ja perusteellinen perehdytys työsuhteen alkaessa vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja antaa positiivisen kuvan työstä, joka sitouttaa työntekijän tehokkaammin yrityksen toimintaan. Kun työntekijälle on tarjottu kattava ja tarpeellinen perehdytys on hänen helpompi omaksua yrityksen tavoitteet, työtehtävät ja suoriutua työssään hyvin. Hyvä perehdytys lisää työssä viihtymistä, sopeutumista organisaatioon ja erinomaisia työn tuloksia, jotka ovat sidoksissa sitoutuneisuuteen. (Kauhanen 2010, 151–153.)

Sitoutumisen näkökulmasta katsottuna etätöiden on havaittu aiheuttavan irrallisuuden, ulkopuolisuuden ja yksinäisyyden tunteita arjessa ja työelämässä. Kun yhteenkuuluvuuden tunne on vähentynyt, se on yhdistetty heikompaan sitoutumiseen. (Vilkman 2022.) Tutkimuksessa ilmeni, että jokaisen asiantuntijatyöntekijän sitoutumista heikensi etätöistä aiheutuva yhteisöllisyyden puute ja emotionaalisen heikon siteen muodostuminen muihin työtovereihin. Tutkimustuloksien mukaan etätö ei ole varsinaisesti kuitenkaan vaikuttanut asiantuntijatyöntekijöiden sitoutumisen muodostumiseen merkittäväällä tasolla.

Onneks meillä töissä on kaikki tosi hyvin muuten, et just mielenkiintoinen duuni ja kaikki edut ja just etenemismahdollisuudet ja ihmisten työhyvinvointiin panostaminen on silleen kunnossa – – mutta kaipaam sitä et vois nähdä ja tutustuu uusiin ihmisiin silleen luonnollisesti. (H3 13.2.2022.)

H3 kuvaili olevansa etätyöstä huolimatta erittäin sitoutunut organisaatioonsa. Sitoutuneisuuteen on vaikuttanut työntekijöiden mahdollisuus ostaa yrityksen osakkeita ja läheinen suhde esihenkilöön. Vaikka emotionaalista sidettä ei ole muodostunut työtovereihin, kokee hän silti olevansa erittäin sitoutunut. H2 sitoutuneisuutta on vahvistanut viikoittaiset tapaamiset esihenkilön ja työtovereiden kanssa sekä säännölliset kehityskeskustelut esihenkilön kanssa. Heidän yrityksessään on myös paljon kannustavia etuja, kuten palkallisia vapaapäiviä ja yrityksen oma bonusjärjestelmä. H1 kuvailee sitoutuneisuuden muodostumiseen vaikuttavan erilaiset mahdollisuudet kehittyä työssä ja esihenkilön tuki ja läsnäolo tarvittaessa. H1 työpaikalla on myös käytössä kannustava bonusjärjestelmä ja heidän työehtosopimustansa on parannettu hiljattain. H4 sitoutuneisuuteen on vaikuttanut mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaansa ja erilaiset mahdollisuudet kouluttautua ja kehittää itseään työnantajan kautta. Viitalan (2014, 33–34) mukaan sitouttamiskeinoja voi olla esimerkiksi erilaiset palkitsemiseen liittyvät toimintatavat ja henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Mulle tärkeää on saada palautetta ja arvostusta mun työstä ja sitä sitoutuneisuutta vahvistaa se, että mun esimies on tarvittaessa mun tukena ja ottaa vakavasti kaikki esille tulevat ongelmat – – ja et se tiimi on siinä myös tukena. (H2 10.2.2022.)

Kaikille tutkimukseen osallistuneille asiantuntijatyöntekijöille oli tärkeää saada palautetta ja arvostusta omasta työstään. Sitoutuneisuutta vahvisti merkittävästi yhteisöllisyyteen panostaminen etätyöaikana organisaatiossa, sekä esihenkilön ja tiimin tuki tarvittaessa. Muita sitoutumista vahvistavia tekijöitä koettiin olevan erilaiset työnantajan tarjoamat edut, kuten bonusjärjestelmä, palkkaus, yhteiset virkistystapahtumat ja kouluttautumiseen ja etenemiseen tarjotut mahdollisuudet organisaatiossa. Pyöriän (2012, 41) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat tekijät lähtevät perusasioista, kuten erilaiset mahdollisuudet kehittyä työssään, panostamalla henkilöstön ja koko työyhteisön hyvinvointiin ja toimivaan yhteistyöhön, mahdollisuudet tehdä mielekkäitä työtehtäviä, sekä panostamalla hyvään johtamiskulttuuriin ja palkkaukseen.

6 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden muodostumisesta etätyöaikana. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui ajankohtainen ja useita asiantuntijatyöntekijöitä koskettava aihe. Maalikuussa 2020 hallitus antoi etätyösuosituksen kaikille organisaatioille vallitsevan COVID-19- pandemian vuoksi

jonka johdosta suurin osa organisaatioista siirtyi etätyöhön. Tämän johdosta useat rekrytoinnit, työn aloitukset ja itse työnteko toteutettiin etänä ja fyysisiä tapaamisia työyhteisön jäsenten kanssa ei pystytty järjestämään.

Opinnäytetyö toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla haastattelemalla neljää asiantuntijatyöntekijää, jotka ovat aloittaneet uudessa työpaikassa etätyöaikana. Haastattelun teemoina olivat etätyö, yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus. Tutkimuksen alaongelmina oli vastaavasti mitä yhteisöllisyys työyhteisössä merkitsee työntekijälle ja kuinka sitä voi rakentaa etätyöaikana, miten yhteisöllisyyden kokemus vaikuttaa työntekijän sitoutuneisuuteen organisaatiossa ja miten uuden työntekijän yhteisöllisyyden kokemusta ja sitoutuneisuutta voidaan vahvistaa. Tutkimuksessa nousi esille mielenkiintoista ja uutta tietoa, millä tavalla etätyö on vaikuttanut asiantuntijatyöntekijöiden kokemukseen yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden muodostumisen kokemukseen etätyöaikana. Tutkimustulokset antavat merkittävää tietoa niin työnantajille, kuin etätyötä tekeville asiantuntijatyöntekijöille. Etätyön näkökulmasta yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden merkitystä ja kokemusta ei olla laajasti tutkittu ja siksi aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen.

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että etätyöaikana organisaatioiden tulisi erityisesti panostaa yhteisöllisyyden muodostumiseen ja sen ylläpitämiseen. Yhteisöllisyys on sidoksissa sitoutuneisuuteen ja etätyöaikana yhteisöllisyyden kokemus koettiin heikompana, joka heikentää taas sitoutuneisuutta.

Jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle asiantuntijatyöntekijälle uudessa työpaikassa aloittaminen etänä oli uusi kokemus ja kokemukset tilanteesta olivat jokseenkin samankaltaisia, mutta eroavaisuuksiakin löytyi. Tutkimustulokset osoittivat, että etätyö koettiin pääosin mielekkääksi tavaksi työskennellä, vaikka asiantuntijatyöntekijät kokivat yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden muodostumisen heikompana etätyöaikana.

Tutkimuksen ensimmäisestä teemasta etätyöstä päällimmäisenä nousi esille perehdyttämisen merkitys. Puolet asiantuntijatyöntekijöistä kokivat uudessa työpaikassa aloittamisen etänä haasteellisena ja puolet taas kokivat sen vaivattomana. Asiantuntijatyöntekijöiden kokemukseen etätyöaikana uudessa työpaikassa aloittamiseen vaikuttivat vahvasti organisaation perehdytysprosessiin panostaminen ja esihenkilön tuki. Esihenkilön tulee siis tukea työtehtävissä ja antaa ohjausta, ettei työntekijä jää ongelmien ja työtehtävien kanssa yksin etätyötä tehdessä (Vilkman 2016, luku 3.3). Tutkimuksessa ilmeni, että perehdytysprosessi oli yksi merkittävimmistä etätyöhön, yhteisöllisyyteen ja sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Merkittäväksi tekijäksi etätyössä onnistumiseen koettiin myös itsensä johtamisen taidot.

Vaikka jokaisessa yrityksessä perehdytysprosessiin panostettiin, haasteina etätyössä kuitenkin koettiin reaaliaikainen tuen saaminen, sillä työtoverit olivat etänä ja verkostoja muihin työyhteisön jäseniin ei ollut. Perehdytyksessä koettiin tärkeäksi, että työyhteisön jäsenet pitivät videokameraa päällä ja tapaamiset esihenkilön ja tiimin kesken olivat säännöllisiä. Vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja yhteistyön tarpeellisuuden merkitys korostuu etätyössä, jonka vuoksi on tärkeää ylläpitää selkeitä palaverikäytäntöjä ja toimivia työvälineitä yhteydenpitoon. (Työsuojelu 2020; Rauramo 2017.)

Tutkimuksessa etätyön teemasta esille nousi merkittävästi myös itsensä johtamisen taidot. Etätyötä tehdessä koettiin tärkeäksi osata aikatauluttaa ja suunnitella omia työtehtäviä itsenäisesti. Esihenkilön ja tiimin tuki oli tässä avainasemassa ja avun pyytäminen ja saaminen ongelmatilanteissa matalalla kynnyksellä oli tärkeää. Asiantuntijat kokivat, että esihenkilön luottamus heitä kohtaan vahvisti itsensä johtamista etätyössä (Rauramo 2017).

Tutkimus osoitti, että etätyö koettiin mieleiseksi myös joustavan henkilökohtaisen elämän ja työn yhteensovittamisen mahdollisuudesta. Negatiivisena ilmiönä etätyössä koettiin heikentynyt yhteydenpito työtovereihin ja yhteisten fyysisten tapahtumien poissaolo. Tutkimuksessa nousi esille myös, että asiantuntijatyöntekijöistä 3/4 koki, että heidän yrityksessään ei varsinaisesti huolehdittu työntekijöiden työergonomiasta. Jokainen asiantuntijatyöntekijä oli saanut etätyöskentelyyn toimivat ja laadukkaat laitteet, mutta itse työergonomiasta huolehtiminen oli jätetty työntekijöiden omalle vastuulle. Yhden asiantuntijatyöntekijän organisaatiossa tarjottiin työntekijöille säännöllistä hierontaa ja mahdollisuuden harrastaa työajalla liikuntaa kerran viikossa.

Tutkimuksen toisesta yhteisöllisyyden teemasta esille nousi, että jokainen asiantuntijatyöntekijä koki yhteisöllisyyden kokemuksen ja siihen panostamisen merkittäväksi tekijäksi erityisesti etätyöaikana. Yhteisöllisyys koettiin olevan toisten

tukemista ja auttamista, hyvää työilmapiiriä, luottamusta ja yhdessä tekemistä myös työajan ulkopuolella. Tutkimuksessa ilmeni, että jokainen asiantuntijatyöntekijä koki, että heidän työyhteisössängsä on suhteellisen hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyyteen on pyritty panostamaan erilaisilla keinoilla etätyöaikana.

Merkittävimmät keinot yhteisöllisyyden muodostumiseen ja rakentamiseen etätyöaikana koettiin olevan säännölliset tapaamiset työtovereiden ja esihenkilön kanssa, perehdytykseen panostaminen ja avun saaminen ongelmatilanteissa. Säännöllisissä tapaamisissa koettiin myös tärkeäksi tekijäksi videokameroiden pitäminen päällä. Yhden tutkimukseen osallistuneen asiantuntijatyöntekijän työpaikalla järjestettiin myös virtuaalisia työpajoja työtovereiden kanssa, jonka on koettu lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä (Tampereen yliopisto 2021).

Tutkimuksessa ilmeni haasteina yhteisöllisyyden muodostumiselle olevan fyysinen etäisyys muihin työtovereihin, jonka seurauksena henkilökotaisia siteitä työyhteisön jäseniin oli vaikea muodostaa. Asiantuntijatyöntekijät kokivat, että virtuaalinen kanssakäyminen muiden työyhteisön jäsenten kanssa ei korvaa fyysistä kohtaamista (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 43). Asiantuntijatyöntekijät kokivat esihenkilön tuen tärkeäksi tekijäksi yhteisöllisyyden ylläpitämisessä, mutta myös jokaisen työyhteisön jäsenen oma panos oli merkittävässä asemassa yhteisöllisyyden rakentamisessa. Virtuaaliset vapaa-ajan tapahtumat olivat yksi tapa vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta, mutta jokainen työntekijä on yksilö, jonka vuoksi vapaa-ajan tapahtumat eivät sovi kaikille. Asiantuntijatyöntekijät kokivat, että yhteisöllisyyteen tulisi panostaa myös työajalla.

Tutkimuksen kolmannessa teemassa käsiteltiin sitoutuneisuutta etätyöaikana. Jokainen tutkimukseen osallistunut asiantuntijatyöntekijä koki olevansa kuitenkin merkittävästi sitoutunut omaan organisaatioon etätyöstä huolimatta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet asiantuntijatyöntekijät kokivat pääasiallisesti, että heidän yleiseen sitoutumisensa muodostumiseen etätyöaikana vaikuttivat vahvasti työhön perehdytys, esihenkilön luottamus työntekijöihin, arvostus esihenkilöltä ja työtovereilta, sekä erilaiset etenemismahdollisuudet organisaatiossa ja palkitseminen erilaisilla keinoilla.

Tutkimuksessa esille nousi, että merkittävin työhön sitoutumiseen vaikuttava tekijä etätyöaikana oli perehdytysprosessi ja siihen panostaminen. Perehdytysprosessin tulisi olla kattava ja työntekijöitä ei saisi jättää ilman tarpeellista tukea yksin ongelmatilanteissa. Tutkimuksessa ilmeni, että jokaisen asiantuntijatyöntekijän sitoutumista heikensi etätyöstä aiheutuva yhteisöllisyyden puute ja emotionaalisen heikon siteen muodostuminen muihin työtovereihin. Kaikille tutkimukseen osallistuneille asiantuntijatyöntekijöille oli tärkeää saada palautetta ja arvostusta omasta työstään.

Sitoutuneisuutta kuitenkin vahvasti merkittävästi yhteisöllisyyteen panostaminen organisaatiossa etätyöaikana, sekä esihenkilön ja tiimin tuki tarvittaessa. Muita sitoutumista vahvistavia tekijöitä koettiin olevan erilaiset työnantajan tarjoamat edut, kuten bonusjärjestelmä, palkkaus, yhteiset virkistystapahtumat ja kouluttautumiseen ja etenemiseen tarjotut mahdollisuudet organisaatiossa.

Kokonaisuudessaan tutkimus osoittaa, että etätyöaikana uudessa työpaikassa aloittaminen heikentää yhteisöllisyyden kokemuksen muodostumista. Organisaatioiden tulisi siis panostaa siihen erityisellä tavalla etätyötä tehdessä. Kriittisesti tärkeänä tekijänä yhteisöllisyyden muodostumiseen sekä työhön sitoutumiseen etätyöaikana vaikutti perehdytysprosessi ja siihen panostaminen. Organisaatioiden tulee siis huolehtia riittävän laajasta ja läsnä olevasta perehdytyksestä, jotta työntekijä pääsee helposti sisälle tuleviin työtehtäviinsä ja osaksi koko työyhteisöä. Riittävällä perehdytyksellä ja esihenkilön ja työyhteisön tuella on merkittävä rooli yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden muodostumisessa. Toimivia tapoja edistää yhteisöllisyyden muodostumista on säännölliset tapaamiset ja koko työyhteisön jatkuva tuki. Sitoutuneisuuteen etätyö ei sinänsä vaikuttanut merkittävästi, mutta heikko yhteisöllisyyden kokemus ja huono työhön perehdytys heikensi sitä. Yhteisöllisyyteen panostamalla myös sitoutuneisuutta voidaan vahvistaa. Sitoutumiseen vaikuttivat myös positiivisen työilmapiirin ja yhteisöllisyyden lisäksi erilaiset edut ja palkitseminen.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

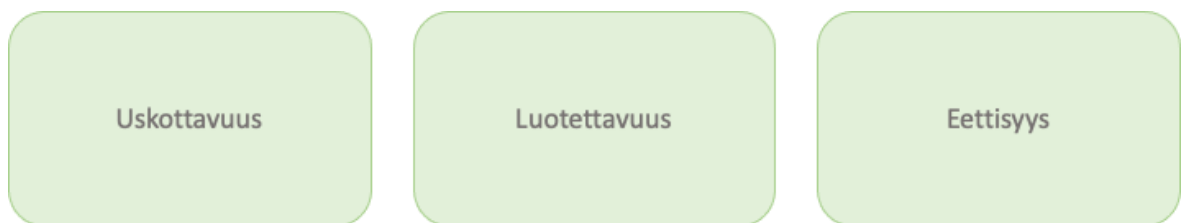
Koronapandemian vuoksi moni organisaatio joutui rakentamaan työyhteisöjä ja erilaisia toimintamalleja pysyvästi. Etätyöaikana organisaatiot rakensivat kokonaan uusia työyhteisöjä ja tiimejä, joissa rekrytointi- ja perehdytysprosessi toteutettiin täysin virtuaalisesti. Monen organisaation uskotaan jäävän jonkunlaiseen etätyömalliin pysyvästi, vaikka mahdollisuus olisikin työskennellä lähityössä etätyön lisäksi. Tutkimustulokset osoittivat, että etätyössä on paljon positiivisia työntekijän hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mutta varjopuolena oli taas heikentynyt kokemus yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden muodostumisesta. Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi yksilön hyvinvointiin työssä ja arjessa, sekä organisaatioiden toimintaan tulevaisuudessa.

Jatkotutkimusehdotuksesi tämän tutkimuksen perusteella pinnalle nousi ajatus siitä, että millä tavoin organisaatiot aikovat toimia nimenomaan juuri virtuaalitiimien yhteisöllisyyden rakentamisessa ja ylläpitämisessä tulevaisuudessa. Työelämä muuttuu koko ajan virtuaalisempaan suuntaan ja on tärkeää muistaa, että ihmiset tarvitsevat erilaisia kohtaamisia ja yhteydenpitoa muihin ihmisiin.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on useita erilaisia perinteitä mitata sen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa on syytä erottaa havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Yleisesti tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan validiteetin kautta, eli tutkimuksessa tutkitaan juuri sitä mitä on luvattu tai reliabiliteetin avulla, jossa tutkimustulos voidaan toistaa, jotta saadaan edelleen sama tulos. Kuitenkin kaikessa tutkimustoiminnassa on pyrkimys välttää virheitä ja tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan aina yksittäin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–136.) Tutkimustulokset voidaan arvioida reliabeliuksen näkökulmasta myös toisella tavalla. Jos kaksi arvioitsijaa arvioi tutkimuksen tulokset ja päätyvät samaan lopputulokseen, on tutkimus myös tällöin reliabeli (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186).

Laadullinen tutkimus voidaan tiivistää kolmen eri tekijän avulla (kuvio 5). Nämä tekijät ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Mikäli joku näistä tekijöistä puuttuu ei tutkimuksella ole pohjaa jäljellä. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että eri ryhmät, jotka lukevat tutkimustuloksia uskovat ja luottavat tutkimuksen tarkoitukseen ja kerättyihin tutkimustuloksiin. Luotettavuudella taas tarkoitetaan sitä, että tutkija saa vakuutettua lukijaryhmän pätevyydellään ja ammattitaidolla ja sillä että tutkija on kyennyt toteuttaa tutkimuksen oikeanlaisia menetelmiä käyttäen. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija toteuttaa tutkimuksen eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan menetelmissään ja analysoinnissa. Tutkimuksessa tulee kunnioittaa ja saada hyviä asioita, eikä aiheuttaa minkäänlaista haittaa sen kohderyhmälle. (Puusa & Juuti 2020, luku Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)



Kuvio 5. Tutkimuksen luotettavuuden kolme tekijää (mukaillen Puusa & Juuti 2020, luku Laadullisen tutkimuksen luotettavuus)

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin reliabiliteettia haastattelujen osalta ja kaikille haastatteluun osallistuneille asiantuntijatyöntekijöille laadittiin sama haastattelurunko lisäksi täydennyskysymyksineen, jonka avulla tulokset olivat toistettavissa ja jokaisen haastattelun tulokset analysointiin erinomaisia keinoja tukevalla toimintatavalla.

Tutkimuksessa noudatettiin tarkkaa suunnitelmallista toimintamallia koko prosessin ajan ja pyrittiin löytämään vastauksia luvattuihin tutkimuksen alaongelmiin laatimalla tarkat tutkimusta ohjaavat lisä- ja täydennyskysymykset teemahaastattelurunkoon.

Onnistuneessa ja pätevässä tutkimuksessa tulee käydä ilmi ne tekijät, joita on tarkoitus selvittää. (Heikkilä 2008, 29.) Haastattelut etenivät sujuvasti kattavan ja ajatuksella tehdyn haastattelurungon avulla. Valmiit haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, että itse analysointivaiheeseen päästiin pian ja tutkimuksen tulokset pystyttiin analysoimaan laadukkaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185.) Opinnäytetyössä tuodaan esille rehellisesti ja aidolla tavalla tutkimukseen osallistuvien asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia ja tutkimustuloksiin on lisätty suoria lainauksia haastattelusta.

Tutkimuksen pyrkimyksenä on saada lisää tietoa ja antaa ymmärrystä asiantuntijatyöntekijöiden yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden muodostumisen kokemuksesta etättyöaikana. Kohderyhmäksi valikoitui asiantuntijatyöntekijät, jotka kaikki olivat aloittaneet uudessa työssä etättyöaikana eri organisaatioissa. Jokainen asiantuntijatyöntekijä oli kokenut saman prosessin ja olivat vastaavanlaisessa tilanteessa keskenään kaikin puolin. Näin kenellekäkään osallistujalle ei syntynyt eriarvoista asemaa, mikä olisi voinut vaikuttaa jollain tavalla tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiantuntijatyöntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia, jonka vuoksi heidän henkilöllisyyttään tai organisaation nimeä, jossa he työskentelevät tai muita tunnistettavia tietoja ei ole mainittu tässä opinnäytetyössä anonymiteetin säilyttämiseksi ja kaikki tutkimukseen saatu arkaluontoisempi materiaali säilytetään opinnäytetyöntekijällä itsellään. Tutkimuksessa tuodaan esille vain tutkimusta tukevat tekijät. Tämän avulla haastateltavat pystyivät keskustelemaan kokemuksistaan vapaasti ja luottamuksella. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen jokaisella tutkimukseen osallistuneella henkilöllä on mahdollisuus päästä lukemaan valmis opinnäytetyö ja varmistua tutkimuksen läpinäkyvyydestä ja luotettavuudesta. Tutkimusta voidaan pitää kaikin puolin eettisestä näkökulmasta katsottuna luotettavana ja koko opinnäytetyöprosessi eli tutkimussuunnitelma, tutkimusasettelu ja raportointi on huolella suunniteltu ja toteutettu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127).

6.4 Henkilökohtainen arvio opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisesta

Tutkimuksen tekijälle kaikista vaikein osuus koko opinnäytetyöprosessissa oli itse aiheen valinta. Opinnäytetyön aiheeseen tutkimuksen tekijä päätyi, sillä se oli ajankohtainen ja kosketti monia tutkimuksen tekijän lähipiiristä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi aloitettiin opinnäytetyöseminaarissa lokakuussa 2021, jolloin tutkimusaihe valittiin ja siihen tehtiin tarvittavia rajauksia. Opinnäytetyöseminaarin kesto oli noin kaksi kuukautta, jonka jälkeen tammikuussa 2022 itse tutkimus aloitettiin. Valmis versio opinnäytetyöstä

palautettiin huhtikuun lopussa. Opinnäytetyö palautettiin ajoissa, jotta aikaa jäi myös tarvittaville korjauksille.

Ensimmäinen osio opinnäytetyöprosessissa oli teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen, johon käytettiin runsaasti eri kirjallisuutta ja muita tietolähteitä. Lähteitä etsittiin jo hyvissä ajoin ennen prosessin alkua eri tietokannoista, mutta teoriaosuuden eri kirjoitusvaiheissa löytyi myös lisää teoriaosuutta tukevia materiaaleja. Opinnäytetyössä pyrittiin käyttämään laadukkaita kirjallisuuslähteitä, E-kirjoja, tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita, jotka käsitelivät etätöitä, yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta. Lähteiden merkintään panostettiin huolellisesti ja erilaisia lähteitä kertyi runsaasti opinnäytetyötä varten. Samalla kun teoriaosuutta kirjoitettiin, etsittiin myös potentiaalisia haastateltavia, jotka sopisivat tutkimuksen kohderyhmään. Kun sopivat haastateltavat löytyivät sosiaalisen median kanavan kautta, sovittiin jo hyvissä ajoin haastatteluajat kaikille osallistujille ja kaikki haastattelut toteutettiin sovittuna ajankohtana.

Teemahaastattelun kysymysrunko laadittiin jo ennen sovittuja haastatteluja ja lähetettiin hyvissä ajoin tutkimukseen osallistuville haastateltaville kutsun yhteydessä. Haastateltavia valikoitui tutkimukseen neljä, joka riittää hyvän tutkimuksen toteuttamiseen. Jokainen haastattelu eteni suunnitellusti ja minkäänlaisia merkittäviä ongelmatilanteita ei ilmennyt haastatteluiden toteutuksen osalta. Jokaisessa haastattelussa vallitsi mukava ja rento ilmapiiri ja haastattelut etenivät luonnollisesti eteenpäin. Haastattelut toteutettiin helmikuun 2022 aikana ja litteroitiin jälkeen päin tekstimuotoon. Litterointi oli hidas ja työläs vaihe ja litteroitua aineistoa kertyi 42 sivua, sillä haastattelut kestivät keskimäärin 50 minuuttia. Seuraava vaihe litteroinnin jälkeen oli itse aineiston analysointivaihe. Aineiston analysoinnin apuna käytettiin eri kirjallisuutta, mutta merkittävin apua tarjoava kirjallisuuskatsaus oli Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven kirjoittama Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Haasteellisena kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessia oli motivaation jatkuva ylläpitäminen ja aikataulussa pysyminen, sillä tutkimuksen tekijällä oli rajallinen aikataulu työn toteuttamiseen, jotta valmistuminen olisi varmaa kesällä 2022. Haasteina koettiin myös työn ja opiskelun yhdistäminen, sekä muut vapaa-ajan velvoitteet. Tutkimuksen tekijän paineensietokyky ja stressinhallinta vahvistui opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyötä ja koko prosessia voidaan kuitenkin pitää onnistuneena. Opinnäytetyö aloitettiin hyvissä ajoin kirjallisuuteen ja muihin tietolähteisiin perehtymällä, teoreettisen osuuden laatimisella, josta päästiin itse tutkimuksen toteutukseen ja analysointivaiheeseen. Tutkimustulokset vastasivat alakysymyksiä ja tutkimuksen hypoteesia. Tutkimustulosten avulla organisaatiot saavat arvokasta tietoa

asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksista yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden muodostumisen kokemuksesta etätyöaikana.

Opinnäytetyöprosessi on ollut tutkimuksen tekijälle erittäin arvokas ja opettavainen taival kohti jatko-opintoja. Opinnäytetyön toteutus on antanut paljon uudenlaista kokemusta tiedon etsintään ja asianmukaisen ja luotettavan asiasisällön tuottamiseen kirjallisesti. Tutkimuksen toteuttaminen laadullisena menetelmänä hyödyntäen teemahaastatteluja oli mielenkiintoinen ja mukava tapa toteuttaa tutkimus. Tutkimusmenetelmän valinta osui oikeaan ja onnistui hyvin. Tutkimuksen tekijä sai itse hyödyllistä tietoa tutkimuksen avulla ja voi hyödyntää uutta tietoa ja kokemusta työelämässä sekä tulevaisuuden jatko-opinnoissa.

Lähteet

Akava 2019. Etätyö. Luettavissa: <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>. Luettu 16.1.2022.

Aro, J. 2011. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa Kangaspunta, S. (toim.). Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere University Press. Tampere.

Bakker, A. 2011. An Evidence Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20.4, s. 265–269. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/pdf/10.1177/0963721411414534..> Luettu: 18.3.2022.

Heiskanen, T. & Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus* 15 (1), 66–80. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301/44301>. Luettu 17.3.2022.

Hietala, H. & Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. 2019. Työsopimus ja ehdot erityistilanteissa. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CADBHXDTEB#kohta:4\(\(a0\)\(\(a0\)\(\(7c\)\(\(20\)TY\(\(d6\)SOPIMUKSEN\(\(20\)TEKEMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)ERITYISEHDOT\(\(20\):\(4.7\(\(20\)Ty\(\(f6\)skentelypaikka\(\(20\):\(4.7.1\(\(20\)Et\(\(e4\)ty\(\(f6\)\(\(20\)/piste:b4368](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CADBHXDTEB#kohta:4((a0)((a0)((7c)((20)TY((d6)SOPIMUKSEN((20)TEKEMINEN((20)JA((20)ERITYISEHDOT((20):(4.7((20)Ty((f6)skentelypaikka((20):(4.7.1((20)Et((e4)ty((f6)((20)/piste:b4368). Luettu: 17.1.2022.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., Uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:7\(\(20\)Perehdytt\(\(e4\)minen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:7((20)Perehdytt((e4)minen). Luettu 19.3.2022.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lampikoski, K. 2005. Panosta Avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää - työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. AS Pakett. Tallinna.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: [Meyer, J. & Allen, N. 1997. Commitment in the Workplace – theory, research and application. Sage Publications. California.](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAHBXCTEB#/kohta:4((20)HYVINVOIVA((20)ORGANISAATIO((20)-((20)HYV((c4))((20)TY((d6))((20))(((Rakennep((e4))((e4)oman((20)kehitt((e4)minen))((20):4.4((20)Ty((f6))((20):TY((d6)KALU(((:(20)TY((d6)N((20)TUUNAAMINEN((20)piste:b1657. Luettu: 11.2.2022.</p>
</div>
<div data-bbox=)

Mäkikangas, A. & Sjöblom, K. 2021. Rapauttiko etätö yhteisöllisyyden? Luettavissa: <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyo-yhteisollisyyden/>. Luettu 25.1.2022.

Nedesrström, M. 2015. Sitouttamisen summa. Psycon blogi. <https://www.psycon.fi/blogi/sitoutumisen-summa>. Luettu: 28.2.2022.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Nord Print Oy. Helsinki.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://www.elliblibrary.com/reader/9789523456167>. Luettu: 28.4.2022.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.

- Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti. Luettu: 17.1.2022.
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu 13.2.2022.
- Robbins, S., Judge, T. & Campbell T. 2010. Organizational behavior. Pearson Education. England.
- Ruohomäki, V. 2020. Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf. Luettu: 26.1.2022.
- Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. 2019. Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2., Uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Tammi. Helsinki.
- Tampereen yliopisto 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf>. Luettu 20.2.2022.
- Tampereen yliopisto 2021. Rapauttiko etätyö yhteisöllisyyden. Luettavissa: <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyoyhteisollisyyden/>. Luettu: 20.2.2022.
- Tilastokeskus s.a.a. Asiantuntijat. Luettavissa: <https://www2.stat.fi/fi/luokitukset/ammatti/?code=3&name=Asiantuntijat>. Luettu 12.3.2022.
- Tilastokeskus s.a.b Etätyö. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. Luettu: 15.1.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Työterveyslaitos s.a. Joustava työaika. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika>. Luettu: 15.1.2022.

Työturvallisuuskeskus s.a.a. Mobiili työ ja etätyö. Luettavissa:

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto/mobiili_työ_ja_etatyö#e1467343. Luettu: 15.1.2022.

Työturvallisuuskeskus s.a.b. Etätyöohje ja sopimusmalli. Luettavissa:

https://ttk.fi/files/5486/Etatyöohje_ja_-sopimus_-malli.pdf. Luettu: 20.1.2022.

Työsuojelu 2020. Etätyö. Luettavissa:

<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyö>. Luettu: 20.1.2022.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio - Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4., Uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

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

kirja. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:1((20)Et((e4)johtaminen((20)-)

[helia.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:1\(\(20\)Et\(\(e4\)johtaminen\(\(20\)-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:1((20)Et((e4)johtaminen((20)-)

[\(\(20\)mit\(\(e4\)\(\(20\)se\(\(20\)on?\(\(20\):\(Virtuaalisen\(\(20\)ty\(\(f6\)skentelyn\(\(20\)etuja\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:1((20)Et((e4)johtaminen((20)-)

[89](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:1((20)Et((e4)johtaminen((20)-). Luettu: 18.1.2022.

Vilkman, U. 2022. Sitoutumisen vahvistaminen hybridityössä. Luettavissa:

<https://etajohtaminen.fi/sitoutumisen-vahvistaminen-hybridityossa/>. Luettu: 17.3.2022.

Xu, J. & Thomas, H. 2011. How can leaders achieve high employee engagement?

Leadership & Organization Development Journal, 32, 4, s. 399-416. Luettavissa:

[https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-](https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/01437731111134661/full/html)

[helia.fi/insight/content/doi/10.1108/01437731111134661/full/html](https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/01437731111134661/full/html). Luettu: 17.3.2022.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

Haastattelurunko

1. Etätyö

1. Minkälaisena olet kokenut uudessa työpaikassa aloittamisen etänä?
2. Millaisena olet kokenut uuden etätyön perehdytyksen?
3. Minkälaisia haasteita olet kokenut etätyöskentelyssä?
4. Minkälaisia positiivisia vaikutuksia olet havainnut etätyöskentelyssä?
5. Koetko, että olet saanut tarpeeksi tukea työhösi ja toimivat työvälineet?
6. Minkälaiset tekijät vaikuttavat etätyön onnistumiseen?
7. Minkälaista tukea olet kaivannut esimieheltäsi etätyössä?
8. Oletko saanut tarvitsemasi tuen työskentelyyn etätyössä?
9. Kuinka merkitykselliseksi koet itsensä johtamisen taidot?
10. Miten koet etätyön vaikuttavan yhteisöllisyyteen?

2. Yhteisöllisyys

1. Miten määrittelet yhteisöllisyyden työyhteisössä?
2. Mitä yhteisöllisyys merkitsee sinulle ja koetko sen tärkeänä tekijänä?
3. Minkälaisista tekijöistä koet, että yhteisöllisyys rakentuu?
4. Minkälainen tilanne organisaatiossa on tällä hetkellä yhteisöllisyyden kanssa?
5. Minkälaista toivoisit yhteisöllisyyden olevan?
6. Mitkä ovat tällä hetkellä merkittävimmät haasteet yhteisöllisyyden muodostumisessa varsinkin etätyöaikana?
7. Mitä eroja huomaat yhteisöllisyyden merkityksessä etätyössä verrattuna lähityöhön?
8. Millä tavalla uskot, että voit itse vaikuttaa yhteisöllisyyden muodostumiseen?
9. Koetko, että esihenkilöllä on merkittävä rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa?
10. Millä keinoilla esihenkilö voisi mielestäsi lisätä yhteisöllisyyttä?

3. Sitoutuneisuus

1. Mitä työhön sitoutuneisuus merkitsee sinulle?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat sinun sitoutumisesi muodostumiseen etätyöaikana?

3. Koetko etätyöskentelyllä ja lähityöskentelyllä eroja sitoutuneisuuden muodostumiseen?
4. Millä tavoin koet, että sitoutuneisuutta voi vahvistaa etätyöaikana?
5. Vaikuttaako työyhteisön yhteisöllisyys sitoutumiseen etätyöaikana?
6. Mitä sitouttamisen keinoja työpaikallasi on käytössä?
7. Mitkä toimintatavat koet lisäävän sitoutumistasi yritykseen etätyöaikana?
8. Entä mitkä asiat koet vähentävän sitoutuneisuuden muodostumista yritykseen?
9. Millä tavalla esihenkilösi voi vaikuttaa sitoutuneisuuteen?