



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Iiro Penninkangas

Yhteisöllisyyden kehittäminen uuden työntekijän näkökulmasta julkishallinnon organisaatiossa

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Liiketoimintaosaamisen (ylempi AMK) tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Iiro Penninkangas

Työn nimi: Yhteisöllisyyden kehittäminen uuden työntekijän näkökulmasta julkishallinnon organisaatiossa

Ohjaaja: Emilia Kangas

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 79

Liitteiden lukumäärä: 2

Koronapandemian aiheuttama laaja etätyöskentely ja sen jälkeinen hybridityö ovat muuttaneet organisaatioiden toimintaympäristöä ja työtapoja. Näiden muutosten myötä Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa oli noussut huolta, miten uudet työntekijät pääsevät sisään työyhteisöön ja kokevat yhteisöllisyyttä. Aiemmin, kun etätyötä tehtiin nykyistä vähemmän, toimiston ja siellä työskentelyn ajateltiin vaikuttavan oleellisesti yhteisöllisyyden kokemukseen. Yhteisöllisyyden koettiin silloin olevan organisaation vahvuuksia työntekijöiden sitouttamisessa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita, joilla yhteisöllisyyttä voitaisiin parantaa uusien työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli antaa tutkittua tietoa yhteisöllisyydestä organisaation päätöksenteon pohjaksi.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluihin valittiin kymmenen organisaation uutta työntekijää. Uudeksi työntekijäksi määritettiin henkilö, joka oli aloittanut työt Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa koronapandemian aikana tai sen jälkeen. Koronapandemian alkamisen katsottiin olleen tutkimuksen kannalta oleellinen ajanjakso, jota aiempia kokemuksia ei haluttu ottaa tähän työhön mukaan. Teemahaastattelut suoritettiin paikan päällä ja etänä. Haastattelut litteroitiin, minkä jälkeen suoritettiin sisällönanalyysi.

Uudet työntekijät yhdistivät yhteisöllisyyteen muun muassa toisten auttamisen, vuorovaikutuksen sekä yhteisen tavoitteen ja suunnan. Yhteisöllisyyttä koettiin ryhmissä ja yksiköissä sekä vastualueiden sisällä. Myös toimipaikoittain koettiin yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden kokemuksen tunne väheni, mitä etäämmäksi omasta ryhmästä mentiin. Tuloksissa nousi esille toisten näkemisen ja yhteisen tekemisen merkitys. Yhteisöllisyys koostui monesta pienestä asiasta, joiden kehittämisellä pystyttäisiin parantamaan yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Suuressa monipaikkaisessa organisaatiossa korostui myös muun työyhteisön tunteminen. Etätyön tekemisestä pidettiin, mutta muiden kohtaaminen toimistolla koettiin tärkeäksi. Työyhteisön jäsenten kohtaamisia pitäisi yhteisöllisyyden näkökulmasta lisätä. Lisäksi perehdytyksellä ja sen onnistumisella oli suuri merkitys uusien työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemukselle.

¹ Asiasanat: yhteisöllisyys, työyhteisö, hybridityö, etätyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master of Business Administration

Author: Iiro Penninkangas

Title of thesis: Developing communality from a new employee's perspective at a public administration organization

Supervisor: Emilia Kangas

Year: 2024

Number of pages: 79

Number of appendices: 2

Remote and hybrid work have changed the operating environments and working methods of organizations in recent years. These changes had led to concerns about the commitment of new employees to the organization at the South Ostrobothnia Centre for Economic Development, Transport, and the Environment (ELY Centre). Especially in the past, when remote work was less common, being present in the office was believed to significantly enhance the sense of communality. The purpose of this thesis was to explore how communality was experienced at the South Ostrobothnia ELY Centre. The aim was to find areas for development to improve communality from the perspective of new employees. The aim was also to provide researched information on communality for organizational decision-making.

The research method used was a qualitative case study, where data was collected through semi-structured interviews. Ten new employees of the organization were selected to participate in the interviews. A new employee was defined as a person who started working at the ELY Centre during or after the COVID-19 pandemic. Employee experiences from before the pandemic were not included in the study, because the pandemic significantly changed the work culture. The semi-structured interviews were conducted both on-site and remotely. The interviews were transcribed and subjected to content analysis.

The new employees associated communality with aspects such as helping others, interaction, as well as a common goal and direction. Community was experienced within groups, units, and areas of responsibility. There was also a sense of communality at each office. The sense of communality decreased as the distance from one's own group increased. The results emphasized the importance of seeing others and working together. The sense of community consisted of many small things, and by developing them, it is also possible to improve the communality at the organization. At a large organization with many locations, getting to know the rest of the work community was also important. While remote work was appreciated, meeting others at the office was considered important. Encounters among the members of the work community should be increased from the perspective of communality. The onboarding process had a big impact on the communality experience of the new employees.

¹ Keywords: communality, work community, hybrid work, remote work

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva- ja kuvioluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus, tavoitteet ja menetelmä	9
1.2 Kohdeorganisaatio	11
1.3 Opinnäytetyön rakenne	17
2 TYÖELÄMÄLÄHTÖINEN YHTEISÖLLISYYS.....	18
2.1 Yhteisöllisyys.....	18
2.2 Työyhteisö.....	21
2.3 Sukupolvierot.....	23
2.4 Työkulttuuri.....	25
2.5 Yrityskulttuuri.....	27
2.6 Työnantajakuva ja -brändi	29
2.7 Työ- ja toimintaympäristö	30
2.8 Perehdyttäminen	34
3 METODOLOGIA.....	36
3.1 Haastattelukysymykset.....	37
3.2 Aineiston keruu.....	39
3.3 Aineiston hallinta ja analyysi	40
4 TULOKSET	42
4.1 Työyhteisö auttaa työssä.....	43
4.2 Kommunikaatio jokaisen vastuulla	45
4.3 Perehdytys auttaa työyhteisöön tulemisessa	48
4.4 Toimistolla odotetaan näkevän muita	50
4.5 Yhteisöllisyyden haasteet ja mahdollisuudet	54
5 POHDINTA.....	57

5.1	Yhteisöllisyys organisaatiossa.....	57
5.2	Uusien työntekijöiden huomiot ja toiveet yhteisöllisyydestä	59
5.3	Kehittämissuositukset	62
5.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	65
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	80

Kuva- ja kuvioluettelo

Kuva 1. ELY-keskusten alueet kartalla.	14
Kuva 2. Kartta Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen toiminta-alueesta.....	16
Kuvio 1. Aluehallintovirastojen ja ELY-keskusten ohjaus.....	11
Kuvio 2. ELY-keskusten ohjaus.	12
Kuvio 3. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen organisaatiokaavio.....	15
Kuvio 4. Henkilöstömäärän kehitys Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa.	17

Käytetyt termit ja lyhenteet

E-vastuualue	ELY-keskuksen elinkeinot, työvoima ja osaaminen -vastuualue.
Elinvoimakeskus	Valtiohallinnon uudistuksen myötä muodostuva uusi organisaatio, jonne siirtyy suurin osa ELY-keskusten tehtävistä vuoden 2026 alusta lähtien. Lopullinen nimi saattaa vielä vaihtua.
ELY-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Aluehallinnon organisaatio, joka on perustettu vuonna 2010. Suomessa toimii 15 ELY-keskusta.
KEHA-keskus	ELY-keskusten ja TE-toimiston hallinnollisia palveluita tarjoava virasto.
L-vastuualue	ELY-keskuksen liikenne ja infrastruktuuri -vastuualue.
Taimi	ELY-keskusten, TE-toimistojen ja KEHA:n sisäinen intranet.
TE24-uudistus	Uudistus, jossa siirretään valtion TE-palvelut kunnille. Muutoksen piti tapahtua vuoden 2024 aikana, mutta on viivästynyt vuodelle 2025 tapahtuvaksi. Muutoksesta käytetään viivästyksestä huolimatta 2024-uudistus nimikettä.
TE-palvelut	Työ- ja elinkeinopalvelut, joita tarjotaan TE-toimistossa ja työllisyyden kuntakokeilussa. Kaikki palvelut siirtyvät kuntien järjestämille työllisyysalueille vuoden 2025 alusta alkaen.
TE-toimisto	Työ- ja elinkeinotoimisto. Valtion organisaatio, jonka asiakkaita ovat työnhakijat ja työvoimapalveluja tarvitsevat yritykset. Toiminta päättyy vuoden 2024 lopussa TE24-uudistuksen myötä.
X-sukupolvi	Vuosien 1961–1979 väillä syntyneet.
Y-vastuualue	ELY-keskuksen Ympäristö ja luonnonvarat -vastuualue.
Y-sukupolvi	Vuosien 1980–1996 välillä syntyneet.
Z-sukupolvi	Vuosien 1997–2012 välillä syntyneet.

1 JOHDANTO

Työntekijät sopeutuvat jatkuvasti työelämän muutoksiin, mutta myös työelämä sopeutuu työntekijöiden muutoksiin. Tällä hetkellä työelämässä ovat mukana suuret ikäluokat sekä sukupolvet X, Y ja Z. Näillä sukupolvilla voi olla erilaisia vaatimuksia ja odotuksia työelämää kohtaan. Työelämän tärkeys saattaa vaihdella eri sukupolvien välillä.

Työelämä on vahvasti kytkeytynyt meitä ympäröivän maailman kehittymiseen. Globaalit huolenaiheet ja uudet keksinnöt näkyvät arkipäivän työelämässä sekä aiheuttavat siihen muutoksia. Välillä muutosnopeus on hidasta ja toisinaan kehitysloikat ovat valtavia. Historiassa työelämää ravistelleena isona muutoksena moni luultavasti mainitsisi teollisen vallankumouksen, joka muutti työn tekemistä 1700-luvulla. Viime vuosikymmeninä on tapahtunut myös isoja työelämää koskevia muutoksia, jotka saattavat näyttäytyä tulevaisuudessa yhtä radikaaleina kuin teollinen vallankumous tänä päivänä. Varsinkin tietokoneiden yleistymisen sekä niiden kehittyminen ovat mullistaneet tuntemamme tiedonkäsittelyn ja -hallinnan. Nykypäivänä puhutaan tietokoneiden sijaan enemmän digitalisaatiosta, jossa ilmenee tietotekniikan hyödyntäminen arkipäivän tekemisessä ja ongelmien ratkaisemisessa (Järvinen, 2023, s. 41).

Osa muutoksista on ollut odotettavissa ja olemme pystyneet valmistautumaan niihin, kun taas toiset muutokset tulevat nopeasti ennakoimatta muuttaen arkipäivämme toimintaympäristöä. Vuoden 2020 alusta koronapandemia pakotti organisaatiot reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutokseen ja tekemään muutoksia totuttuihin työtapoihin. Koronapandemia-aikaa muistellessa mieleen nousevat epävarmuus tulevasta, eristyneisyys sekä tiedonkulun merkitys.

Korona muutti työympäristöämme kenties peruuttamattomasti. Aiemmin useat organisaatiot olivat vaatineet henkilöstön läsnäoloa toimistoilla, ja kokoukset sekä palaverit pidettiin fyysisinä tilaisuuksina kokoushuoneissa. Työkalut ja valmiudet sekä rohkeus työn tekemiseen etänä paranivat koronapandemian myötä, mikä näkyi työntekijöiden liikkumisen vähentymisenä. Osa yrityksistä luopui koronan myötä jopa kokonaan toimipisteistään (Petrell, 2022; Turunen, 2022). Kasvanut etätöiden määrä näkyi myös muuttotilastoissa (Järvinen, 2023, s. 40–41; Rokkanen, 2022). Ihmisillä oli mahdollisuus asua kauempana työpaikasta, sillä toimistolla ei tarvinnut käydä päivittäin. Etätöskentely ei ole ollut kaikkien mielestä pelkkää juhlaa, sillä maailmalla monet isot yritykset alkoivat pakottamaan henkilöstöä takaisin toimistoihin koronapandemian päättymisen jälkeen (Fleming ym., 2023; Palmier, 2023; Meyersohn, 2023).

Suomen Yrittäjien (2023) tekemän kyselyn mukaan Suomessa toimistopakko aiheuttaisi tilanteen, jossa lähes puolet työntekijöistä harkitsisi työpaikan vaihtoa. Yrittäjien kysely vahvistaa-kin käsitystä, jonka mukaan etätyö on tullut työelämään jäädäkseen.

Etä- ja toimistotyö ovat kokeneet jonkin verran vastakkainasettelua. Molempien kohdalla on huomattu positiivisia ja negatiivisia puolia. Myöskään hybridimalli ei ole kaikkien mukaan ongelmaton. Aboad Oy:n toimitusjohtaja Juha Pihkakosken mielestä työyhteisö on tasa-arvoisempi, kun toimistoa ei ole ja kaikki työntekijät ovat etätyössä (Petrell, 2022). Hybridimallin ongelmana hän mainitsi työyhteisön jakautumisen etä- ja toimistorukoihin. Yhtenä etätyön uhkakuvana on nostettu esille työpaikalle muodostuva hankala dynamiikka, jossa osa työntekijöistä kuuluu niin sanottuun sisäpiiriin ja osa sen ulkopuolelle (Närhi, 2023).

Korona toi paljon muutoksia työelämään, joiden kaikkia vaikutuksia ei ole vielä pystytty täysin tunnistamaan. Muutosnopeus on ollut suuri ja kaikkia tehtyjä muutoksia ei ole välttämättä pystytty perustamaan tutkitun tiedon varaan. Organisaatioiden väliltä saattaa löytyä yksilöllisiä eroja, mitkä muutokset ja päätökset ovat huomattu toimiviksi. Tutkijoiden kannalta koronapandemian muuttama maailma tarjoaa paljon uusia mielenkiintoisia työelämälähtöisiä tutkimuskohteita, joita pystytään tarkastelemaan monista eri näkökulmista.

1.1 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus, tavoitteet ja menetelmä

Ajatus opinnäytetyön aiheesta muodostui koronapandemian aikaan, jolloin kaikki toiminta Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa tehtiin etänä. Tällöin esille nousi huoli uusien työntekijöiden sitoutumisesta työpaikkaan. Varsinkin julkisella sektorilla, johon opinnäytetyön toimeksiantaja kuuluu, ei pystytä kilpailemaan palkalla samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla. Koska palkkauksella ei pystytä kilpailemaan, tulee organisaation pystyä sitouttamaan työntekijänsä muilla tavoin. Työyhteisön koettiin ennen koronapandemian alkamista olevan organisaation yksi isoimmista vahvuuksista, jolla saatiin sitoutettua työntekijöitä pysymään organisaation palveluksessa. Koronapandemian ja laajan etätyön aikana on koettu huolta uusien työntekijöiden osalta, kokevatko he kuuluvansa työyhteisöön ja identifioituvatko he ”elyläisiksi”.

Koronapandemia päättyi, mutta etätyö on jäänyt Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa pääasialliseksi työtavaksi. Organisaation työntekijöiden kanssa on laadittu etätyösopimuksia, joissa on määritelty etätyön määrästä viikkotasolla. Monen kohdalla etätyön määräksi on

sovittu 80 prosenttia työajasta eli etänä voi työskennellä neljänä päivänä viikossa. Etätönn rinnalle on muotoutunut hybridityö, jossa osa työyhteisöstä työskentelee toimistolla ja osa etänä. Toimintaympäristö ja työtavat ovat muuttuneet niin paljon, että organisaatiossa huomattiin tarve saada tutkittua tietoa yhteisöllisyyden kehittämiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena on esittää kehittämissuhteita organisaation yhteisöllisyyttä parantavista tekijöistä uuden työntekijän näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on saada kehittämistoimien tueksi tutkittua ajantasaista tietoa yhteisöllisyydestä. Opinnäytetyössä ei ole kerätty tietoa organisaatiossa ennen koronapandemiaa käytetyistä yhteisöllisyyden kehittämisen toimenpiteistä, eikä niitä ole vertailtu tässä työssä esitettäviin toimenpide-ehdotuksiin.

Kohderyhmäksi on valittu uudet työntekijät, jotta saadaan tietoa, kuinka organisaation yhteisöllisyyttä voitaisiin kehittää aikana, jolloin etä- ja hybridityöskentely ovat yleistyneet. Uudet työntekijät ovat tulleet uudenlaiseen työympäristöön, jossa suurin osa työstä ja kommunikatiosta toteutuu etänä digitaalisissa järjestelmissä sekä toisten näkeminen toimistolla on vähentynyt. Heillä ei ole myöskään taustalla kokemuksia organisaation työstä ja työyhteisöstä ennen koronapandemiaa. Uusien työntekijöiden käsitys organisaation yhteisöllisyydestä on saattanut muodostua eri elementeistä kuin pidempään organisaatiossa työssä olleiden. Heidän kokemuksensa yhteisöllisyyteen liittyvistä tekijöistä saattavat näkyä uusina näkökulmina kehittämistyössä.

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa kartoitetaan laadullisen tutkimuksen menetelmin organisaation yhteisöllisyyden parantamisen tarpeita ja keinoja. Opinnäytetyö sisältää seuraavat tutkimuskysymykset:

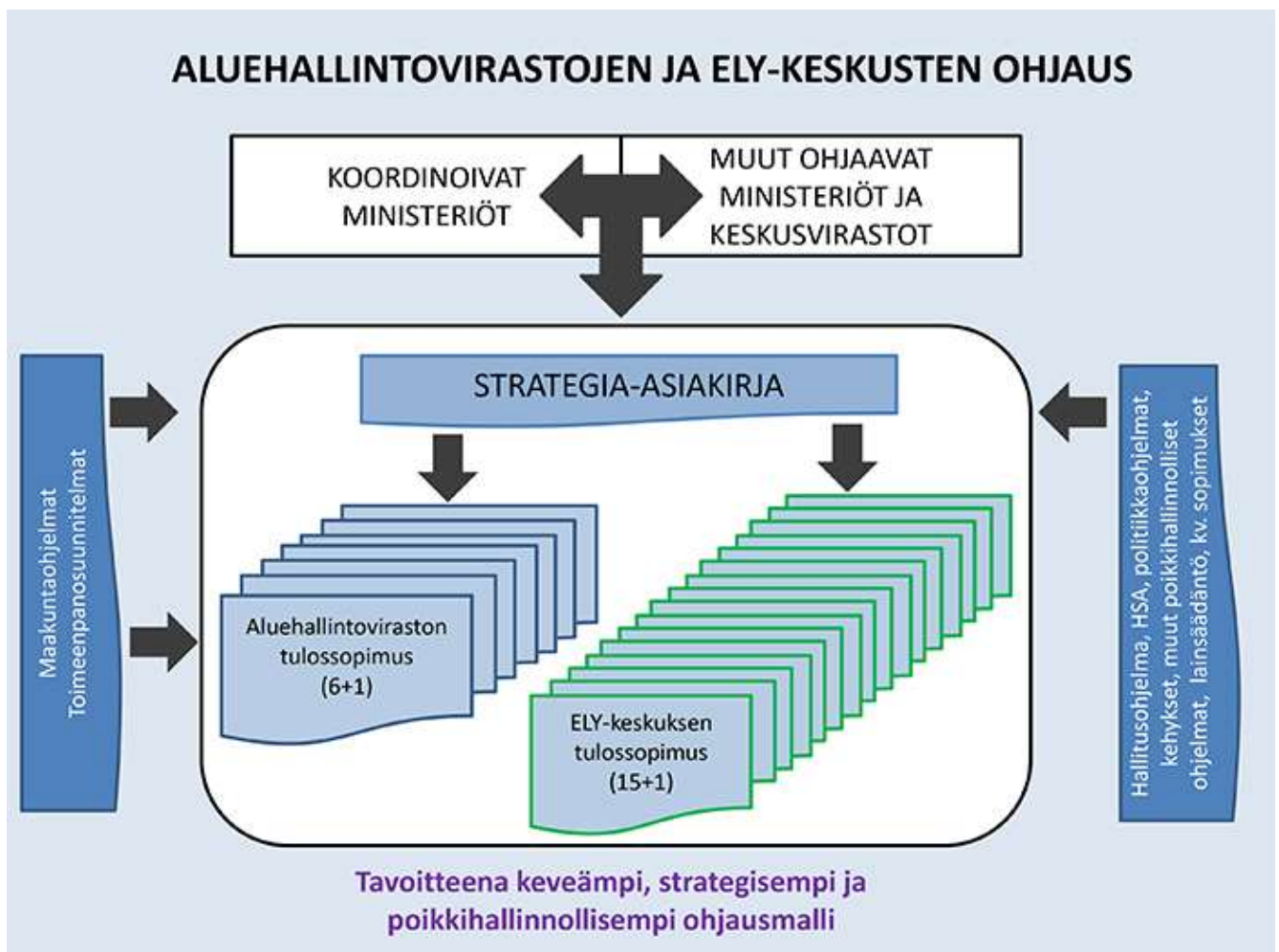
1. Millaiseksi Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen uudet työntekijät kuvaavat organisaation yhteisöllisyyttä tällä hetkellä?
2. Minkälaisilla toimilla voidaan uusien työntekijöiden näkökulmasta parantaa Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen yhteisöllisyyttä?

Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimustapana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimuksen aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla, joihin valittiin kymmenen

organisaation uutta työntekijää. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen suoritettiin sisällönanalyysi.

1.2 Kohdeorganisaatio

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön kehittämisosa kohdistuu Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskukseen. Kyseessä on valtion aluekehittämisen organisaatio, jonka tehtäviin kuuluvat valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtävät toiminta-alueellaan. ELY-keskusten lisäksi valtion aluehallinnan organisaatioita ovat Aluehallintovirastot, joiden kanssa ELY-keskukset jakavat yhteisen strategia-asiakirjan (kuvio 1; Työ- ja elinkeinoministeriö, i.a.). Strategia-asiakirjan pohjalta laaditaan tulossopimukset organisaatioille (Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, 2024b).

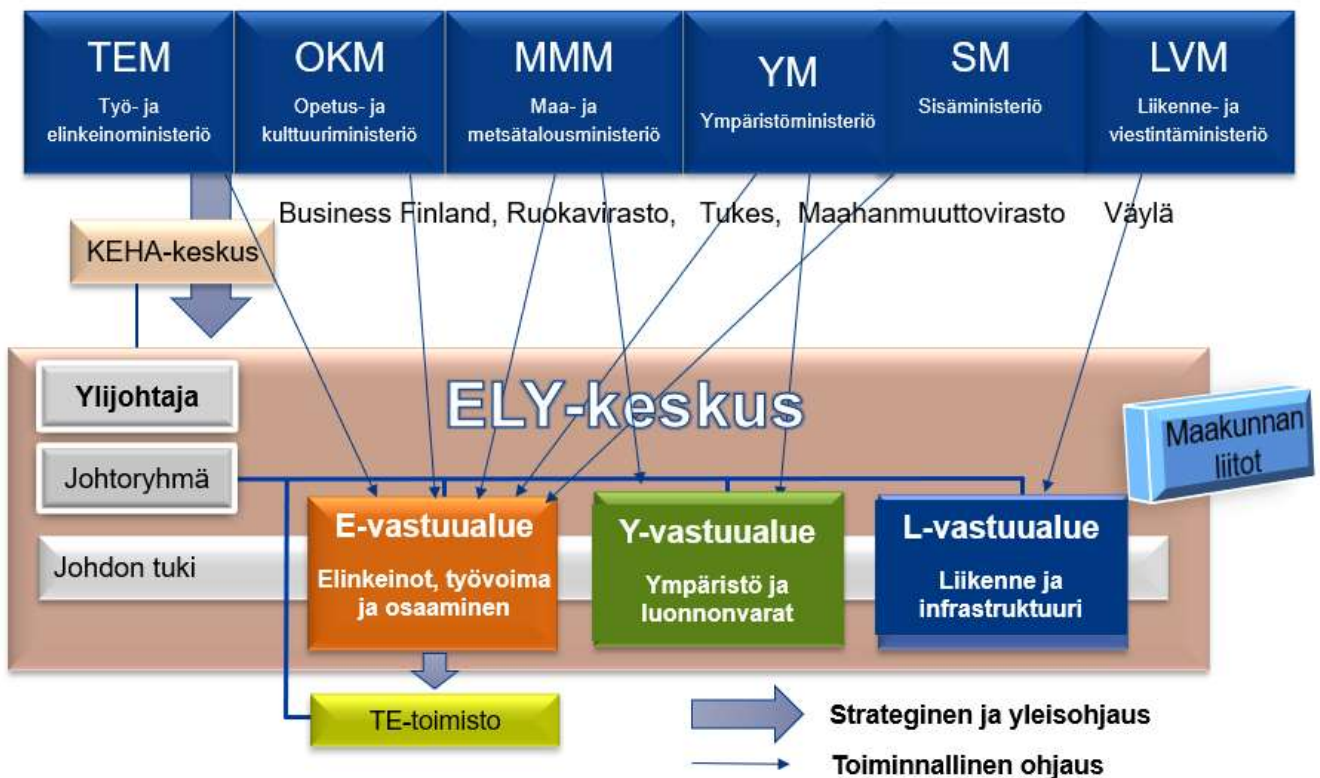


Kuvio 1. Aluehallintovirastojen ja ELY-keskusten ohjaus (Työ- ja elinkeinoministeriö, i.a.).

ELY-keskukset ovat olleet toiminnassa vuodesta 2010 alkaen, jolloin ne perustettiin yhdessä Aluehallintovirastojen kanssa (ELY-keskus, i.a.). Tuolloin useita kooltaan pienempiä valtion

organisaatioita yhdistettiin, ja niistä muodostettiin ELY-keskuksen elinkeino-, liikenne- ja ympäristövastuualueet. ELY-keskuksiin liitettiin TE-keskuksien, alueellisten ympäristökeskusten, tiepiirien, lääninhallitusten liikenne- ja sivistysosastojen sekä Merenkululaitoksen tehtäviä. Koska usean organisaation tehtäviä liitettiin ELY-keskuksiin, organisaation tehtäväkentästä tuli laaja-alainen.

ELY-keskusten toimintaa ohjataan pääosin ylhäältä päin (kuvio 2). ELY-keskukset kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnon alaisuuteen, jonka lisäksi muita ohjaavia hallinnon aloja ovat sisäasianministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö sekä Väylävirasto (ELY-keskus, i.a.). ELY-keskuksissa toteutetaan lisäksi Ruokaviraston, Maahanmuuttoviraston ja Business Finlandin tavoitteita. Ohjaus näkyy varsinkin strategiatyössä ja tavoitteiden asettamisessa, joissa ohjaavat tahot ovat tiivistä mukana vaikuttamassa toimintaan.



Kuvio 2. ELY-keskusten ohjaus.

Toiminnassa näkyy aina sen hetkinen voimassa oleva hallitusohjelma, jonka toimia ELY-keskus edistää alueillaan. Hallitusohjelmaan voi kuulua myös organisaationallisia muutoksia, säästötavoitteita tai tehtävien uudelleenjärjestelyjä, jotka vaikuttavat ELY-keskusten toimintaan. Tällä hetkellä isona valtakunnallisena muutoksena on menossa muun muassa TE-

palvelut 2024 -uudistus, joka koskettaa kaikkia ELY-keskuksia (HE 207/2022). Muutoksen myötä TE-toimistot, jotka ovat toimineet ELY-keskusten alaisuudessa, lakkautetaan ja TE-palvelut siirretään kuntien järjestämille työvoima-alueille vuoden 2025 alusta alkaen. ELY-keskusten E-vastuualueelta tulee siirtymään uudistuksen myötä laaja määrä työhön ja osaamiseen liittyviä tehtäviä kuntapuolelle. TE-palvelut 2024 -uudistuksen lisäksi samanaikaisesti etenevät KOTO24- ja KEHA24-uudistukset (Työmarkkinatori, i.a.).

Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelmaan on kirjattu uudesta lupavirastosta, jonne keskitetään valtion lupa-, ohjaus- ja valvontatehtäviä (Valtioneuvosto, 2023, s. 57). Sinne siirtyvät erikseen linjatut lupatehtävät ELY-keskusten Y-vastuualueelta, suurin osa Aluehallintoviraston tehtävistä sekä kaikki sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviran tehtävät. Tulevan lupaviraston nimeä ei ole vielä virallisesti päätetty. Lisäksi ELY-keskuksille kuuluneet julkisen henkilöliikenteen aluehallinnon tehtävät on päätetty siirtää Liikenne- ja viestintävirasto Traficomiin (Valtioneuvosto, 2024).

Uuden lupaviraston perustamisen myötä valtion aluehallinnon organisaatioiden rakenteeseen tulee muutoksia. Valtaosa ELY-keskusten nykyisistä tehtävistä, jotka eivät siirry uuteen lupavirastoon, tullaan siirtämään alueellisiin Elinvoimakeskuksiin (Valtioneuvosto, 2023, s. 58). Tehtävät, jotka on määritelty Elinvoimakeskuksiin siirrettäviksi, koskevat elinkeinoja, työllisyyttä, maataloutta, liikennettä, alueiden käytön edistämistä, vesitaloutta, luonnon monimuotoisuuden suojelua ja vesien hyvän tilan edistämistä sekä kalataloutta (Valtioneuvosto, 2024). Vaikka hallitusohjelmassa puhutaan Elinvoimakeskuksista, tuleva organisaationimi saattaa vielä muuttua, sillä Kotimaisten kielten keskus on huomauttanut elinvoima-sanan käytöstä organisaation nimessä (Onkamo, 2017). Nykyisillä ELY-keskusten ja Aluehallintovirastojen organisaatorakenteilla jatketaan vielä vuodet 2024 ja 2025 (Valtioneuvosto, 2024). Aluehallinnon uudistus koskettaa yhteensä yhdeksän hallinnon alan tehtäviä sekä vaikuttaa 27 virastoon ja noin 4600 työntekijään. Samanaikaisesti valtionhallinnossa on isoja säästöpaineita (Valtiovarainministeriö, 2024). Isot muutokset aluehallinnossa voivat näkyä yhteisöllisyydessä sekä aiheuttaa liikehdintää henkilöstössä.

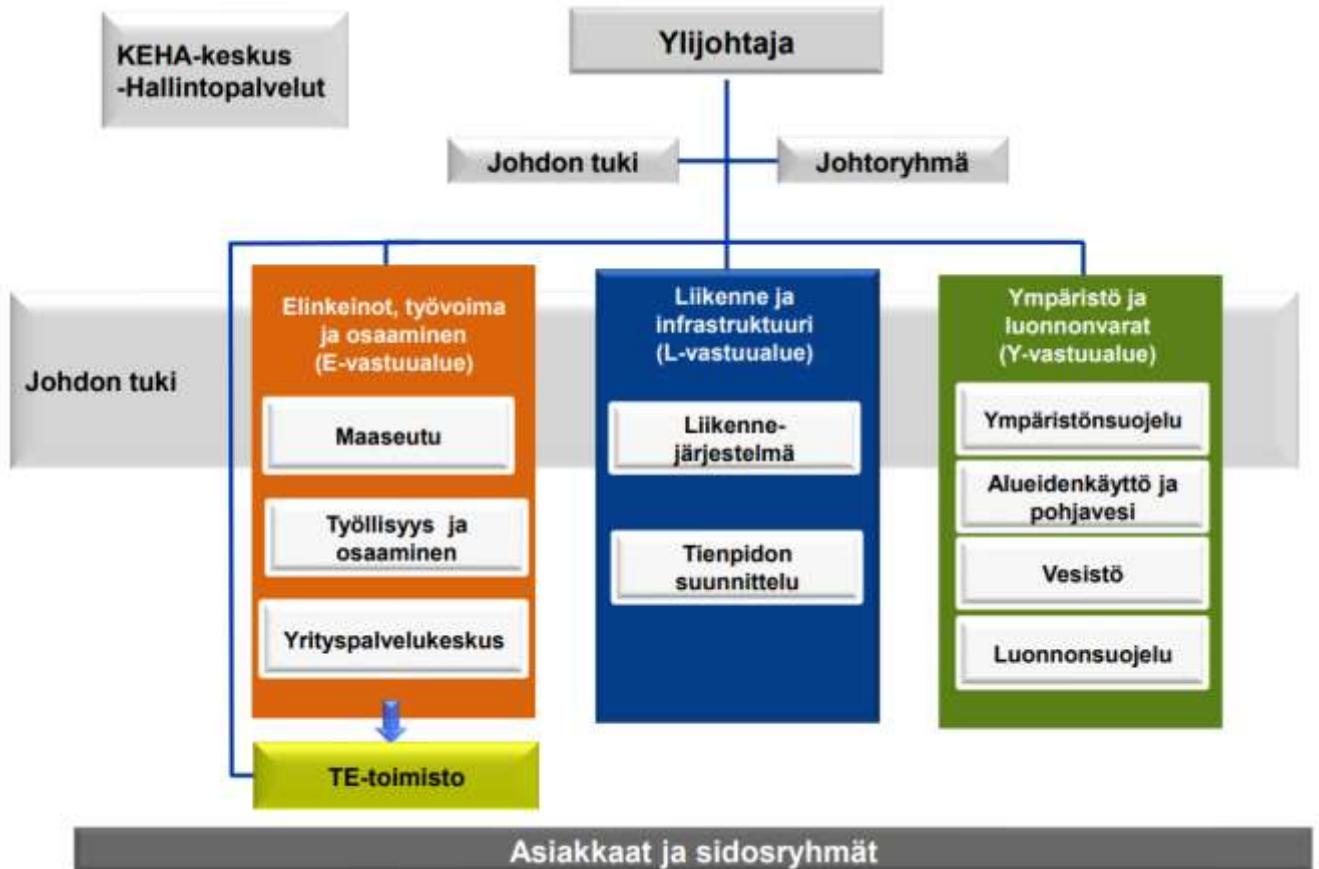
ELY-keskusten tehtävät jakautuvat kolmeen vastuualueeseen, jotka ovat elinkeinot, työvoima ja osaaminen, liikenne ja infrastruktuuri sekä ympäristö ja luonnonvarat (ELY-keskus, i.a.) Suomessa on yhteensä 15 ELY-keskusta, joista kolmen vastuualueen ELY-keskuksia on yhdeksän, kahden vastuualueen neljä ja yhden vastuualueen kaksi (kuva 1). Tulevat Elinvoimakeskukset tullaan rakentamaan kolmen vastuualueen ELY-keskusten pohjalle, mutta määrä

voidaan kasvattaa kuitenkin yhdellä Elinvoimakeskukseksi palvelujen turvaamiseksi molemmilla kotimaisilla kielillä (Valtioneuvosto, 2023, s. 58).



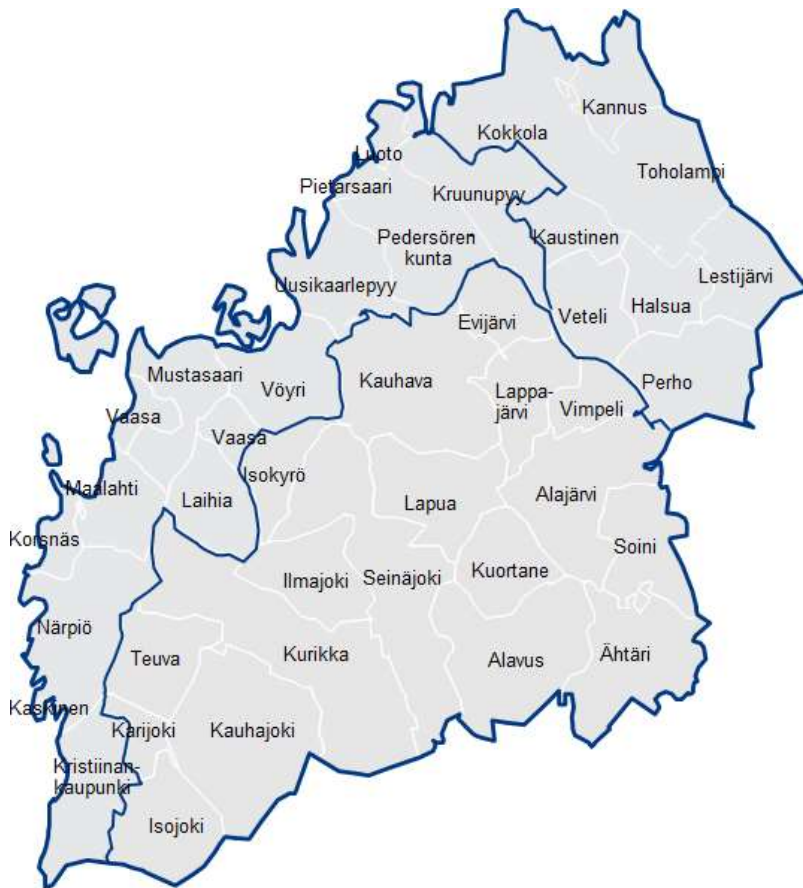
Kuva 1. ELY-keskusten alueet kartalla (ELY-keskus, i.a.).

Vastuualueita Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa on kolme (kuvio 3; Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, 2024a). Jokaisella vastuualueella on oma johtajansa, joista yksi toimii oman toimensa ohessa organisaation ylijohantajana. Ylijohdajan alla toimivat johdon tuki sekä johtoryhmä. Organisaation hallintojohtaja tulee KEHA-keskuksesta. Vastuualueiden sisällä toimivat yksiköt ja isoimpien yksiköiden alla toimii vielä omia ryhmiä. E-vastuualueella toimivat maaseutu-, työllisyys ja osaaminen -yksikkö sekä yrityspalvelukeskus. Lisäksi Etelä-Pohjanmaan TE-toimisto toimii E-vastuualueen alaisuudessa. L-vastuualueella toimivat liikennejärjestelmä- ja tienpidon suunnittelu -yksikkö. Y-vastuualueen yksiköitä ovat ympäristönsuojelu, alueiden käyttö ja pohjavesi, vesistö ja luonnonsuojelu. Vastuualueiden sisällä toimivilla yksiköillä on omat päällikkönsä. Yksiköiden sisällä toimivia ryhmiä vetävät ryhmäpäälliköt.



Kuvio 3. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen organisaatiokaavio (Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, 2024a).

Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen toimialue on maantieteellisesti laaja, sillä se toimii kolmen maakunnan alueella (kuva 2; Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, i.a.). Vastuualueiden toimialueilla on joitain eroja. E-vastuualue toimii pelkästään Etelä-Pohjanmaan alueella, mutta L- sekä Y-vastuualueet toimivat Etelä-Pohjanmaan lisäksi Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan alueilla. Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakunnissa E-vastuualueen osalta toimii Pohjanmaan ELY-keskus, joka on yhden vastuualueen ELY-keskus.

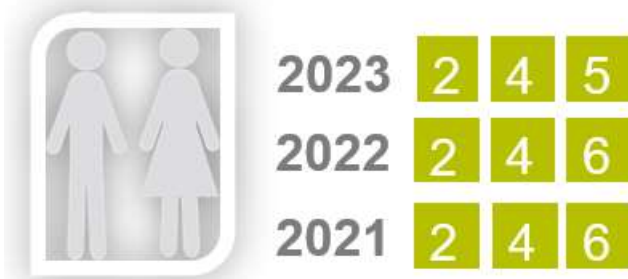


© Karttakeskus Oy, Lupa L4659

Kuva 2. Kartta Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen toiminta-alueesta.

Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen toimipaikat sijaitsevat Seinäjoella, Vaasassa ja Kokkolassa (Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, i.a.). Päätoimipaikkana toimii Seinäjoki, jossa työskentelee myös eniten henkilöstöä. Organisaatio toimii tiloissa, johon on sijoitettu muidenkin ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen työntekijöitä. Osa nykyisissä tiloissa työtä tekevästä henkilöstöstä on kuulunut joskus samaan organisaatioon, mutta hallinnollisten muutosten myötä heidän organisaationsa on saattanut vaihtua, mutta työpiste ja -alue ovat pysyneet silti samoina. Samoissa tiloissa toimivien organisaatioiden määrä tulee jatkossa todennäköisesti vielä kasvamaan nykyisestä, sillä valtion toimitilastrategiaan on kirjattu moniorganisaatiollisten toimitilojen lisääminen (Valtiovarainministeriö, 2021).

Henkilöstömäärä Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen organisaatiossa on pysynyt viime vuosina melko samana (kuvio 4, KEHA-keskus, 2024, s. 109). Vuoden 2023 lopussa työntekijöitä oli yhteensä 245. Työyhteisön jäsenten tarkkaa määrää on vaikea määrittää, koska samaan työyhteisöön mielletään myös muiden samoissa tiloissa työskentelevien organisaatioiden henkilöstöä.



Kuvio 4. Henkilöstömäärän kehitys Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa (KEHA-keskus, 2024, s. 109).

Vuoden 2023 lopussa Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen henkilöstön keski-ikä oli 48 vuotta (KEHA-keskus, 2024, s. 111). ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen henkilöstön keski-ikä oli 48,5 vuotta, joten Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus sijoittuu hieman keskiarvoa alemmaksi. ELY-keskuksissa ja KEHA-keskuksessa keski-ikä oli hieman madaltunut, joka johtui osaltaan tulovaihtuvuudesta ja eläköitymisistä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta, lähteistä ja liitteistä. Johdanto alustaa lukijan opinnäytetyötä koskevaan aiheeseen. Siinä kerrotaan työn taustasta, tarkoituksesta, tavoitteista ja menetelmästä sekä organisaatiosta, johon tutkimus kohdistuu. Organisaatiosta on kerrottu tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, jotka vaikuttavat tulosten tarkastelun kontekstiin. Lisäksi valtionhallintoa on yleisesti käsitelty, koska sillä on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan ja olemassaoloon.

Yhteisöllisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä avataan opinnäytetyön teoriaosuudessa. Aihetta on pyritty tarkastelemaan eri näkökulmista mahdollisimman laajan kuvan saamiseksi. Kattavalla teorialla pyritään pohjustamaan haastatteluita ja sieltä nousevia tuloksia. Metodologiassa käydään läpi, mitä asioita opinnäytetyön tutkimuksessa tavoitellaan ja millä keinoin. Metodologian jälkeen käydään läpi haastattelujen tulokset. Haastatteluita nousseita tuloksia rinnastetaan pohdintaosuudessa tutkimuskysymyksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Niiden perusteella organisaatiolle esitetään kehittämisehdotuksia, jolla pyritään parantamaan organisaation yhteisöllisyyttä uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkija analysoi pohdintaosiossa myös tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön lopussa kerrotaan johtopäätökset.

2 TYÖELÄMÄLÄHTÖINEN YHTEISÖLLISYYS

2.1 Yhteisöllisyys

Kasken ja Miettisen (2018, s. 133) mukaan yhteisöllä voidaan viitata moneen erilaiseen viiteryhmään. He listaavat erilaisiksi yhteisöiksi muun muassa kansakunnan, kansanosan, organisaation, työyhteisön ja tiimin. Yhteisöt voivat koostua henkilöille valmiiksi tutuista henkilöistä kuten sukulaisista tai entuudestaan tuntemattomista henkilöistä. Pratt ja Ashforth (2003, s. 318) nostavat esille, että yksilöillä on tarve kuulua osaksi jotain sosiaalista yhteisöä. Yhteisöjen muodostuminen työpaikoilla on luontaista, sillä siellä vietetään paljon aikaa ja ollaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. McMillan ja Chavis (1986, s. 9) määrittelevät yhteisöllisyyden muotoutuvan neljästä elementistä, jotka ovat jäsenyys, merkityksellisyyden tunne eli vaikuttaminen, integraatio ja tarpeiden täytyminen sekä jaettu emotionaalinen yhteys.

Boyd ja Nowell (2014, s. 109) ovat tutkineet, miltä psykologisen yhteisöllisyyden määritelmä näyttäisi organisaatioissa. Heidän mukaansa psykologinen yhteisöllisyys on monimutkainen rakennelma, joka kattaa yksilön uskon yhteisöstä henkilökohtaisena voimavarana keskeisten psykologisten ja fyysisten tarpeiden täyttämässä. Yksilö tuntee olevansa tällöin myös osa laajempaa luotettavaa ja vakaata rakennetta, sekä tuntee vastuuta yhteisön ja sen jäsenten hyvinvoinnista. Rantanen ym. (2020, s. 92–106) ovat miettineet käytännön vastausta kysymykseen, kuinka yhteisöllisyys toteutetaan. He nostavat esille seitsemän psykologisen perustarpeen mallin, johon kuuluvat kiinnostus, ymmärrys, arvostus, reiluus, hallinta, edistyminen ja merkitys. Rantanen ym. nostavat mallin neljä ensimmäistä tarvetta sellaisiksi, jotka pätevät kaikkeen ihmisten väliseen kommunikointiin sekä liittyvät vahvasti sosiaalisuuteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Työpaikkojen yhteisöllisyyttä on tutkittu viime vuosina Suomessa hieman eri näkökulmista muun muassa Linnoisen (2020), Kallion ym. (2022), Uusiautun ym. (2021) sekä Korhosen (2022) toimesta. Linnoisen pro gradu -tutkielma käsittelee toimiston merkitystä yhteisöllisyyden luomisessa. Kallion ym. ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä on käsitelty yhteisöllisyyttä Lapin ELY-keskuksessa hybridityön näkökulmasta. Yhteisöllisyydellä koettiin heidän tutkimustuloksissaan olevan useita merkityksiä työntekijöiden mielestä. Kallion ym. tutkimuksen tuloksissa korostui toimistopäivien merkitys yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja

kasvattamisessa. Myös Linnoisen (s. 60–64) tutkimustuloksissa nousi toimiston merkitys yhteisöllisyyden mahdollistajana.

Korhosen (2022, s. 60–61) tutkimustuloksissa huomattiin yhteisöllisyyden tunne vahvaksi henkilöiden välillä, joiden kanssa tehtiin eniten työtä. Tutkimus tehtiin korona-aikana, jolloin etätyöhön siirryttäessä henkilöt, jotka olivat ennättäneet työssään jo muodostamaan läheisiä suhteita työkavereihin, kokivat myös etätyössä vahvempaa yhteisöllisyyttä. Korhosen tutkimustuloksista nousi esille, että aktiivisesti erilaisiin vapaamuotoisiin virtuaalitapaamisiin osallistuvien yhteisöllisyyden tunne oli vahvempi, kuin henkilöillä, jotka eivät kokeneet kyseisen kaltaisia vapaamuotoisia tilaisuuksia luontevina paikkoina muiden ihmisten kohtaamiseen tai omien asioiden jakamiseen. Uusiautti ym. (2021) toivat tutkimuksessaan myös esille epävirallisten online-tapaamisten merkitystä yhteisöllisyydessä. Heidän mukaansa tämänkaltaiselle toiminnalle sopiva järjestäjä olisi esimerkiksi esihenkilö. Uusiautti ym. nostavat tutkimuksessaan esille myös ihmisten erilaisuuden ja sen vaikutukset työntekoon. Moni opiskelija kaipasi koronapandemian aikana ympärilleen yhteisöä omien tehtäviensä suorittamiseen. Erilaisten tarpeiden ymmärtäminen onkin Uusiautin ym. mukaan tärkeää, jotta erilaista tukea pystytään tarvittaessa järjestämään aktiivisesti.

Gattino ym. (2022, s. 2360) huomasivat tutkimuksessaan yhteisöllisyyden tunteen tukevan henkilön positiivisia voimavaroja ja rauhoittavan tilanteissa, joissa ilmenee vaikeuksia. Sekä Gattino ym. että Franken ym. (2021, s. 1143) huomasivat, että yhteydenpito omaan yhteisöön korona-aikana vaati sen jäseniltä aiempaa enemmän tahtoa ja vaivaa. Käymme Iksen ym. (2023, s. 156) mukaan töissä tavataksemme muita ihmisiä. Tämä pohjautuu ihmisen lajityypillisiin ominaisuuksiin, joita ovat muun muassa vahva tarve kuulua joukkoon sekä yhdessä oppimisen ja vuorovaikutuksessa kehittymisen halu. Sydänmaanlakka (2022, s. 103) korostaa myös sosiaalisten suhteiden tärkeyttä ihmisen hyvinvoinnille. Aaltosen ym. (2020, s. 196–197) mukaan keskinäisellä vuorovaikutuksella pystytään rakentamaan työilmapiiriä, millä on suuri vaikutus yhteisöllisyyden tunteen rakentumisessa. Kostamo-Pääkkö ym. (2015, s. 7–8) korostavat yhteisöllisyyden tärkeitä vaikutuksista yksilölle. Se luo heidän mukaansa tunnetta, että henkilö on kykenevä vaikuttamaan asioihin, tulee kuulluksi sekä kohdatuksi. Yksilön ja yhteiskunnan välinen suhde pohjautuukin Kostamo-Pääkön ym. mukaan yhtenäisyyden tunteelle, joka pitää yhteiskunnan koossa. Yhteinen tarkoitus ja toiminta luovat myös Salovaaran (2020, s. 158) mielestä yhteenkuuluvuutta.

Holmgren (2023, s. 80) korostaa työn roolia arjessamme. Se vie paljon aikaa valveillaoloajastamme ja sisältää myös paljon erilaisia odotuksia sekä merkityksiä. Ihmisillä on Holmgrenin näkemyksen mukaan henkilökohtainen tarve kokea tekevänsä mielekästä työtä. Työtä ei koeta Sivosen (2022, s. 14) mielestä nykyään pelkäksi työksi, kuten se koettiin ehkä joskus aiemmin, vaan yksilö hakee sillä jotain syvempää tarkoitusta. Tuohinen (2013, s. 67) tukee myös tätä ajatusta varsinkin nuorten osalta, joiden identiteetti ei rakennu enää työn varaan. Aaltonen ym. (2020, s. 53) nostavat vanhojen arvojen, kuten kodin, uskonnon ja isänmaan, kokeneen inflaation ja ihmisten etsivän uusia merkityksellisyyden lähteitä. Holmgren (s. 80) näkee, että nykyään muun muassa työn kautta haetaan merkityksellisyyttä. Baileyn ja Maddenin (2016, s. 60) mukaan emme personoidu enää työntekijöiksi vaan enemmän ihmisiksi, kun löydämme työn merkityksellisyyden. Heidän mukaansa organisaatiot, jotka pystyvät tarjoamaan merkityksellisen työn kokemusta, saavat todennäköisemmin pidettyä ja motivoitua työntekijänsä.

Yhteisöllisyys voi Viikmanin (2023, s. 114) näkemyksen mukaan tarkoittaa hyvinkin eri asioita eri ihmisille. Työelämäkontekstissa yhteisöllisyydestä puhuttaessa esille nousevat useasti kahvihetket, satunnaiset kohtaamiset, rupattelut sekä illanvietot. Warr (1999, s. 396–397) nostaa yhteisöllisyyden yhdeksi työtyytyväisyyttä luovaksi tekijäksi. Viikman (s. 114–115) jakaa yhteisöllisyyden syntyyn liittyviä tekijöitä nelikenttään, johon kuuluvat elementit ovat viih-teellisiä ja työhön sekä organisaatioon ja tiimiin liittyviä. Juholinin (2022, s. 30–31) mukaan yhteisöllisyys ja vuorovaikutus edustavat monipuolista viestintää. Hän nostaa yhteisöistä esille sosiaalisen median luoman aspektin, jonne voi muodostua oma virtuaaliyhteisö. Osler (2020, s. 569–570) korostaa myös internetin ja sen tuomien mahdollisuuksien roolia muiden ihmisten kohtaamisessa. Pelkkä samassa paikassa oleminen ei Juholinin (s. 30–31) mukaan kuitenkaan luo yhteisöllisyyttä vaan taustalta pitää löytyä yhteinen asia, johon ollaan valmiita sitoutumaan sekä käyttämään sen puolesta aikaa.

Lahti (2014, s. 186) niputtaa yhteen ammatillisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Hänestä ammatillinen identiteetti auttaa yhteenkuuluvuutta. Sitä voidaan rakentaa esimerkiksi yhteisellä työasulla tai muiden ulkoisten symbolien käytöllä. Organisaation johtamisperiaatteet näkyvät Kehusmaan (2023, s. 75) mukaan yhteisöllisyyden rakentamisessa sekä yhteisen identiteetin luomisessa. Mönkkösen ja Roosin (2010, s. 199) mielestä varsinkin yhteistoiminnallisuuden edistämisen merkitys korostuu muutoksessa. Tällöin ideoita pystytään jalostamaan ja työntekijät eri sektoreilta rohkaistuvat siirtymään yhdessä uuteen. Frondelius (2021, s. 85) on

havainnoinut hyvähenkisten työpaikkojen huolehtivan työyhteisön hyvinvoinnista muun muassa tarjoamalla henkilöstölle erilaisia vapaaehtoisia aktiviteetteja.

Vilkmanin (2023, s. 116) mukaan yhteisöllisyyden syntymistä voidaan verrata esimerkiksi muna-kana-ilmiöön, jossa ei tiedetä, kumpi oli ensin. Hän nostaa esimerkkinä tilanteen, jossa organisaation työntekijät eivät halua osallistua työyhteisön vapaamuotoisiin hetkiin, jos he eivät koe yhteenkuuluvuutta, ja ilman vapaamuotoisia hetkiä ei synny yhteenkuuluvuutta. Kaikille vapaamuotoiset hetket eivät välttämättä ole tärkeitä, vaan heille pääasia on työn suorittaminen. Tällöin tulisi myös miettiä mahdollisuuksia, kuinka yhteenkuuluvuutta voidaan vahvistaa työn tekemisen yhteydessä. Manka ja Manka (2023, s. 177) näkevät sosiaalisen pääoman, joka syntyy yhteisön jäsenten ja yhteisöllisyyden vuorovaikutuksesta, olevan voimavara sekä yksilölle että työyhteisölle.

2.2 Työyhteisö

Rajamäen ja Mikkolan (2017, s. 250, 255) mukaan työyhteisöön kuulumisen tuo työhyvinvointia ja lisää sitoutumista. He nostavat esille vuorovaikutuksen roolin, mutta toteavat, että toistaiseksi ei ole paljoa tutkittua tietoa siitä, minkälainen vuorovaikutus tukee yhteisöön kuulumista. Sias (2009, s. 2) toteaa, että kokoaikatyössä olevalle työyhteisö on isossa roolissa elämässä. Toistuvat vuorovaikutustilanteet luovat työyhteisössä jatkuvuutta, joka myötävaikuttaa tuttuuden tunteen kokemiseen. Työyhteisön jäseniä saattaakin nähdä enemmän kuin omia perheenjäseniä tai ystäviä.

Monimuotoisuus on Sivosen (2022, s. 90–92) mielestä tärkeää organisaatiotasolla. Työyhteisöissä työ yhdistää tekijöitä, mutta yhteisöön voi kuulua eri tavalla ajattelevia tai erilaisen maailmankuvan omaavia yksilöitä. Yhteisössä yhdistäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi paikkakunta, sukupuoli, osaaminen, kokemus ja mielenkiinnon kohteet. Lahti (2020, s. 166–167) nostaa esille kielelliset asiat, jotka voivat lisätä epätasa-arvoisuutta työyhteisöissä. Sivosen (s. 92–93) mukaan organisaatioiden kasvaessa miniyhteisöjä muodostuu enemmän. Yhteisöt voivat syntyä luonnollisesti esimerkiksi sen mukaan kenen kanssa on mukava lounastaa tai tehdä työtä yhdessä. Samanlaiset kiinnostuksen kohteet myös ohjailevat yhteisöjen muodostumista. Esimerkiksi joidenkin ihmisten kokoontuessa puheenaiheet voivat kääntyä monesti samojen teemojen ympärille. Uhkana useissa pienissä yhteisöissä työyhteisön sisällä on siiloutuminen.

Pohjanheimo (2015, s. 18) jäsentelee työyhteisön rakentumista kolmiomallilla, johon kuuluvat perustehtävä, rakenteet ja organisoituminen sekä vuorovaikutus. Hän näkee, että työyhteisön onnistumiseen liittyy kyseiset osatekijät ja niiden välinen vuorovaikutus. Kuuselan (2018, s. 84) mielestä tuottavaan yhteistyöhön kuuluu yhteisöllisyyttä, ryhmäpainetta ja koheesiota. Nämä tekijät luovat Kuuselan mukaan myös työyhteisön käsikirjoituksen ja yhteisen juonen. Sivosen (2022, s. 93) mukaan yhteisön rakentuminen ja rakentaminen ovat kaksi eri asiaa. Työyhteisön jäseniä voidaan erilaisissa tilaisuuksissa pakottaa ulos omista miniyhteisöistään ja tutustumaan muihin työyhteisön jäseniin. Isommissa organisaatioissa tarvitaan tekoja, joilla luodaan merkityksiä eri tiimien välille. Yhdistäviä ja erottavia tekijöitä löytyy varmasti työyhteisön jäsenistä. Sivonen nostaa esille, että parhaimmillaan organisaatio toimii paikkana, joka avartaa ihmisten käsityksiä erilaisuudesta ja parantaa kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa.

Sosiaalinen työyhteisö vaatii Hurmerinnan (2015, s. 56) mukaan moderneja kaksisuuntaisia viestintävälineitä. Hänen mukaansa työyhteisön sisäiseen viestintään eivät riitä enää sähköposti, intrat ja sisäiset ilmoitustaulut, sillä ne eivät mahdollista kaksisuuntaisuutta. Lisäksi johtajalla on suuri merkitys toimia esimerkkinä sosiaalisen työyhteisön luomisessa. Sosiaalisen työyhteisön kulmakiviin kuuluvat luottamus ja sen osoittaminen. Suhteiden ja luottamuksen rakentamisessa Haapakoski ym. (2020, s. 86–87) nostavat tärkeäksi tekijäksi tunteiden näytämisen. Varsinkin etätyössä on heidän mukaansa hyvä osata näyttää erilaisia tunteita digitaalisten välineiden kautta. Kirjoitetussa viestinnässä käytetty kieli vaikuttaa Haapakosken ym. mukaan asioiden tulkintaan. Varsinkin lyhyet ja suorasukaiset viestit ilman pehmikesanoja voivat aiheuttaa viestin vastaanottajassa väärinkäsityksiä. Fried ja Hansson (2014, s. 163) korostavat hyvän kirjoitusosaamisen merkitystä etätyössä, jossa keskustelua käydään paljon tekstimuodossa. Haapakoski ym. (s. 87) mukaan omaa kirjoitustapaa kannattaa kehittää ystävällisemmäksi ja asiasta voi tarvittaessa keskustella myös omassa tiimissä.

Heiske (2001, s. 101–102) kokee työyhteisön ilmapiirin vaikuttavan asioiden tulkintaan. Neutraalisti kerrottu asia voidaan tulkita negatiivisemmin, jos työyhteisön ilmapiiri on ahdistunut. Ärtyneet tunteet blokkavat myös helpommin positiiviset tunteet. Turtio (2017, s. 66–67) nostaa esille työyhteisöstä mahdollisesti löytyvän ihmisryhmän, joilla on kyky muuttaa positiiviset asiat negatiivisiksi. Työilmapiiriä voidaan Frondeliuksen (2021, s. 89–90) mielestä pyrkiä kehittämään paremmaksi esimerkiksi valmentajan tai työnohjaajan avulla. Huono työilmapiiri aiheuttaa Aalto-Setälän (2022, s. 16) mukaan sairauksia työntekijöille sekä näkyy työpaikan

vaihtumisissa. Aron (2018, s. 181) mukaan työyhteisön ei tarvitse olla täydellinen, mutta sen tulee olla riittävän terve. Tällöin organisaation työyhteisö on suuntautunut organisaation perustehtävään eli työhön. Riittävän terveessä työyhteisössä vallitsee rauha, joka ilmenee työn- tekoa edistävien ja tukevien tekijöiden maksimoimisella ja estävien tekijöiden minimoimisella.

Mustajoki (2023, s. 56) nostaa esille yhteisöjen tarpeen säännölliselle keskustelulle. Hänen mukaansa yhteisöt perustuvat yhteistyölle. Keskustelujen kautta pystytään löytämään myös yhteinen suunta, joka auttaa henkilöstön jäseniä ymmärtämään, mikä on heidän roolinsa organisaatiokokonaisuudessa. Jos yksilö ei samaistu organisaation jäseneksi, hän ei Vilkmänin (2016, s. 50–51) mukaan myöskään tunne kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Varsinkin etänä työskentelevät uhkaavat Vilkmänin mukaan jäädä ulkopuoliseksi työyhteisössä, jos he eivät pääse käymään vuorovaikutteista keskustelua esihenkilön tai muun työyhteisön kanssa. Ulkopuolisuutta voi korostaa myös toimistolla työskentelevien kiinteä keskinäinen yhteys, johon saattaa olla vaikea päästä etänä osalliseksi. Rajamäen ja Mikkolan (2017, s. 250) mukaan työntekijän käsitys työyhteisöön kuulumisesta on monimuotoinen. He nostavat esille, että jatkossa olisi hyvä kiinnittää enemmän huomioita muun muassa työyhteisöön kuulumisen käsitteen tarkasteluun ja miten eri vastaajat ymmärtävät sen.

2.3 Sukupolvierot

Sukupolvi voi Mönkkösen ja Roosin (2023, s. 63–64) mukaan vaikuttaa osaltaan työyhteisötaitoihin. He nostavatkin esille työelämässä olevien sukupolvien kirjon. Periluksen (2020, s. 2–3) mukaan nykyajan organisaatiojohtajan tulisi osata johtaa kaikkia tämän hetken työelämässä olevia sukupolvia, eli suuria ikäluokkia sekä X-, Y- ja Z-sukupolvia. Mönkkösen ja Roosin (s. 63–64) huomioiden mukaan varsinkin mediassa on nostettu esille sukupolvien välisiä eroja. Sukupolvien avulla tehdään päätelmiä muun muassa käyttäytymisestä ja osaamisesta. Järvensivu (2014, s. 27) kuvailee sukupolven muotoutumista siten, miten yhteiskunnan kehitysvaiheet osuvat henkilön omaan kehitysvaiheeseen sekä elämänskaareen. Sukupolviteitoisuuteen liittyy oletus, että myös muut henkilöt ovat kokeneet samankaltaisia tapahtumia ja asioita samoissa kehityskaaren vaiheissa. Kultalahden ja Viitalan (2014, s. 114) huomioiden mukaan nuorten ja ikääntyneiden työntekijöiden määrät ovat kasvaneet monilla työpaikoilla. He perustelevat asiaa sillä, että eläköityneiden tilalle otetaan juuri opinnoista valmistuneita henkilöitä. Suuret ikäerot saattavat aiheuttaa työpaikoilla heidän näkemyksensä mukaan ikätörmäyksiä, kun henkilöstön ikärakenne korostuu ääripäistä.

Sharabi (2016, s. 183) kuvaa Y-sukupolven tekevän työuransa jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa läsnä ovat taloudellinen epävarmuus, globalisaatio ja jatkuva teknologinen kehitys. Pyöriän ja Ojalan (2015, s. 39) havaintojen mukaan Y-sukupolven nuorten asenteet työhön ovat pysyneet samoina kuin heitä aiempien sukupolvien. He näkevät, että varallisuuden kasvun myötä vapaa-ajan ja perheen arvostus on noussut, kun niihin voidaan painostaa aiempaa enemmän. Myös Elenov ym. (2024, s. 88) nostavat Y-sukupolven osalta tärkeäksi yksityis- ja työelämän välisen tasapainon. Sen lisäksi he näkevät Y-sukupolvelle olevan työelämässä tärkeitä dynaamisten ja monipuolisten työtehtävien, palkkarakenteen ymmärtämisen, yhteistyön, aktiivisen osallistumisen päätöksentekoprosesseissa sekä urakehitysmahdollisuudet.

Rothman (2016, s. 1) on tutkinut Z-sukupolvea, jonka edustajia kutsutaan myös diginatiivi ja Generation2020 -nimillä. Kyseisen sukupolven edustajat ovat eläneet elämänsä täysin internet-valtaisessa maailmassa, ja he saapuvat työelämään pääosin vuodesta 2020 alkaen. Cilliers (2017, s. 190–191) tuo esille tutkimuksia, joiden mukaan Z-sukupolveen kuuluvien aivot ovat ulkoisten tekijöiden seurauksena rakenteeltaan erilaisemmat kuin aiempien sukupolvien. Rothmanin (s. 2) mukaan Z-sukupolven aivojen erot näkyvät erityisesti tehokkaampana visuaalisena oppimisena. Lahti (2014, s. 31) mainitsee Z-sukupolven jäsenten ominaispiirteistä, että he eivät enää sitoudu yhteen työpaikkaan tai työhön. Hänen mukaansa Z-sukupolvelle diversiteetti ja moniarvoisuus ovat itsestäänselvyyksiä. Jaben (2017, s. 41–42) näkemyksen mukaan työpaikkaukottomuus on nykyajan realiteetti, jonka työnantajien tulee hyväksyä, kun puhutaan nuorista henkilöistä. Työnantajien tuleekin hänen mukaansa pyrkiä joustavuuteen työntekijöiden vaihtumisessa tai pyrkiä luomaan erilaisia houkuttimia nykyisille työntekijöille, jotta he pysyvät organisaation palveluksessa. Chillakurin (2020, s. 1290) mukaan Z-sukupolven työntekijät eivät ole halukkaita tekemään sellaisia töitä, joihin heitä ei ole palkattu. Pettymykset työnkuvaan aiheuttavat hänen mukaansa huonon lopputuloksen ja ison vaihtuvuuden.

Tantarimäen (2020, s. 88) näkemyksen mukaan Y- ja Z-sukupolvien edustajat määrittelevät työnteon paikat ja tavat uudelleen. Hän tuo myös esille, että sukupolvien edustajissa on eroja riippuen asuvatko he maaseudulla vai kaupungissa. Aivotutkimukset vahvistavat Latvalan (2014, s. 145) mukaan, että kasvuympäristö ja biologiset tekijät vaikuttavat kehittymiseen. Buenadicha-Mateos ym. (2022, s. 3) kertovat tutkimuksessaan, että lisääntyvä teknologian käyttö voi näkyä teknostressinä. He nostavat teknostressistä esille pidempään työelämässä

olleet, joille kasvuteknologia voi luoda ylimääräistä stressialttiutta ja vaikuttaa ammatilliseen terveyteen. Rikala ym. (2022, s. 340) tutkimuksessa havaittiin teknostressiin olevan yhteydessä sukupuoli, työkokemus ja ikä. Heidän tutkimuksensa tuki myös oletettavaa, että iäkkäämmät työntekijät kokevat nuorempia enemmän teknostressiä.

2.4 Työkulttuuri

Lindströmin ym. (2023, s. 12) mielestä suomalainen työkulttuuri on varsin inhimillistä. He nostavat esille ajatusmaailman, jossa ihmisillä on muutakin elämää kuin työ. Esimerkkeinä Suomen inhimillisestä työkulttuurista he mainitsevat työajat sekä -olot, työntekijöiden kuuntelemisen sekä positiivisen suhtautumisen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Frondeliuksien (2021, s. 76–77) mukaan vastakkaisia työkulttuureja löytyy Yhdysvalloista, missä on esimerkiksi Suomea helpompi irtisanoa työntekijä esimerkiksi ammattiliittoon kuulumisen perusteella. Kevyempi irtisanomissuoja näkyy Frondeliuksen mukaan amerikkalaisessa työkulttuurissa, jossa kärsitään muun muassa huonosti käyttäytyvistä johtajista, joille ei tohdita sanoa vastaan. Holmgrenia (2023, s. 193) huolestuttaa suomalaisessa työkulttuurissa työyhteisöjen niukentuvat resurssit sekä kovenevat tulostavoitteet, mikä voi näkyä henkilöstölle työtahdin kovenemisena ja työn hallitsemattomuutena.

Lintulan ym. (2022, s. 372) mielestä organisaatioissa ja niiden työkykyjohtamisessa tulisi keskittyä löytämään keinoja luottamuksen synnyttämiseen ja vastavuoroisuuden tukemiseen. Heidän tutkimuksessaan korostetaan organisaatioiden sosiaalisen pääoman merkitystä, jonka he ennustavat olevan tulevaisuudessa entistä suuremmassa roolissa. Sippola ym. (2006, s. 123–124) ovat tutkineet monikulttuurisia työyhteisöjä. He havaitsivat kulttuurien välillä erilaisia työtapoja, joista voitiin heidän mukaansa oppia. Tuolloin erilaisia työtapoja heijastettiin yksilötason asenneongelmiin ja pääpaino toiminnassa oli organisaation omalla kulttuurilla, jonka tavalla töitä tehtiin. Holmgren (2023, s. 197) nostaa tyytyväisyyden raportoinnista esille vääristymän, jossa henkilö näkee oman tilanteensa positiivisempänä kuin yleisen tilanteen.

Kuisman ja Saurin (2021, s. 9–10) mukaan maailma on siirtynyt lyhyessä ajassa uuteen työkulttuuriin digitaalisen tieto- ja viestintäteknologian myötä. Keskeisiä muutoksia ovat heidän mielestensä laaja tiedon saatavuus, viestinnän helppous älylaitteilla sekä kannettavien älylaitteiden ja langattomien verkkoyhteyksien mahdollistama paikkariippumaton työ. Cygnel

(2023) näkee, että työnteon kulttuuri on muuttunut paljon koronavuosien aikana. Työkulttuuri on hänen havaintojensa mukaan vapautunut paljon siitä, mitä se aiemmin on ollut. Maailmalla onkin Lindströmin ym. (2023, s. 143) mukaan havahduttu työkulttuurin muutokseen, jossa työntekijät eivät suostu samalla tapaa kontrolloitaviksi ja seurattaviksi kuin ennen koronapandemiaa.

Lindström ym. (2023, s. 69) nostavat esille työkulttuurin merkitystä hiljaisen tiedon siirtämisessä sekä epämuodollisissa keskusteluissa. Nämä molemmat asiat korostuvat heidän mukaansa, kun organisaatioon tulee uusia työntekijöitä, jotka perehtyvät uuteen työhönsä. Vilkmanin (2023, s. 104, 121) mukaan usea vaikutusvaltainen yritysmaailman johtaja on todennut, ettei kulttuuria voida rakentaa Zoomin tai Teamsin kautta. Me-hengen rakentaminen pelkästään digitaalisilla työkaluilla on toki vaikeaa, mutta ei Vilkmanin mukaan mahdotonta. Kulttuurin kehittämisessä digitaalisilla työkaluilla sekä kaikella siellä tapahtuvalla vuorovaikutuksella on merkitystä kulttuurin muotoutumisen kannalta. Ikonen ym. (2023, s. 160) ovat myös huomanneet etätöiden tuomat muutokset kulttuuriin sekä sen tuomat haasteet yhteisöllisyyden toteutumisessa.

Vilkmanin (2023, s. 121) mukaan tiimien omissa palavereissa käytävät keskustelut voivat vahvistaa yhteisöllisyyden syntymistä. Tämä edellyttää tosin, että suurin osa tiimistä osallistuu palavereissa käytävään keskusteluun. Varsinkin yhdessä tehtävä ongelmien pohtiminen, ratkaisujen etsiminen ja päätösten tekeminen mahdollistavat yhteisöllisyyden kasvamista. Yhteisöllisyyden kasvattamisesta esimerkkinä Vilkmán nostaa palavereissa käytävän kuulumiskierroksen. Sen kautta jokainen pääsee ääneen ja huomaamatta tiimiläisten tutustuvat toisiinsa sekä toistensa ajatuksiin.

Huhtala ym. (2015, s. 410) havaintojen perusteella positiivisten tunteiden ilmaisemisen voi edistää työpaikalla kollektiivista työhön sitoutumisen tunnetta. Sitoutuneista työntekijöistä saattaa näkyä ulospäin innostus, energisyys ja työn imu, joista on tärkeä apu yhteisen positiivisen työympäristön luomisessa. Johnson ja Mabry (2022, s. 398–399) ovat huomanneet etäkokouksissa tapahtuvan työtovereiden sosiaalisen tuen näyttämisen tekevän kokouksista hyödyllisempiä ja vähemmän uuvuttavia. Mirivel ja Tracy (2005, s. 7–8) näkevät ennen virallista osuutta käytävien keskustelujen lisäävän työyhteisön keskinäistä luottamusta, joka helpottaa myös asioiden hoitamista. Jylhän ja Rimmasen (2009, s. 27) mukaan esihenkilö ei voi valvoa tai manipuloida ryhmänsä kulttuuria, mutta hän pystyy vaikuttamaan siihen, mihin

suuntaan se on menossa. Vilkmán (2023, s. 121) esittää, että yhteisöllisyyttä voidaan tiimeissä kasvattaa yhteisistä pelisäännöistä sopimalla ja työn kehittämällä yhdessä.

2.5 Yrityskulttuuri

Kulmalan ja Rosvallin (2022, s. 36) mukaan yrityskulttuuriksi mielletään yrityksen valitsemien arvojen ja toiminnan kokonaisuus. Organisaatiokulttuuri koostuu Lämsän ja Päiviken (2013, s. 176) mukaan sen jäsenten yhteisistä ajattelu- ja toimintatavoista. Kuusela (2015, s. 30) ajattelee, että organisaatiokulttuurin pohjana on organisaation rakenne, perustehtävä sekä toimintaympäristö. Lämsän ja Päiviken (s. 176) mielestä kulttuuri ei ole sisäsyntyistä, vaan sitä opitaan toimimalla ja olemalla yhteisössä mukana. Kaski ja Miettinen (2018, s. 133) kuvailevat kulttuurin yhdistävän oman yhteisön jäseniä. Heidän mukaansa kulttuuri myös erottaa oman yhteisön jäsenet muiden yhteisöjen jäsenistä.

Lämsä ja Päivike (2013, s. 177) nostavat esille kysymyksen, onko organisaatiolla yksi pääkulttuuri vai useita alakulttuureja. He luettelevat, että alakulttuureja voi syntyä esimerkiksi työryhmän, hierarkiataason tai organisaatiokytkösten perusteella. Kulmalan ja Rosvallin (2022, s. 30) mukaan yhteinen kulttuuri toimii organisaatiossa liimana, joka yhdistää useat alakulttuurit sekä johtajuuden. Scheinin (2001, s. 124) mukaan alakulttuureista on tärkeä havainnoida, ovatko ne samansuuntaisia toistensa kanssa vai vaativatko ne yhtenäistämistä. Samansuuntaiset alakulttuurit määrittelevät hänen mukaansa sen, kuinka hyvin organisaatio voi kokonaisuutena menestyä. Yhtenäistä kulttuuria ja keskinäistä ymmärrystä voidaan kehittää esimerkiksi yhteisten kokousten tai tapahtumien kautta.

Jaben (2017, s. 268) mielestä kulttuuri näyttäytyy arkisessa elämässämme tavoissamme toimia, ajatella ja tuntea. Fried ja Hansson (2014, s. 75) toteavat kulttuurin näkyvän organisaation asiakaspalvelussa, työn laadussa, toistemme arvostuksessa, työmäärässä ja riskinotto-kyvyssä. Nämä näkyvät heidän mukaansa siinä, minkälaista palvelua asiakkaille halutaan tarjota, millainen työn laatu hyväksytään tai kuinka organisaatiossa puhutaan toisille. Peltola ym. (2022, s. 202) kiteyttävät kulttuurin tavaksi toimia, joka määrittelee menestyksen.

Schein ja Schein (2017, s. 18) purkavat organisaatiokulttuurin rakenteen kolmeen eri tasoon, jotka ovat artefaktit, arvot ja perusolettamukset. Artefakteihin sisältyy heidän mukaansa näkyvät ja tuntuvat rakenteet sekä prosessit. Scheinit huomauttavat artefakteista, että vaikka ne ovat helposti nähtävissä, niin ne eivät välttämättä ole helposti tulkittavissa. Arvot ovat heidän

mukaansa selvempi tiedostamisen taso. Perusolettamukset he linjaavat näkymättömiksi, mutta henkilöille itsestään selviksi. Kuusela (2015, s. 34–35) paloittelee organisaatiokulttuuria myös erilaisiin osiin. Hänen mukaansa toiminnan kehittämiseen ja ymmärtämiseen liittyen on tärkeää tunnistaa, missä oma organisaatiokulttuuri menee. Erilaisia organisaatiokulttuureita ovat Kuuselan mukaan kulttuurit, jotka painottavat aikaansaamista, viihtyvyyttä, voittamista tai kokeilemista. Negatiivisempina kulttuureina Kuusela mainitsee kulttuurit, joissa sallitaan välistä vetäminen tai kunnioitetaan kalentereita enemmän kuin halutaan edetä asiassa.

Sivonen (2022, s. 208) tuo esille, että joskus yksittäisistä teoista syntyy yritykseen omia käytänteitä. Ojala ja Meklin (2021, s. 234) toteavat kulttuurin muuttumisen tapahtuvan vasta, kun haluttu muutos näkyy konkreettisesti toiminnassa. Sivonen (s. 208) korostaa myös, että monesti juuri teot vaikuttavat sanoja enemmän kulttuuriin. Käytännöistä syntyy yrityksen omaa kulttuuria eli tapoja, kuinka asioita kyseissä organisaatiossa tehdään. Sivonen nostaa esimerkkeinä pukeutumiskoodit ja työtilat. Pukeutumiskoodi voi olla rennompi, mutta harva uskaltaa pukeutua rennommin, jos suurin osa henkilöstöstä pukeutuu silti erittäin virallisesti. Eriarvoisuutta voi Sivosen mukaan näkyä esimerkiksi työtiloissa, jos henkilöstö työskentelee yhteisissä työtiloissa ja johto eristyy omiin huoneisiinsa.

Arvot ovat Jaben (2017, s. 252) mukaan kuvaus yrityksen kulttuurista. Niiden kautta muodostetaan tahtotila, jota kohti yritystä halutaan ohjata. Luukka (2019, s. 225) toteaa arvonn muodostusprosessista, että valitut arvot eivät voi olla liian irrallisia organisaatiosta, vaan niillä tulee olla selkeistä heijastuksia organisaation kulttuuriin. Luukan (s. 204–205) mielestä arvot ovat liian usein itsestäänselvyyksiä, joista puuttuu merkityksellisyyttä tai innostavuutta. Rossin (2015, s. 20) näkemyksen mukaan yrityskulttuurilla on erityistä merkitystä strategisesta näkökulmasta. Hänen mukaansa edelläkävijäyrityksiä johdetaan tällä hetkellä yrityskulttuurilla, jonka positiiviset tulokset näyttäytyvät johtamisen vaikuttavuudessa, tuloksessa ja työelämän laadun paranemisessa. Sivosen (2022, s. 213) mielestä organisaatioiden tulisi kulttuurin osalta miettiä, mitä kohti halutaan mennä. Samalla, kun organisaatio päättää suuntaa, tulee myös päättää, mitä asioita halutaan säästää nykyisestä kulttuurista ja mistä voidaan luopua. Sivonen (s. 100–102) näkee valintojen, kuten organisaatiossa käytettävän kielen tai kasvisruoan tarjoamisen, olevan asioita, joilla vaikutetaan yhteenkuuluvuuteen ja kulttuuriin. Henkilöstön diversiteetin kasvaessa haasteena on myös jokaisen yksilön miellyttäminen valintoja tehdessä.

Kulttuuria voidaan Sivosen (2022, s. 103–104) mukaan ohjata positiivisella tuuppimisella. Tuuppiminen ei saa olla liian voimakasta, sillä silloin se voi alkaa näyttäytymään pakottamisena. Peltola ym. (2022, s. 195) tukevat teoriaa, jonka mukaan kulttuuria ei voida pakottaa ihmisille. Sivosen (s. 103–104) mielestä on tärkeää tarjota ihmisille hyviä valintoja, jotka ovat yhtäaikaaisesti sekä helppoja että houkuttelevia. Thaler ja Sunstein (2008, s. 11–13) kuvailevat tuuppausta valinta-arkkitehtuurin muokkaamiseksi, jolla pyritään ohjamaan ihmistä tekemään hyviä ja tehokkaita valintoja toimintaympäristössään. Mannevuon (2020, s. 264–265) mukaan vaihtoehtojen määrä on monesti niin suuri, että ihmisiä on pakko avustaa tekemään hyviä päätöksiä. Sivosen (s. 105) mielestä organisaatioissa onkin tärkeää pohtia, millaisilla toimenpiteillä saadaan luotua halutun kaltaista toimintaa.

Fried ja Hansson (2019, s. 96–97) painottavat työn ja muun elämän tasapainon tärkeyttä. Heidän mukaansa hyvä tasapaino toteutuu, kun kummatkin osapuolet pystyvät tarvittaessa joustamaan toistensa suhteen. Toppinen-Tanner ja Kirves (2016, s. 279) korostavat myös työnantajan roolia luoda työntekijälle hyvät mahdollisuudet työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. He näkevät päätetyllä kulttuurilla olevan suuri vaikutus työhyvinvoinnin toteutumiseen. Kulttuuri on Juutin ja Salmen (2014, s. 240–242) mielestä ratkaiseva tekijä työhyvinvoinnin toteutumisessa. He näkevät, että organisaation tekemillä valinnoilla voidaan luoda puitteita työhyvinvoinnille. Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation voimavara, jonka hyväolo näkyy myös ulospäin asiakkaille. Kulttuuri tuo Kasken ja Miettisen (2018, s. 133) mukaan turvaa sen jäsenelle. Sen myötä henkilöllä on tiedossa toimintatavat, kuinka käyttäydytään ja miten tulee toimia erilaisissa tilanteissa.

2.6 Työnantajakuva ja -brändi

Lievensin ja Slaughterin (2016, s. 409–410) mukaan organisaatiokuva on osa moniulotteista rakennetta, joka voidaan nähdä eri tavoin riippuen katsomiskulmasta. Työnantajakuvaan liittyy heidän mukaansa yhdistelmä osatekijöitä, joita yritys voi tarjota työnantajana. Heidän mukaansa ulkoinen työnantajabrändi on synonyymi työnantajakuvan hallinnalle. Syrjälä (2021) tuo esille, että jokaisesta organisaatiosta on olemassa työntajamielikuva. Sen muodostumiseen vaikuttaakin lähes kaikki asiat, joita organisaatiossa tehdään. Työntajamielikuva asettaa työnantajalle odotuksia, jotka se joutuu lunastamaan varsinkin uusille työntekijöille. Myllymäki (2022, s. 30) näkee, että työntajamielikuvaan vaikuttavat työpaikan ilmapiiri ja yhteishenki. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa hänen mielestään paljon esihenkilötyö.

Komulaisen (2023, s. 301) mukaan vetovoimaisessa organisaatiossa on pitovoimaa. Hän nostaa esille työnantajakuvan merkityksen osaavien työnhakijoiden houkuttelussa ja lyhyemmissä rekrytointiprosesseissa. Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 23–26) nostavat vetovoimaisesta organisaatiosta esille hyvän työntekijäkokemuksen. Vetovoimaisen organisaation mielikuvaan vaikuttaa heidän mielestään vahvasti työnantajabrändi. Vahva brändi auttaa heidän mukaansa muun muassa luomaan mainetta hyvänä työpaikkana, jonka myötä rekrytointikin helpottuvat. Collins ja Kanar (2013, s. 288) nostavat myös esille positiivisen työnantajabrändin vaikutukset rekrytointeihin. Edwardsin (2010, s. 17) mukaan organisaation brändiin yhdistettävät symboliset ominaisuudet, kuten kestävät ympäristöarvot, saattavat antaa merkitystä työntekijälle ja houkuttaa organisaatioon muita saman arvomaailman työntekijöitä.

Leijerholt ym. (2022, s. 458) huomasivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden brändikäsitykset tulevat viestinnän lisäksi organisaation sisäisistä kokemuksista. Dean ym. (2016, s. 3047) nostavat esille henkilöstön roolin brändin luojina ja kokijoina. Maylett ja Wride (2017, s. 38) kokevat niin ikään, että henkilöstö tekee yrityksen brändin. Heidän mukaansa sitoutuneet työntekijät voivat brändinäkökulmasta paikata muun muassa organisaation epäselviä verkkosivuja tai kömpelöä mainontaa. Hurmerinta (2015, s. 70) tuo esille myös organisaatioiden brändilähteläiden merkitystä työnantajamielikuvan ja brändin kehittämisessä.

Korkiakosken ja Karhisen (2019, s. 123) mukaan henkilöstökokemus muodostuu yrityskulttuurin, teknologian ja työympäristön yhdistelmästä. Kyseiset osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa ja yhden pettäessä vaikutukset näkyvät suoraan henkilöstökokemuksessa. Ruokolahti ym. (2020, s. 81) nostavat esille työnantajamielikuvaa tukevat viestinnän sanattomat säännöt, jotka toimivat niin yritysmaailmassa kuin arkielämässä. Imam ym. (2023, s. 499) mukaan oikein valituilla ja hyödynnetyillä viestintäkanavilla on suuri merkitys organisaatiossa. Niiden kautta voidaan lisätä merkittävästi johdon vaikuttavuutta, työntekijöiden kognitiivista ja emotionaalista sitoutumista sekä positiivista käsitystä organisaatiosta.

2.7 Työ- ja toimintaympäristö

Ikonen ym. (2023, s. 158–159) tuovat esille työ- ja toimintaympäristön merkityksen yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamisessa. Heidän mukaansa yhteenkuuluvuuden osalta työntekijän on tärkeä tuntea kollegat. Haastetta on tuonut lisää koronapandemian muuttama työympäristö, jossa ihmiset eivät välttämättä enää työskentele fyysisesti samoissa tiloissa. Aalto-

Setälä (2022, s. 107) on jakanut hybridityöntekijät kolmeen ryhmään, joihin hän listaa nomadit, hiljaiset ja erakot. Näistä ryhmistä nomadeilla täyttyy Aalto-Setälän mukaan yhteisöllisyyden tarve työpaikan ulkopuolisten suhteiden avulla. Erakoiden osalta hän näkee, että muuttunut työympäristö on lisännyt yksinäisyyttä ja vienyt pois yhtenäisyyden tunteen. Hiljaisten ryhmä sijoittuu Aalto-Setälän mukana nomadien ja erakoiden väliin, eivätkä he ymmärrä näiden kahden muun ryhmän iloja tai murheita.

Etätyöstä on Vilkmanin (2023, s. 42–43) mukaan ollut aiemmin vahva mielikuva ja ennakkokäsitys, että se ei sovellu kaikenlaiseen työhön. Saari ym. (2023, s. 68) nostavat esille, kuinka sujuvasti koronapandemian alettua varsinkin tietotyöntekijät sekä monet toimihenkilöt siirtyivät etätöihin. Vilkman (s. 43) huomauttaa, että edelleen löytyy paljon työtehtäviä, joita ei pystytä hoitamaan etänä. Viime vuosien aikana on kuitenkin saatu läpimurtoja joidenkin tehtävien osalta, joita on pidetty mahdottomina suorittaa etätöinä. Osaltaan koronapandemia on nopeuttanut etätyömahdollisuuden tulemistä osaksi tehtävien suorittamista.

Vilkmanin (2023, s. 43, 50) mielestä valtionhallinnon palveluiden digitalisoitumisen on yksi merkittävimmistä syistä, joka on mahdollistanut töiden tekemisen muuallakin kuin työpaikalla. Evans-Greenwoodin ym. (2021) huomioiden mukaan etänä työskentely on vähentänyt satunnaisia kohtaamisia sekä asettanut haasteita sosiaalisten yhteyksien muodostamiseen. Henkilökohtaisella vuorovaikutuksella on heidän näkemyksensä mukaan merkittävä vaikutus tiimien psykologisen turvallisuuden tunteen kehittymiseen. Psykologisesti turvallisessa yhteisössä he näkevät monia hyviä puolia. Salovaara (2020, s. 117) nostaa psykologisesti turvallisen yhteisön hyödyistä esille oppimisen tehostamisen, mikä näyttäytyy ryhmässä avoimuutena, jolloin tohditaan kysyä neuvoa toisilta, eikä pelätä myöntää omia virheitä.

Adisa ym. (2023, s. 1845) tutkivat etätöiden vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Heidän tutkimuksessaan koronapandemian aiheuttama nopea etätöihin siirtyminen ilmeni työntekijöissä muun muassa saavutettavuuden lisääntymisenä työajan ulkopuolella, epävarmuutena työstä sekä vaikeutena sopeutua uusiin työskentelytapoihin kotona. Näiden tekijöiden nähtiin vaikuttavan negatiivisesti työhön sitoutumisessa. Vilkmanin (2023, s. 49–50) mukaan enemmistö työntekijöistä haluaa tehdä työnsä jatkossakin osittain tai kokonaan etänä. Työntekijöiden arvomaailman muutos vaikeuttaa organisaatioiden mahdollisuutta luopua etätöiden tarjoamisesta. Etätöiden hyväksi puoliksi on nostettu muun muassa itsenäisyyden, joustavuuden lisääntymisen ja perhe-elämän yhteensovittamisen (García-Salirrosas ym., 2023, s. 15; Bollestad ym., 2022, s. 9). Sivosen (2022, s. 238) mukaan osa toiminnoista saattaa kuitenkin

kärsiä, jos ne suoritetaan pelkästään etänä. Tällaisiksi toiminnoiksi hän listaa haastavat neuvottelut, aivoriihet, uusien työntekijöiden perehdytyksen sekä arkaluonteisen palautteen antamisen.

Lintulan ym. (2022, s. 372) mukaan etätöihin voi mahdollisesti liittyä yksinäisyyden sekä eristyneisyyden kokemuksia. Miyake ym. (2022, s. 6) eivät tosin löytäneet tutkimuksessaan merkittävää yhteyttä etätöihin ja yksinäisyyden välillä, mutta totesivat monen etätöitehtäjän kokevan yksinäisyyttä. Tanskasen ym. (2023, s. 15) tutkimuksen vastauksissa nousi esille etätöihin osalta muun muassa pelko siitä, etteivät uudet työntekijät kiinnity työyhteisöön, sekä säännöllisen yhteydenpidon kaventuminen vain lähimpiin työkavereihin. Osa heidän tutkimuksensa vastaajista koki etätöihin siirtymisen vaikuttaneen yksinäisyyden tunteen kasvamiseen. Fried ja Hansson (2014, s. 119) tarjoavat etätöihin eristäytymisen ratkaisuksi muun muassa yhteisöllisten työtilojen käyttöä.

Johnson ja Mabry (2022, s. 399, 402) huomasivat tutkimuksessaan, että videokokoukset olivat vähemmän raskaita vahvemmin ulospäin suuntautuneille henkilöille. Kokouksen vetäjällä on tärkeä tehtävä välttää yksinpuhelua ja tarvittaessa esittää kysymyksiä muille osallistujille keskustelun synnyttämiseksi. Kaikki eivät Laapotin ja Pennasen (2020, s. 93) mukaan välttämättä halua osallistua kokousten keskusteluihin, mutta heille on kuitenkin tärkeää, että he kekevat voivansa osallistua keskusteluun halutessaan. Niemen (2017, s. 96–97) mielestä ongelmia syntyy, jos päivä koostuu useista peräkkäisistä palavereista. Kokouksiin keskittyminen katoaa, jos niiden aikana aletaan tarkastamaan oman puhelimen ilmoituksia ja vastaillaan sähköposteihin. Loppelan (2022, s. 73) mukaan puheen aito kuunteleminen sekä huomioiminen tuntuu kärsivän aidosta läsnäolon puutteesta. Etätöihin haasteista Loppela nostaa esille sanattoman viestinnän välittymisen. Varsinkaan eleet ja ilmeet eivät välity etänä yhtä hyvin kuin lähikontaktissa. Vuorento ja Ruohomäki (2022, s. 73) nostavat etäkokouksiin liittyen esille kameran käytön ja sen roolin vuorovaikutuksen inhimillistämässä.

Organisaation tilat luovat puitteita henkilöstölle työhön liittyvään tai henkilökohtaiseen keskusteluun (Rajamäki & Mikkola, 2017, s. 257; Linnoinen, 2020, s. 66). Etätöissä varsinkin sattunnaiset sosiaaliset kontaktit jäävät tapahtumatta (Hassinen, 2022, s. 44; Evans-Greenwood ym., 2021). Vilkanin (2016, s. 41) näkemyksen mukaan ihmisten kohtaaminen on tärkeää yhteisöllisyyden kannalta. Hän esittää yhteisöllisyyden kehittyvän heikommin tai laskevan nykyisestä tilanteesta, jos kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia on harvemmin. Siltalan (2007, s. 623–624) mielestä avokonttorit voivat edistää työpaikoilla tapahtuvaa yhteistyötä. Samalla

hän nostaa myös esille avokonttoreihin liittyviä negatiivisia piirteitä kuten vertaisvalvonnan ja olemattoman keskittymisrauhan.

Mönkkösen ja Roosin (2023, s. 84–85) havaintojen mukaan etätyön myötä vähentynyt käytäväkommentointi haastaa asiantuntijatyössä tiedon hallintaa ja aikataulussa pysymistä. Etätyössä viestejä pitää lähettää aiempaa enemmän ja selventää niitä vielä monesti lisää. Varsinkin Teams- tai Zoom-alustalla käytävät keskustelut ovat monesti muodollisia, eivätkä ne vastaa epävirallisia käytäväjutusteluja. Alasoini ja Kangas (2023) ovat huomioineet organisaatioiden huolen etätyön vaikutuksista yhteisöllisyyteen. Heidän huomioiden mukaan yhteisiä toimistopäiviä voidaan tarvita enemmän kuin korona-aikana on ajateltu. Toimistoille ei haluta tulla, jos siellä ei ole ketään, ja siksi monilla työpaikoilla on sovittu tiimien yhteisistä toimistopäivistä. Alasoini ja Kangas nostavat myös esihenkilön roolin yhteisöllisyyden kasvattamisessa esimerkiksi mahdollistamalla kokoontumiset tai tarjoamalla syitä saapua toimistolle.

Evans-Greenwood ym. (2021) korostavat, että etä- ja läsnätyössä on molemmissa omat hyvät puolensa. Parhaan tuloksen saamiseen joudutaan heidän mukaansa yhdistämään fyysisen ja digitaalisen työn parhaita puolia sekä valitsemaan, missä asioissa tehdään kompromisseja. Ruokolahti (2020, s. 66) toteaa toimintaympäristön olleen aina jatkuvassa muutoksessa. Sen muuttuvan luonteen takia siihen on tärkeää kiinnittää jatkuvaa huomiota. Työympäristöstä Mönkkönen ja Roos (2023, s. 75) toteavat, että olemme uuden ja vanhan välimaastossa. He ennustavat ”etä”-etuliitteen tulevan jossain kohtaa tarpeettomaksi, ja työstä puhutaan ilman sidosta fyysiseen työskentelypaikkaan. Mäkikangas ym. (2023, s. 227) nostavat esille käytänteiden tärkeyden monipaikkaisessa työssä. Heidän mukaansa monipaikkaiseen työhön saattaa liittyä samanlaisia työhyvinvoinnin riskejä kuin koronapandemia-ajan pakotettuun etätyöhön. Tällaisiksi riskeiksi he listaavat muun muassa vähäisen yhteisöllisyyden, riittämättömyyden tunteen sekä sosiaalisen tuen puutteen.

Tuomikoski (2022, s. 158) nostaa etätyön tuomista hyödyistä esille osaajien rekrytoimisen yli maakunta- tai valtiorajojen, mistä on tullut etätyön yleistymisen myötä helpompaa kuin aiemmin. Vilkmänin (2023, s. 158–159) mielestä etätyöllä ja joustavuudella on myös iso merkitys uusien osaajien houkuttelussa. Jos joustavuutta esimerkiksi etätyön osalta rajoitetaan, organisaation tulee hänen mukaansa tuoda voimakkaammin esille muita vetovoimatekijöitä, joilla osaajia houkutellessa. Osaavat ja tyytyväiset työntekijät toimivat organisaation sanansaattajina, joiden vaikutus voi näkyä rekrytoinneissa.

2.8 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen sisältää Joen (2021, s. 85) määritelmän mukaan kaikki toimet, joilla uusi työntekijä saadaan työsuhteen alkamisen myötä nopeasti osaksi organisaatiota. Eklund (2018, s. 25) kuvailee perehdytystä listaksi käytänteitä, joilla varmistetaan, että uusi henkilö hallitsee työtehtävänsä sekä varmistetaan hänen työyhteisöönsä sopeutuminen. Cesárium ja Chambelin (2019, s. 1467) mielestä uuden työntekijän ensimmäiseen työpäivään kannattaa varata aikaa työkavereihin tutustumiseen. Joen (s. 85) mielestä perehtymiseen kuuluu omaan työyhteisöön tutustumisen lisäksi myös sidosryhmiin tutustuminen.

Onnismaa (2010, s. 88) korostaa, ettei perehdyttäminen ole yksisuuntainen toimenpide, vaan siihen sisältyy olennaisesti vuorovaikutus. Hänen mukaansa perehdytys parhaimmillaan kehittää myös työyhteisöä. Kurttila ja Aalto (2021, s. 201) kertoivat esimerkin uudesta työntekijästä, joka pääsi perehtymään päivän ajan jokaisen tiimiläisen työtehtäviin. Tällä tavalla toimimalla uusi työntekijä sai monipuolisen käsityksen työstä, ja hänen huomioidensa perusteella pystyttiin myös kehittämään tiimin työtä. Rajamäki ja Mikkola (2020, s. 78) korostavat, ettei perehtyjän pidä tyytyä pelkkään tarkkailuun, vaan hänen kannattaa olla aktiivinen ja esittää kysymyksiä muille työyhteisön jäsenille. Joki (2021, s. 86) muistuttaa perehdyttämisen laajuuden riippuvan myös henkilön työtehtävistä sekä työsuhteen pituudesta. Perehdytystä on Joen mukaan hyvä tarjota niin ikään työhön palaaville henkilöille, jos työtehtävissä tai järjestelmissä on tapahtunut pidemmän poissaolon aikana muutoksia.

Kokon (2022, s. 47) havaintojen mukaan hyvä ennakkosuunnittelu vaikuttaa merkittävästi perehdyttämisen onnistumiseen. Godinho ym. (2023, s. 19) nostavat esille perehdytyskäsikirjan merkitystä. Heidän huomioidensa mukaan perehdytyskäsikirjojen sisältö on organisaatioista riippumatta yhä enenevässä määrin samankaltaista. Chillakuri (2020, s. 1290) vahvistaa tehokkaiden perehdytysohjelmien merkityksen työnantajan ja työntekijän menestyksen edistämässä. Sani ym. (2023, s. 650) tutkivat digitaalista perehdytystä ja heidän tutkimuksessaan nousi kolme avainteemaa, jotka olivat sosiaalisten yhteyksien väheneminen, henkilökohtainen hyvinvointi sekä heikot työntekijäsuhteet. Digitaaliperehdytyksen koettiin heidän näkemystensä mukaan sopivan paremmin sisäänpäin kääntyneille introverteille. Negatiivisina asioina nousivat työn läpinäkyvyyden heikkeneminen sekä luottamusongelmien lisääntyminen.

Silvosen (2020) mukaan toimistolla ja etänä tapahtuvissa perehdytyksissä käydään läpi samoja asioita. Hän nostaa tärkeiksi asioiksi etänä tapahtuvassa perehdytyksessä muun

muassa riittävän läsnäolon, proaktiivisuuden mahdollistamisen sekä tiheät tilannetarkastukset. Kalervo (2023, s. 43) nosti esille ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tuloksissaan, ettei etätyö ole välttämättä kaikille uusille työntekijöille tuttua ja sitäkin voidaan joutua perehdyttämään. Etäperehdytyksen osalta kriittiseksi nostettiin Vormiston (2021, s. 70) pro gradu -tutkielmassa perehdytettävän tuen ja avun riittävän saamisen. Rajamäki ja Mikkola (2020, s. 79) muistuttavat, että jokainen työpaikka sekä perehtyjän kokemus on yksilöllinen ja sen ymmärtäminen mahdollistaa joustavan ja uuden työntekijän perehtymistä tukevan työsuhteen aloituksen.

3 METODOLOGIA

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ymmärretään usein ei-numeeriseksi tutkimukseksi, joka on muodoltaan kirjoitettua tekstiä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 15). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 27) toteavat laadullisen tutkimuksen olevan tutkimustyyppiltään empiiristä. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena argumentoida ja tarkastella aineistoa empiirisen analyysin lähtökohdista. Kanasen (2017, s. 89–90) mukaan haastattelut ovat yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Hänen huomioidensa mukaan haastattelijalle ei välttämättä haluta sanoa asioita suoraan, vaan haastateltava voi ilmaista epäsuorasti asian olevan jollain tolalla. Haastattelujen haasteena on sanojen ja lauseiden monitulkintaisuus. Tutkijan tulee Kanasen mukaan käyttää omaa tulkintaa aineiston analyysissä, jotta ymmärretään, mistä ilmiö koostuu.

Vuori (2021) toteaa monen laadullisen tutkimuksen olevan tapaustutkimuksen kaltainen. Kanasen (2013, s. 54) mukaan tilanteisiin, joissa tutkitaan organisaatiossa tapahtuvaa ilmiötä, sopii menetelmäksi tapaustutkimus. Valittavasta ilmiöstä halutaan tutkimuksen kautta muodostaa syvällisempi ymmärrys. Tapaustutkimus suoritetaan Kanasen mukaan aina sen luonnollisessa ympäristössä. Vuori lisää, että tapaustutkimuksessa aiheesta pyritään saamaan laaja kokonaisvaltainen kuva tutustumalla siihen ennakkoon mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Tapaustutkimuksessa käytetään Kanasen (2013, s. 58) mukaan tiedonkeruumenetelmänä lähes aina teemahaastatteluja, jotka auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Teemahaastattelujen eduista Kananen (s. 80) toteaa tilanteiden aitouden ja oikean kontekstin. Valitulla teemalla ja siihen sopivilla kysymyksillä tutkija pystyy saamaan kohdennettua tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kanasen (s. 77–78) mukaan tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää myös havainnointia, kirjallisia dokumentteja, kyselyitä, tallenteita tai muita tietolähteitä. Eri lähteistä saatujen tietojen samankaltaisuus auttaa tutkijaa vahvistamaan esitetyt väitteet. Kananen (s. 79) painottaa, että tutkijan on hyvä alkaa tulkitsemaan tutkimusaineistoa välittömästi tutkimuksen käynnistyttyä, jotta tiedetään, milloin aineistoa on kerätty riittävästi. Aineiston alkaessa toistamaan itseään, tutkija voi tulkita tutkimuksella olevan riittävä todistusaineisto, jolla voidaan osoittaa tulosten luotettavuus.

3.1 Haastattelukysymykset

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 88) toteavat, että haastatteluun valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli asioihin, joiden tiedetään vaikuttavan tutkittavaan ilmiöön. Haastattelukysymykset (liite 1) on laadittu opinnäytetyön teoriaan pohjautuen (luku 2). Kysymykset on laadittu siten, että niiden kautta saataisiin tarkoituksenmukaisia vastauksia opinnäytetyön tavoitteeseen, tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin liittyen. Tämän opinnäytetyön tutkimusosan haastattelun kysymykset on jaoteltu niin, että niiden sisällöissä käsitellään työyhteisöä, perehdytystä, yhteisöllisyyttä, työ- ja toimintaympäristöä sekä kulttuuria.

Haastattelukysymyksiä testattiin ennakkoon työyhteisön jäsenellä, joka ei suoraan kuulunut tutkimuksen kohderyhmään, mutta jonka työtehtävät kuuluivat läheisesti tutkimuksen aihealueeseen. Testauksesta saatiin uudenlaisia näkökulmia, jotka otettiin huomioon lopullisissa kysymysten muotoiluissa ja aiheissa. Testauksen jälkeen kysymysten muotoilua ja järjestetystä sujuvoitettiin. Kananen (2017, s. 92) listaa vaarallisiksi niin sanotut dikotomiset kysymykset, joihin voidaan vastata ”kyllä” tai ”ei”. Kysymysten muotoilussa huomioitiin, että haastateltava ei voisi vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei”, vaan haastateltava ohjattiin kysymyksillä avaamaan ja perustelemaan vastauksiaan enemmän, jotta saadaan enemmän tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Yhden haastattelun kestoksi suunniteltiin noin 30 minuuttia, johon haastattelussa käytävien aihepiirien laajuus sekä kysymysten määrä oli pyritty sitomaan. Testihaastattelu tuki suunniteltua haastattelun kestoa.

Haastattelurunkoon sisältyi yhteensä kuusitoista pääkysymystä, joilla oli myös apu- ja jatkokysymyksiä. Haastattelun ensimmäisenä kysymyksenä, mitä heidän mielestään työhön liittyvä yhteisöllisyys tarkoittaa. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka uudet työntekijät näkivät yhteisöllisyyden, ja mistä tekijöistä yhteisöllisyys koostui. Kysymyksen tarkoituksena oli tuoda yhteisöllisyysteema heti esille ja sujuvoittaa haastattelun alkuvaihetta. Ensimmäisen kysymyksen jälkeen kysymyksillä pyrittiin syventämään ja tarkentamaan tutkittavaa aihetta eri näkökulmista. Työyhteisöstä uusilta työntekijöiltä kysyttiin, miten he määrittelevät oman työyhteisönsä ja keitä siihen kuuluu. Jatkokysymyksellä haluttiin saada selville, kuinka paljon he olivat kontaktissa henkilöihin omassa tiimissä, vastuualueilla tai muiden kuin edellä mainittujen kanssa, jotka uusi työntekijä laski työyhteisöönsä kuuluvaksi. Työn alkamisesta oli kulu- nut haastateltavilta sen verran aikaa, että he kykenivät prosessoimaan ja analysoimaan siihen liittyviä tekijöitä. Uusilta työntekijöiltä haluttiin kuulla, oliko heidän mielestään työyhteisön jäseneksi helppo tulla ja kuinka heidät otettiin vastaan. Työyhteisöön tulemisesta haluttiin

myös kuulla, kokiko uusi työntekijä päässeensä heti työyhteisön sisälle vai kestikö siinä pidemmän aikaa. Kehittämisen tueksi uusilta työntekijöiltä kysyttiin mielipiteitä, olisiko työsuhteen alussa voinut tehdä jotain paremmin. Lisäksi perehdytyksestä haluttiin tietää, oliko siinä huomioitu, millä tavalla yhteisöllisyys.

Yhteisöllisyyden merkitystä uusille työntekijöille haluttiin selvittää neljän pääkysymyksen avulla. Uusilta työntekijöiltä kysyttiin, miten yhteisöllisyys vaikuttaa heihin. Kysymyksellä haluttiin ymmärtää, onko yhteisöllisyys edelleen tärkeää, kuten aiemmin, vai onko sen merkitys vähentynyt muuttuneen toimintaympäristön myötä. Lisäksi uusilta työntekijöiltä kysyttiin, rakentavatko he yhteisöllisyyttä omilla toimillaan, ja mitä nämä toimet mahdollisesti ovat. Kysymyksen tarkoitus oli olla herättelevä, sillä se haastoi uuden työntekijän miettimään omaa rooliaan sekä omia tekojaan yhteisöllisyyden kehittämisessä. Uusilta työntekijöiltä haluttiin kuulla näkemyksiä organisaation yhteisöllisyyden tilasta. Tämä kysymys liittyi osaltaan opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Uusilta työntekijöiltä myös kysyttiin, millaista yhteisöllisyyttä he toivoivat, ja mitkä tekijät voisivat luoda heidän toivomaansa yhteisöllisyyttä. Lisäksi haluttiin selvittää, kaipasivatko uudet työntekijät työyhteisön tukea ja saivatko he sitä mielestään tarpeeksi.

Loput haastattelukysymykset liittyivät työ- ja toimintaympäristöön sekä kulttuuriin, joidenka lisäksi uusilla työntekijöillä oli mahdollisuus nostaa omia teemojaan vapaa sana -osiossa. Työ- ja toimintaympäristöihin liittyen uusilta työntekijöiltä kysyttiin, millaiset ympäristöt heidän mielestään tukevat yhteisöllisyyttä. Muuttuneesta toimintaympäristöstä haluttiin ymmärtää, miten uudet työntekijät kokevat etä- ja toimistopäivät. Varsinaiseen kysymykseen oli apuna myös jatkokysymyksiä, joilla haluttiin tietää, soviako työyhteisössä yhteisistä toimistopäivistä sekä onko etä- tai toimistopäivien määrä uusien työntekijöiden mielestä sopiva. Etä- ja toimistotyön eroja haluttiin ymmärtää. Uusilta työntekijöiltä kysyttiin työyhteisön tavoitettavuudesta toimistolla ja etänä. Lisäksi heiltä kysyttiin, eroaako työyhteisön kommunikaatio toimiston ja etätöiden välillä. Organisaation kulttuurista kysyttiin, tukeeko organisaation johto ja kulttuuri yhteisöllisyyttä. Uusilta työntekijöiltä haluttiin näkemyksiä, voisiko organisaatio heidän mielestään tehdä nykytilanteeseen nähden jotain enemmän. Heiltä haluttiin myös kuulla, onko yhteisöllisyyden rakentamisessa haasteita tai esteitä, jotka tulisi ottaa huomioon. Haastattelun lopussa haastateltaville annettiin mahdollisuus vastata vapaasti ennakoon rajatun viitekehyksen ulkopuolelta.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen kohderyhmäksi oli määritelty uudet työntekijät, joiden valintaan tutkija käytti apuna omaa tuntemustaan organisaatiosta. Lisäksi organisaation esihenkilöiltä saatiin kartoitusapua tutkimuksen kohderyhmään kuuluvista uusista työntekijöistä. Haastatteluvalinnoissa painotettiin henkilöitä, joiden työsuhteen alkaminen olisi mahdollisimman tuore, mutta kuitenkin kestänyt vähintään yli neljä kuukautta. Vastaajajoukosta haluttiin mahdollisimman monimuotoinen, minkä takia uusien työntekijöiden työssä aloittamisaikaa ei haluttu rajata esimerkiksi vuoden sisällä aloittaneisiin työntekijöihin, mikä olisi pienentänyt potentiaalisten haastateltavien valintajoukkoa. Uusiksi työntekijöiksi määriteltiin työntekijät, joiden työsuhte oli alkanut koronapandemian alkamisen eli vuoden 2020 maaliskuun jälkeen. Tutkittavan kohdeorganisaation työntekijät sijoittuvat kolmelle eri paikkakunnalle, joista kaikista haluttiin haastateltavia mukaan. Lisäksi haastateltavien valinnassa pyrittiin valitsemaan monipuolisesti työntekijöitä Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen E-, L-, ja Y-vastuualueilta sekä johdon tuesta. Valinnoissa oli lisäksi pyritty huomioimaan haastateltavien sukupuolten tasainen edustus sekä eri työuran vaiheessa olevat työntekijät. Haastateltavien henkilöiden ikäjakauma oli 23-vuotiaasta 62-vuotiaaseen.

Opinnäytetyön tutkimusosaa varten haastateltiin kymmentä työntekijää ajalla 13.12.2023–25.1.2024. Tutkija kysyi ennen haastatteluun kutsumista haastateltavilta kiinnostuksesta osallistua haastatteluun. Ketään ei haluttu pakottaa osallistumaan haastatteluun. Kaikki valintakriteerit täyttäneet haastateltavat, joita kysyttiin, suostuivat haastatteluun. Haastatteluajat soviteltiin mahdollisimman hyvin sekä tutkijan että haastateltavan aikataulut huomioiden. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelukutsua lyhyesti, mihin haastattelu liittyy. Haastateltaville lähetetyssä Outlook-kalenterikutsussa oli saatteena lyhyt johdanto ja ilmoitus, että haastatteluun ei tarvitse ennakolta valmistautua. Jos kysely olisi vaatinut ennakkoon valmistautumista, sillä olisi saattanut olla vaikutusta haastateltavien saamiseen. Laajalla ennakkoon valmistautumisella ei koettu olevan tähän tutkimukseen liittyen merkittävää vaikutusta suppeaan valmistautumiseen verrattuna.

Haastattelutilanteen alussa haastateltavalle kerrottiin lyhyesti tutkimuksen taustat sekä tutkimuskysymykset, joihin pyrittiin haastattelun kysymysten kautta saamaan vastauksia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 89) nostavat esille tutkijan roolin pitää haastattelu koossa, mutta antaa haastateltavalle mahdollisuus puhua aiheesta vapaasti. Kanasen (2017, s. 105) mukaan tutkija on haastatteluissa tiedonkeruunväline. Tutkija ohjasi tämän opinnäytetyön

haastattelutilanteessa mahdollisimman vähän haastateltavaa, mutta kuitenkin hieman, että pysyttiin teeman sisällä. Kaikille haastateltaville esitettiin yksitellen samat haastattelukysymykset, joihin annettiin haastateltavalle vastaamisrauha. Joissain pääkysymyksissä apuna oli jatkokysymyksiä, joita kerrottiin pääkysymyksen yhteydessä tai lisänä, jos ilmeni, että haastateltava ei osannut kertoa paljota aiheesta tai hän ei suoraan hahmottanut kysymyskokonaisuutta. Haastattelukysymysten jälkeen käytiin vielä vapaamuotoinen keskustelu haastateltavien kanssa, jossa kiitettiin heidän tutkimukseensa osallistumisesta. Lyhin haastatteluista kesti 16 minuuttia 34 sekuntia ja pisimmän haastattelun kesto oli 36 minuuttia 41 sekuntia. Yhteensä kymmenen haastattelua vei aikaa 3 tuntia 15 minuuttia.

3.3 Aineiston hallinta ja analyysi

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne kirjoitettiin tekstimuotoon. Kanasen (2017, s. 134) mukaan varsinkin teemahaastatteluissa suositaan mahdollisimman sanatarkkaa litterointia. Tämän opinnäytetyön haastattelujen litteroinnissa pyrittiin mahdollisimman tarkkaan ilmaisuun. Tutkimusaineistoa ei luovuteta opinnäytetyön toimeksiantajalle muuten kuin tässä opinnäytetyöjulkaisussa on tuotu ilmi. Haastatteluihin liittyvää tutkimusaineistoa säilytetään tutkijan toimesta opinnäytetyöprosessin ajan sekä kahden vuoden ajan opinnäytetyön valmistumisesta, jonka jälkeen aineisto tuhotaan.

Haastatteluaineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 117) mukaan sisällönanalyysillä pystytään analysoimaan aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällaisiksi aineistoiksi he luettelevat muun muassa haastattelut, puheet, keskustelut, dialogit ja raportit. Sisällönanalyysillä ei kuitenkaan saada suoria johtopäätöksiä, mutta se auttaa tutkijaa saamaan kerätyn aineiston järjestykseen johtopäätösten tekemistä tukemaan.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 123–125) kertovat kerätyn alkuperäisdatan pelkistämisen olevan aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe. Pelkistämisessä poistetaan tutkimukselle epäolennaiset tiedot, mikä näyttäytyy aineiston tiivistämisenä tai pilkkomisena osiin. Yhdestä virkkeestä voi löytyä useampia pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistämisen jälkeen aineisto luokitellaan kolmeen eri luokkaan, jolloin aineistosta etsitään samankaltaisuuksia. Alaluokissa pelkistetyt ilmaukset on luokiteltu aineiston sisällön mukaan. Luokittelu jatkuu yläluokkaan, joka on nimetty aiheen mukaan, mikä kuvailee aineisosta nousevaa ilmiötä. Viimeisenä tulee yhdistäväluokka, jolla on yhteys tutkimustehtävään. Kananen (2017, s. 146–147)

käyttää luokiteltujen tekstielementtien käsittelystä nimitystä koodaus. Koodauksen avulla pystytään yhdistämään samaa tarkoittavia kokonaisuuksia niin, että ne luovat loogisen kokonaisuuden. Luokittelu ja koodaus etenevät yhtä aikaa. Tässä opinnäytetyössä tutkija on käsitellyt aineistoa litteroimalla, pelkistämällä, luokittelemalla sekä koodaamalla.

Haastatteluista tähän opinnäytetyöhön lainatut vastaukset ovat muokattu siten, että niistä ei ole pääteltävissä vastaaja. Opinnäytetyön tuloksilla pyritään kehittämään organisaation yhteisöllisyyttä uusien työntekijöiden näkökulmasta. Organisaation koko ja vastualueiden erilaisuus haastavat kuitenkin kokonaisuuden hallintaa varsinkin tilanteissa, joissa henkilö kokee työyhteisönsä vahvasti vain oman vastualueen henkilöstöön liittyvänä. Kananen (2017, s. 148–149) muistuttaa, että tutkittavan ilmiön ratkaisemiseen tarvitaan myös intuitiota. Ratkaisun löytämiseksi tulee pitää mielessä alkuperäinen tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset, jotka antavat näkökulman, jolla kerättyä aineistoa tulee tutkia. Valittu näkökulma saattaa aiheuttaa myös väitteen monitulkintaisesta aineistosta. Kananen vertaa laadullisen tutkimuksen tekijää tutkimuksen loppuvaiheessa palapelin tekijään, jolla on tarvittavat palat edessään ratkaisua varten. Tutkijan pitää osata huomioida erilaiset tapaukset ja löytää yhteydet niiden väliltä. Koska tutkija työskentelee tutkimuskohteessa, tulosten analysoinnissa on käytetty hyväksi myös tutkijan omakohtaista tietoa organisaation toimintatavoista ja yhteisistä pelisäännöistä.

Sisällönanalyysissa vastaukset jaoteltiin seuraaviin teemoihin: kommunikaatio, perehdytys, työ- ja toimintaympäristö, työyhteisö, yhteistyö sekä yhteisöllisyys. Teemoittelussa jouduttiin tekemään jonkinlaisia rajauksia, sillä osa vastauksista olisi sopinut useamman teeman sisälle. Tämä osaltaan korosti sitä, että yksittäiset teemat eivät olleet toisistaan erillään, vaan olivat yhteydessä toisiinsa. Etenkin kommunikaatio- ja perehdytysteemojen vastaukset sisälsivät monia yhtäläisyyksiä. Lisäksi työ- ja toimintaympäristö vaikuttivat perehdytykseen sekä kommunikaatioon.

4 TULOKSET

Uusien työntekijöiden kuvaillessa työpaikan yhteisöllisyyttä esille nousivat muun muassa yhdessä tekeminen, samaan suuntaan meneminen ja tuen saanti. Yhdessä tekeminen liittyi paljon arkiseen työhön, joka koostui uusilla työntekijöillä pääasiassa oman ryhmän tai yksikön tehtävistä. Yhdessä tekemisen osalta esimerkkeinä nostettiin erilaiset projektit ja tapahtumat. Yhteisöllisyyden kannalta tärkeää oli ihmisten kokoaminen yhteen ja kohtaamisten mahdollistaminen. Yhteisöllisyyden kokemiseen kuului myös paljon sosiaalisuuteen ja kommunikaatioon liittyviä tekijöitä.

Mun mielestä työyhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että sä tiedät kenen kanssa teet töitä. (Haastateltava 1)

Työyhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että on työkavereita, joilta saa tukea, joita näkee, joiden kanssa on yhteyksissä, eli kokee kuuluvansa johonkin porukkaan ja viihtyvän siellä. (Haastateltava 4)

Joo kyllä se (työyhteisöllisyys) tarkoittaa mun mielestä sitä, että tavallansa kaikki tietää, tietää niinku mihinkä suuntaan ollaan menossa. (Haastateltava 10)

Uusilla työntekijöillä oli yhteisöllisyyttä kohtaan odotuksia. Moni heistä koki yhteisöllisyyden vaikuttavan omaan hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. Yhteisöllisyyden positiivisten vaikutusten nähtiin vaikuttavan välillisesti myös työn laatuun, sillä yhteisöllisyys lisäsi työntekijän motivaatiota, mikä näkyi huolellisesti tehtynä työnä. Oma työ haluttiin tehdä mahdollisimman hyvin, ettei muiden tarvitse tehdä korjauksia työprosessin myöhemmissä vaiheissa. Yhteisöllisyyden kautta korostui muusta työyhteisöstä välittäminen.

Siis onhan sillä (yhteisöllisyydellä) nyt merkittävä rooli, että. Että jos, tää ei olisi yhteisöllistä touhua, niin eihän tässä kovin pitkään jaksais yksin, yksin puurtaa täällä jossain etätyökohteissa. (Haastateltava 4)

Että, jos, jos ei niinku no ole semmoista hyvää yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä siellä töissä, niin ei ole olemassa työtä, jossa ei joskus tulisi stressiä ja kiirettä ja tymeitä työasioita, niin kaiken semmosen niinku negatiivisen työasian jaksaa sillä, että on se oma porukka, joka sitten kannattelee, ja. Ja niin kun tukee. (Haastateltava 9)

4.1 Työyhteisö auttaa työssä

Oman työyhteisön määrittelyssä uudet työntekijät mainitsivat ensimmäiseksi oman lähityöyhteisönsä, johon laskettiin oma ryhmä tai yksikkö. Laajemmassa kontekstissa omaan työyhteisöön laskettiin myös koko oma vastuualue sekä toimipaikka, jossa uusi työntekijä työskenteli. Yksittäisissä vastauksissa laskettiin myös koko ELY-keskus omaksi työyhteisöksi. Vastuualueiden välistä yhteisöllisyyttä ei noussut vastauksissa esille.

Se (työyhteisö) jakautuu niinku kahteen tavallaan: että ne henkilöt, ketkä on tota siellä toimistolla, niin vaikka ne ei.. mä en tee niiden kaa, suoraan kaikkien kanssa, niinku työtehtäviä. Mut sitten kuitenkin se porukka ketä on siellä toimistolla, niin. Niin ne on niinku se mun työyhteisö. (Haastateltava 3)

Niin ehkä työyhteisö mulle tarkoittaa erityisesti omaa vastuualueetta ja sitten vielä tää oma yksikkö. (Haastateltava 4)

No, mun työyhteisö on mun lähiesihenkilö ja sitten meidän ryhmän työkaverit. (Haastateltava 9)

Oman työpisteen lähellä työskentelevät tai usein toimistolla vastaan tulevat henkilöt miellettiin työyhteisöön kuuluviksi. Osalle uusista työntekijöistä ei löytynyt suoria kollegoja omasta organisaatiosta, ja he tekivät jonkin verran yhteistyötä muissa ELY-keskuksissa työskentelevien kanssa. Uusista työntekijöistä osa kuului ryhmiin, jonka jäsenenä oli henkilöitä myös muilta vastuualueilta tai johdon tuesta. Pääsääntöisesti omaan työyhteisöön kuuluviksi koettiin henkilöitä, joilla on vastaavia työtehtäviä tai joiden kanssa tehdään yhdessä työtä.

..jos miettii niinku silleen muilta paikkakunnilta, niin sitten se (työyhteisö) myös koostui semmoisesta ihmisistä kenen kanssa teet yhteisiä työtehtäviä. (Haastateltava 1)

Ja toki niin kun laajemmin kaikki, joiden kanssa mä oon tekemisessä, vaikka ne ei olisi edes samasta ELY-alueelta. (Haastateltava 7)

Työyhteisö koettiin merkittäväksi voimavaraksi, joka auttaa jaksamaan työssä. Varsinkin hyvän ilmapiirin merkitys korostui uusien työntekijöiden vastauksissa. Hyvän ilmapiirin koettiin pienentävän kommunikaatiokynnystä työhön liittyvissä asioissa. Työyhteisössä, jossa uusi työntekijä koki olonsa turvalliseksi, koettiin vapaa-aikaan liittyvien asioiden jakaminen mahdolliseksi. Omien vapaa-aikaan liittyvien asioiden jakamista yhteisössä ei kuitenkaan koettu

pakolliseksi yhteisöllisyyden kannalta. Yhteisössä viihtymisen koettiin vaikuttavan uusien työntekijöiden työviihtyvyyteen. Moni koki ympäröivänsä itsensä ihmisillä, joiden kanssa niin sanotusti kemiat toimivat. Ihmisten läsnäolo koettiin tärkeäksi.

Työyhteisön tuki koettiin uusien työntekijöiden toimesta tärkeäksi. Eroja tuli sen osalta, kuinka paljon uudet työntekijät tarvitsivat tai odottivat saavansa tukea. Tuen saamiseen ja antamiseen liittyi myös jonkinlainen odotus vastavuoroisuudesta. Osa uusista työntekijöistä oli päässyt ottamaan vastaan heidän jälkeensä tulleita uusia työntekijöitä ja tukemaan osaltaan heidän työsuhteidensa alkutaivalta.

Ja sit toisaalta tää on, kun mä oon uusi täällä ELY:llä, mutta sitten mä oon muutenkin niinkun työelämässä uusi. Niin mulla ei ole vertailukohtaa ihan kauheasti siitä, että milleen, kuinka paljon sitä tukea niinku yleensä pitäisi saada. (Haastateltava 3)

Ei täällä, niinku mun mielestä se on tyhmää, ollaan niinku aikuisia ihmisiä, niin kädestä pitämässä ja viemässä eteenpäin. (Haastateltava 5)

Ehdottomasti kaipaen ja saan sitä (työyhteisön) tukea. (Haastateltava 10)

Moni uusista työntekijöistä näki yhteistyön merkityksen yhteisöllisyyden syntymisessä. Välillä yhteistyö työyhteisön sisällä koettiin vaikeaksi varsinkin tilanteissa, joissa ylitettiin vastuualuerajoja. Vastuualueiden toiminta nähtiin melko itsenäisenä, jolloin osa näki niiden välillä niin sanottuja raja-aitoja. Organisaation yhteistyön osalta korostui oman vastuualueen sisäinen yhteistyö. Laajempaa yhteistyötä eri vastuualueiden välillä tapahtui tiimeissä tai projekteissa, joihin oli kerätty asiantuntijoita eri vastuualueilta ja johdon tuesta. Esimerkkinä organisaatiota läpileikkaavasta tiimistä mainittiin viestintätiimi. Osa uusista työntekijöistä oli kokenut ulkopuolelle jättämistä. Joissain tilanteissa uusilla työntekijöillä ei ollut suoria kollegoita omassa organisaatiossa, mikä aiheutti myös tietynlaista yksinäisyyttä. Osaltaan sisäiseen yhteistyöhön oli vaikuttanut organisaation oma toimintakulttuuri.

Toimintakulttuurithan on erilaisia, mutta se, että niinku puhallettaisiin enemmän yhteen hiileen, niin varmaan olisi parasta, mitä on tarjolla, voisi olla tarjolla. Täällä näkyy raja-aidat niin voimakkaasti. (Haastateltava 8)

Varsinkin uutena ihmisenä, niin huomaa sen, että jos ei oteta tavallaan mukaan, ja avoimesti kerrota työjutuista ja neuvota, että. Niinni on vaikea sitten helposti

päästä itse siihen substanssityöhön kiinni, mutta myös sitten tavallaan siihen työyhteisöön semmoiseen toimintakulttuuriin. (Haastateltava 9)

Se tavallaan se (työyhteisö) on niin kun, on niin kun hyvä iso perhe, mikä, mikä ei nyt ole perhe. Mutta lainausmerkeissä perhe, joka niinku tekee sitä työtä yhteisyhteisymmärryksessä ja niinku tiiminä. (Haastateltava 10)

4.2 Kommunikaatio jokaisen vastuulla

Uusien työntekijöiden sujuvaan työyhteisöön tulemiseen liittyi vahvasti kommunikaatiolliset seikat. Työyhteisöön tulemisessa esille tärkeimpänä nousi muihin tutustuminen, jota osa oli jännittänyt ennen työsuhteen alkua. Muihin tutustumista tapahtui varsinkin ensimmäisten työpäivien aikana toimistolla sekä digitaalisten välineiden kautta. Työyhteisöön tulemisen koettiin sujuneen uusien työntekijöiden toimesta pääosin hyvin. Uudet työntekijät näkivät työyhteisöön tutustumisen vaikuttaneen positiivisesti substanssityöhön perehtymiseen. Moni uusista työntekijöistä nosti oman aktiivisuuden merkittäväksi tekijäksi muihin tutustumisessa. Oma aktiivisuus vaikutti paljon siihen, kuinka paljon työntekijä oli yhteydessä muihin. Osa kuvaili tutustumista muihin työyhteisön jäseniin helpoksi, mutta osa koki haasteita tutustumisessa. Haasteena muun muassa nousi, että oman ryhmän tai yksikön ulkopuolisia työntekijöitä ei olla opittu tuntemaan kasvoilta. Kasvoilta tutustumisen vaikeus korostui erityisesti tilanteissa, joissa yhteydenpitokanavana oli sähköposti.

Ja mulla oli kauhea jännitys silloin, kun mä ELY:lle tulín, että minkähän laiseen porukkaan mä joudun, minkälaisia ihmisiä, ja että tuleeko siellä niin kun hyvä tällöinen yhteishenki ja tutustuuko ihmisiin. No se pelko oli oikeastaan aika turha. (Haastateltava 9)

Sähköpostilla oon enemmän ollut yhteydessä kuin henkilökohtaisesti, koska en edes tunne kaikkia henkilöitä vielä eli yhdistä kasvoja, enkä nimiä, niin se on niinku hankaloittanut sitä. (Haastateltava 10)

Moni uusista työntekijöistä koki kahvitaumat tärkeiksi erityisesti kommunikaation ja muihin tutustumisen osalta. Kahvitaumojen merkitys sosiaalisina tilaisuuksina näkyi kuitenkin vain toimistolla, sillä etänä ei samanlaista kokoontumista yhdessä tapahtunut. Yhteistä kahvitaumalla tapahtuvaa kommunikaatiota haastoivat omat kahviryhmät tai kuppikunnat, joissa kokoonnuttiin kahvihuoneen eri päätyihin tai mentiin muiden kanssa eri kellonaikoihin kahville. Seinäjoen toimipaikassa oli myös kaksi kahvipaikkaa, mikä aiheutti hajontaa kahviryhmien välille.

Ja kyllähän se nyt kahvipöytään siis istutetaan, että sehän on semmoinen ihan hyvä, hyvä tapa tota kehittää sitä yhteisöllisyyttä... (Haastateltava 4)

Mutta parasta tässä työyhteisössä on kuitenkin tämä aamu- ja iltapäiväkahvin porukat, että mä koen ne niinku merkityksellisemmäksi oman työhyvinvoinnin kannalta. (Haastateltava 8)

Etänä tapahtuvassa tutustumisessa esille nousivat digitaaliset yhteydenpitovälineet ja niiden luomat mahdollisuudet. Työyhteisöön tulemisessa ja tutustumisessa esille tuotiin vapaamuotoisten Teams-kahvien merkitys. Niiden koettiin edesauttavan varsinkin omaa ryhmään tulemistä ja olleen tärkeitä aikana, jolloin oli voimassa vahva etätyösuositus. Teams-kommunikaatiossa koettiin kameroiden auki pitämisen tekevän ruudun kautta tapahtuvan kommunikaation inhimillisemmäksi.

Ne (Teams-kahvit) on semmoisia vapaamuotoisia hetkiä. Siellä mun mielestä jotenkin tosi nopeasti, sitten tutustui ihmisiin, että heidän koulutustaustoistaan puhuttiin ja harrastuksista ja kaikesta tämmöisestä. (Haastateltava 9)

Ja sitten kaikissa palaverissa, jos vaikka etänä ollaan, niin pyrin aina kameran pitämään päällä, päällä, että jotenkin tulisi vähän sitten semmoinen inhimillisempi kohtaaminen siitä, ettei tarvitse mustalle ruudulle jutella. (Haastateltava 6)

Kommunikaation koettiin olevan sellainen, mihin jokainen pystyy vaikuttamaan jonkin verran ja antamaan oman panoksensa yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Lisäksi oman persoonan esilletuomisen koettiin edesauttavan tutustumista. Toimistolla ollessa moni pyrki kontaktiin myös muiden henkilöiden kanssa. Tämän kaltaiseksi toiminnaksi kuvailtiin tervehtimistä sekä yleistä kuulumisten kyselyä, jos viime näkemisestä oli kulunut pidempi aika.

Kaikki tämmöiset, että et toimistolla ni koittaa silleen tsempata itseään ja kysyä ihmisiltä välillä, että mitä kuuluu ja kaikkea. Että ei vaan pyyhällä sinne omalle paikalleen, niin tommoiset jutut. Kyllä mä uskon, että ne on semmoisia työyhteisön tota ylläpitäviä juttuja. (Haastateltava 3)

Tietysti voi olla se, että itse ehkä on juuri persoonana tämmöinen, että helposti uskaltaa kysyä joltakin ja avata suunsa ja kertoa kuka on. Niin on ollut sillä aika matala kynnyks sitten tutustua ehkä ihmisiin, mutta. Se ja, se on varmaan ehkä se mun oma persoonallisuus edesauttanut sitä. (Haastateltava 9)

Kommunikoinnin koettiin toimivan sujuvasti sekä etänä että toimistolla, vaikka eroa oli riippuen siitä, tapahtuiko kommunikointi toimistolla kasvotusten vai etäyhteydellä. Toimistolla

tapahtuvassa kommunikoinnissa koettiin olevan hieman pienempi viestintäkynnys varsinkin tapauksissa, joissa toinen työntekijä ei ollut vielä kovin tuttu. Toimistolla oli myös omanlaisia sanattomia sopimuksia, joilla voitiin ilmoittaa esimerkiksi sen hetkisestä tavoitettavuudesta. Esimerkkinä tällaisesta sanattomasta sopimuksesta tuotiin esille työhuoneiden ovien auki tai kiinni pitäminen, jolla ilmaistiin, onko työntekijä vapaa vai varattu. Etänä ollessa moni tarkisti toisen henkilön tavoitettavuuden Teamsin tilasta tai kalenterista. Toimistolla henkilöt saattoivat olla heikommin tavoitettavissa kuin etänä työskennellessä, koska he eivät olleet jatkuvasti tietokoneen ääressä reagoimassa viesteihin.

Sanotaanko näin, että silloin se (toimistolla) on luonnollisempaa esimerkiksi kysyä jotakin tai se, saattaa joku kysymys herätä siinä muista asioista keskustellessa ja kommunikaatiokynnys on paljon matalampi. (Haastateltava 4)

Oman kokemuksen perusteella en osaa sanoa eroaako soittaminen tai naamatusten keskustelu. (Haastateltava 7)

Palaverien nähtiin olevan työyhteisöä kokoavia tilaisuuksia, joissa näki myös henkilöitä, joihin ei välttämättä muuten ollut suoraan yhteydessä. Osa ryhmistä pyrki tulemaan toimistolle palavereihin. Palaverien osalta ei koettu isoja eroja järjestettiin ne läsnä, etänä vai hybridinä. Palaverien määrä vaihtelivat eri ryhmillä kerran viikossa järjestettävästä kerran kuukaudessa järjestettäviin. Lisäksi Palavereista koettiin, että niitä ei tulisi järjestää, jos asialistalla ei ole tärkeitä asioita, joista pitäisi yhdessä keskustella.

Jos miettii nyt vaikka, että on Teams-palaveri vs. läsnä palaveri, niin kyllä se niinku sillai aika samalla, samalla lailla, niinku mun mielestä toimii ihan hyvin molemmin, että sillä ei ole sillai ehkä merkitystä. (Haastateltava 2)

Ja juuri se, minkä mä sanoin, että pidetään sen takia palaveria, kun pitää pitää palaveri, niin se on niinku, se on mun mielestä niinku järjettömintä, mitä voi. (Haastateltava 5)

Työyhteisöön yhteydenpidosta esille nousivat uusien työntekijöiden kohdalla oma ryhmä ja yksikkö, joihin oltiin eniten yhteydessä. Lisäksi oman toimipaikan jäseniin, jotka eivät kuuluneet omaan ryhmään tai yksikköön, oltiin satunnaisesti kontaktissa varsinkin toimistolla ollessa. Uusista työntekijöistä osan ryhmä jakaantui useammalle toimipaikalle, jolloin kommunikatio toisella toimipaikalla olleisiin ryhmäläisiin ei välttämättä ollut yhtä tiivistä, kuin samalla

toimipaikalla työskenteleviin. Vähemmän tai ei lainkaan kommunikointiin eri vastualueiden henkilöihin, jotka työskentelivät eri toimipaikoissa.

4.3 Perehdytys auttaa työyhteisöön tulemisessa

Perehdytyksen merkitys korostui uusien työntekijöiden työyhteisöön integroitumisessa. Kaikki uudet työntekijät aloittivat työt ensimmäisenä päivänä toimistolla, jolloin heitä vastassa oli esihenkilö. Eroja uusien työntekijöiden kohdalla tuli siinä, kuinka perehdytystä jatkettiin tämän ensimmäisen työpäivän jälkeen. Osalle uusista työntekijöistä oli tullut tunne, että heidän olisi pitänyt ensimmäisenä työpäivänä osata valmiiksi kysyä esihenkilöltä oman työn suorittamisen kannalta oleellisia kysymyksiä. Osa uusista työntekijöistä myös koki, ettei heille ollut laadittu perehdytysuunnitelmaa.

Aika, aika paljon siinä, siinä jäi, niin kun sen uuden työntekijän tai mun, niinku vastuulle sitten, että hoksaa sit kysyä, kysyä oikeita asioita, ottaa selvää... (Haastateltava 6)

No sanotaan näin, että mitä jäin kaipaamaan ja kaipaen sitä edelleenkin, niin valtiolla ei ole minkäänlaista perehdyttämissuunnitelmaa olemassa. (Haastateltava 10)

Monien kohdalla ensimmäisenä työpäivänä oli järjestetty toimiston esittelykiertä, jossa käytiin tutustumassa työtiloihin sekä toimistolla oleviin ryhmäläisiin ja muihin työyhteisön jäseniin. Toimiston esittelykiertä tulivat siellä kyseisenä päivänä työskennelleet, mutta toimistolta poissaolevat jäivät uusille työntekijöille vieraammiksi aivan alussa. Joissain tapauksissa esittäytymisiä tehtiin myös Teams-ympäristössä, jolloin paikalle oli saatu henkilön omasta ryhmästä suurin osa. Ensimmäisen päivän tutustumisista koettiin, että nimet ja kasvot eivät välttämättä jääneet heti mieleen, mutta esittelyjä pidettiin kuitenkin hyvinä.

Uusien työntekijöiden vastauksissa toistui, että työsuhteen alku toimistolla nähtiin yhteisöllisyyden kannalta hyväksi. Sen koettiin helpottavan tutustumista muuhun työyhteisöön ja alentavan jatkossa myös viestintäkynnystä. Monien kohdalla tuli kuitenkin ilmi, että työsuhteen alkaessa toimistolla ei välttämättä ollut samanaikaisesti montaa työntekijää.

No tietysti se oli tärkeää, että oli paljon paikalla tai aluksi tosi paljon niinku paikan päällä toimistolla, että ehkä se on niinku mun mielestä hyvä lähtökohta sitten sille yhteisöllisyyden rakentamiselle. (Haastateltava 2)

Et, se on mun mielestä hyvin lyhyt aika, että jos eka päivä ollaan siellä toimistolla sun kanssa ja sen jälkeen ollaan sitten etänä, niin se, se ei ole kovin hyvää perehdyttämistä. Tämmöistä työyhteisöön ottamista. (Haastateltava 4)

Mun mielestä se olisi tärkeätä, että niinku siinä oltaisi tota siellä toimistolla läsnä opastamassa ja alentamassa sitä kynnystä pyytää apua ja ohjeita olemalla läsnä oikeasti, paikalla pidempään kuin se ensimmäinen päivä. (Haastateltava 4)

Uudet työntekijät kertoivat organisaatiossa olevan paljon erilaisia sisäisiä käytäntöjä ja työtapoja. Organisaation omien toimintatapojen avaamista toivottiin myös sisällytettäväksi perehdytykseen. Haastattelussa ei kuitenkaan tullut ilmi, mitä erilaisilla sisäisillä käytänteillä ja työtapoilla tässä kohdassa tarkoitettiin.

Ehkä tietyissä jutuissa, mitä on huomannut, että ahaa tää on tällainen toimintatapa selvästi, mitä meillä tehdään, niin. Niin ne olisi, ne on vähän semmoisia, että olisi niinku "nice to know" etukäteen, eikä oppia sitten silleen, ahaa tälleen toimitaan, okei. (Haastateltava 3)

Sitä helposti jämähtää sitten siihen toimintakulttuuriin, mikä ihmisillä on ollut jo pitkään. (Haastateltava 9)

Esihenkilön roolia perehdytyksessä tuotiin esille. Tärkeänä koettiin, että uuden henkilön varmistetaan saaneen muun muassa kaikki tarvittavat kalenterikutsut. Parhaimmillaan perehdytys auttoi uutta työntekijää pääsemään paremmin sisälle työyhteisöön. Tässä auttoi muun muassa perehdytysvastuiden jako. Samoihin aikoihin työt aloittaneet uudet työntekijät saivat vertaistukea ja -apua toisiltaan, mutta yksin uutena aloittaneet työntekijät kokivat tietynlaisia haasteita muun muassa uusien asioiden omaksumisessa. Uusia työntekijöitä aloitti useampi varsinkin kesäaikana. Useissa vastauksissa nousi esille matkalaskujen tekemisen vaikeus, mihin perehdytys tapahtui valtakunnallisissa tilaisuuksissa tai tallenteiden avulla. Tämän kaltaiset tilaisuudet koettiin joissain tapauksissa huonompina kuin perinteinen perehdytys, ja niissä koettiin vähemmän vuorovaikutusta.

...ja siinä sitten niinku tutustui myös, myös sitten niissä perehdytyksessä ihmisiin. (Haastateltava 2)

Perehdyttämisen suunnitelma ja jaettuna eri henkilöille, niinkun uuden henkilön kannalta, niin näkisin sen erittäin hyvänä. (Haastateltava 10)

...paitsi sitten nämä ohjelmat, niin tuli jostakin, joku Teams jostakin Taimen ope-
tuksesta ja näihin, niin menee pikkuisen pihalle siinä, kun puhutaan koodilla ja
numeroilla ja siellä on paljon muitakin henkilöitä. (Haastateltava 10)

Perehdytyksen ja tarvittavan tuen määrän tarve vaihteli uusilla työntekijöillä. Moni heistä koki, että apua sai, kun osasi sitä pyytää. Osa uusista työntekijöistä oli työelämänsä alkuvaiheessa ja koki enemmän tuen tarvetta kuin osa työelämässä jo pidempään olleista. Osalla uusista työntekijöistä oli kokemusta vastaavista työtehtävistä, mikä teki perehdytyksestäkin enemmän vuorovaikutteisempaa. Tällöin uusi työntekijä osasi kysyä perehdyttäjältä täsmentäviä kysymyksiä sekä kykeni tutustumaan asiantuntijaverkostoonsa nopeammin.

Työsuhteen alun ja perehdyttämisen haasteiksi mainittiin uusien työntekijöiden toimesta muun muassa esihenkilöiden kiireisyyden, esihenkilön vaihtumisen, organisaatiokokonaisuuden vaikean hahmottamisen, lyhyen lähiperehdyttämisen, perehdytettävien asioiden ison määrän sekä perehdytettävien asioiden unohtamisen. Muistamisen haasteita koettiin erityisesti tilanteissa, joissa jokin asia piti tehdä ensimmäistä kertaa, ja perehdytyksestä oli ennätännyt kulumaan pidempi aika.

4.4 Toimistolla odotetaan näkevän muita

Työ- ja toimintaympäristöt ovat jakautuneet fyysisiin ja digitaalisiin ympäristöihin. Suurin osa uusista työntekijöistä työskenteli pääasiassa etänä, mutta kävivät toimistolla kerran tai kaksi viikossa. Toimistoilla oli heidän mukaansa vaihtelevasti henkilöstöä paikalla, mihin vaikutti osaltaan etätyösopimukset sekä sovitut toimistopäivät. Monella ryhmällä tai yksiköllä oli sovituna viikoittain toistuva yhteinen toimistopäivä, mitä noudatettiin vaihtelevasti.

Meillähän on yksikössä, niinku sovittu maanantait niinku toimistopäiväksi, mutta se ei nyt tällä hetkellä oikein niinku sillain toteudu. (Haastateltava 2)

En ole itsekään tänään toimistopäivänä toimistolla, että se on ihan yleinen juttu, että ei porukkaan ole silloin siellä välttämättä. Mutta ehkä esihenkilö saattaa olla, mut muut ei. (Haastateltava 3)

Vaikka toimistopäivistä ei välttämättä pidetty kiinni, niin uusien työntekijöiden mielestä toimistolla oli mukava käydä. Tosin monia turhautti tilanteet, jolloin toimistolla ei ollut muita paikalla. Osa uusista työntekijöistä sopi ryhmäläistensä kanssa yhteisistä toimistopäivistä ja varmisteli toisten toimistolla olemista. Ilmeni myös tilanteita, jossa toimistolle voitiin tulla kesken päivän

töihin, jos siellä kuultiin olevan muita työkavereita paikalla. Varsinkin tilanteissa, joissa vierailtiin toisissa toimipaikoissa, haluttiin samalla tavata sen toimipaikan työkavereita.

Silleen siellä toimistolla, kyllähän siellä ihmisiä oli, mutta ne oli sitten niitä, jotka ei ole lähimpiä työkavereita, niinku työtehtävien puolesta. (Haastateltava 4)

Semmoinen kehityskohde on, että, vaikka näitä läsnäolopäiviä toimistolla, niin se on tosi turhauttavaa, että sitten, kun menee sinne ja tosiaan parkkipaikka on tyhjä tai talo on tyhjä ja sitten yksin siellä jossain kopissa tekee, niin jotenkin tuntuu, että siinä jää, jää hirveästi jotain niin kun käyttämättä tai hyödyntämättä siitä, että, kun ollaan, ollaan fyysisesti siellä paikan päällä. (Haastateltava 6)

Kyllä tää nykyajassa on hyvääkin, mutta tää (etäily) on menny ihan mahdottomaksi, kun toimiston käytävät kumisee tyhjiyttään, niin ei siinä tule minkäänlaista työhyvinvointia siitä porukasta. (Haastateltava 8)

Monen uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä toimistolla ei ollut paljoa muuta henkilöstöä paikalla. Osa uusista työntekijöistä oli aloittanut työnsä koronapandemian aikana, jolloin oli voimassa vahva etätyösuositus, mikä osaltaan vaikutti toimiston tyhjyyteen. Pandemian päättymisen jälkeen etätyö oli kuitenkin jatkunut organisaatiossa pääasiallisena työtapana.

Ehkä tavallaan se, että vaikka, kun se oli just sitä korona-aikaa ja mä olin tosiaan kaksi ekaa päivää toimistolla tavallaan perehdytyksessä, että saa nyt koneet ja puhelimet ja muut, ja sitten siirryin kotiin, ja sitten tulikin vähän se, että no nyt ei kukaan ole enää menossakaan taas toimistolle, niin niin kyllä siinä tietysti vähän tuli semmoinen orpo ja yksinäinen olo. (Haastateltava 9)

Ehkä sitten se jäi vähän oudoksi se sitten, koska läheisimmän esihenkilön kanssa käytiin talon toisessa päässä katselemassa tyhjiä huoneita ja nimilappuja, johon ei istunut kukaan, niin oli niinku vaikea hahmottaakaan, että minkälainen ihminen täällä yleensä istuu, muuta kuin tiesi, että sukupuolen nyt sai selville, selville, kun katsoo nimitaulua, mutta ei muuten sitten. (Haastateltava 10)

Ihmetystä uusissa työntekijöissä herätti työntekijät, jotka asuivat toimiston lähellä, mutta halusivat kuitenkin tehdä pääsääntöisesti työtä etänä. Osa uusista työntekijöistä koki, että toimistolla käymisen on mahdollista välttää kokonaan, jos osaa tarpeeksi organisoida omaa kalenteriaan. Toimiston välttely oli herättänyt myös ajatuksia, onko työyhteisössä tai toimistolla jotain ongelmia, minkä takia halutaan pysyä etätyössä. Tämän kaltaisia ongelmia ei kuitenkaan uusien työntekijöiden havaintojen perusteella ole ilmennyt.

Siinä asuu niinku hyvin lähelläkin toimistoa väkeä ja silti ne ei tullut sinne, kun sen pakollisen kerran viikossa. (Haastateltava 4)

Uudet työntekijät puolsivat hyvin vahvasti etätyötä, vaikka sitä ei suoraan heiltä kysytty. Etätyön hyötyinä tuotiin esille muun muassa ajankäytön järkevöittäminen sekä muun oman elämän yhteensovittaminen. Moni koki myös, että etätyössä pystyy keskittymään paremmin kuin toimistolla, jossa monen mielestä työn tekeminen keskeytyi useammin.

Siihen asti (ennen koronaa), niin se oli aina niinku, oli vähän niinku laitonta tehdä etänä töitä, vaikka olisi ollut mahdollistakin. Niin nyt kun korona tuli niin siitä tuli niinku laillista, ja se minusta on niin kun tehokkaampaa. (Haastateltava 5)

Mulla on pieniä lapsia kotona ja silleen ollut tosi näppärä kyllä tässä lapsiperheen arjessa sitten tää etätyömahdollisuus. (Haastateltava 6)

Uudet työntekijät nostivat yhteisöllisyydestä esiin erityisesti toimistolla pidetyt yhteiset kahvi- ja lounastauot. Yhteisillä lounastauoilla oli mahdollisuus tutustua toisiin rauhassa. Harjoittelijoiden keskuudessa oli pidetty vapaamuotoisia Teams-kahvitilaisuuksia ja ne koettiin myös hyviksi tavoiksi lisätä porukan yhteisöllisyyttä. Teams-kahvihetkiä oli järjestetty varsinkin koronapandemian aikana, mutta hybridityön alettua niistä oli pääsääntöisesti luovuttu. Haastattelussa ei noussut esille, että koronapandemian jälkeen muilla kuin harjoittelijoilla olisi ollut säännöllisiä Teams-kahvitteluja. Yhteisöllisyyttä koskevat tauot koskivatkin pääasiassa toimistoympäristöä.

Tietysti sitten tämmöiset niinku just oon tässä jo moneen kertaan maininnutkin, niin tämmöiset kahvipöytäkeskustelut sun muut niin nehän nyt ei tietysti sitten toteudu (etänä) välttämättä aina. (Haastateltava 2)

No kyllä mun mielestä kahvitunnilla esiintyy parhaiten (organisaation yhteisöllisyys). (Haastateltava 5)

Mutta parasta tässä työyhteisössä on kuitenkin tämä aamu- ja iltapäiväkahvin porukat, että mä koen ne niinku merkityksellisemmäksi oman työhyvinvoinnin kannalta. (Haastateltava 8)

Digitaaliset ympäristöt koettiin uusien työntekijöiden mielestä toimiviksi. Digitaalisista ympäristöistä nousi selkeästi esille Teams, jossa työntekijät kykenivät kommunikoimaan toistensa kanssa ryhmissä ja yksityisviesteillä. Digitaalisten ympäristöjen koettiin myös laajentavan nykyistä työyhteisöä, sillä sitä kautta pystyttiin tavoittamaan koko organisaation henkilöstö tai

henkilöitä muista organisaatioista. Osa uusista työntekijöistä koki, että digitaalisissa ympäristöissä olisi lisää potentiaalia yhteisöllisyyden kehittämisessä, jos ympäristöjä opitaan käyttämään nykyistä tehokkaammin.

Mut sitten toisaalta myös niinku tää Teams-maailma, niinku laajentaa sitä (työyhteisöä) ihan älyttömästi. Että sitten on se koko porukka tavallaan, ketä siellä henkilöstöinfoissakin on. Niin kuvitellen, että nekin on mun niinku työyhteisöä. (Haastateltava 3)

Digitaalisista sitten, niin Teamsihan on siinä mielessä hyvä, että siellä saa kyllä yhteyden ja niinku välineet on lähtökohtaisesti kunnossa, mutta se miten niitä käytetään, niin siinä on ehkä varmaan vielä vähän opeteltavaa. Että sitten just pidettäisiin enemmän sellaisia myös digitaalisia kokoontumisia. (Haastateltava 4)

Toimintaympäristöistä esille nousi uusien työntekijöiden toimesta organisaatiokokonaisuus ja vastualueiden itsenäisyys. Moni uusista työntekijöistä koki työntekemisen tapahtuvan pääosin omalla vastualueella, minkä koettiin myös aiheuttavan organisaatiotasolla yhteisöllisyyden hajanaisuutta. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen toimipaikkoja oli kolmella eri paikkakunnalla ja osa uusista työntekijöistä koki, että toisissa toimipaikoissa oli hankala vieraila. Toimipaikoissa liikkumiseen haasteiksi nousi, että toisen toimipaikan henkilöstöä ei tunnettu hyvin sekä epävarmuus toisen toimiston työskentelytiloista, joista ei tiedetty onko ne nimetty jollekin vai kaikkien vapaasti käytettävissä.

Että varmaan, tää rakenne on, ja hajautunut rakenne on se iso ongelma meillä. (Haastateltava 4)

Tietysti työtä tehdään kaikki oma, omalla toimialueella ja siellä. (Haastateltava 10)

Toimistojen välinen yhteisöllisyys kehittyi tapahtumissa, joissa koko organisaatio oli paikalla. Tämän kaltaisina tapahtumina mainittiin henkilöstöinfot sekä fyysisesti paikan päällä järjestettävät tapahtumat kuten pikkujoulut ja kehittämispäivät. Varsinkin vapaamuotoisten tapahtumien, joissa henkilöstö voi olla rennommin, koettiin lisäävän yhteisöllisyyttä. Moni toivoi myös enemmän työajan ulkopuolista tekemistä sekä työyhteisön jäsenten osallistumista niihin avoimin mielin.

Ja sitten tämmöiset nyt tietysti työpäivän ohessa, mitä muuta tehdään: Kaikki pikkujoulut, sun muut, niin kyllähän nekin rakentaa sitten sitä (yhteisöllisyyttä), sitä ja tämmöiset oheistapahtumat. (Haastateltava 2)

Ehkä sitten on, meillä on näitä kaikkia koko talon kehittämispäiviä ja sitten muitakin tällöisen yhteisii tapahtumia, mitä on ollut sitten tässä joitakin pitkin vuotta, niin näkisin että ne on, ne on ehkä sitten semmoinen, mikä vähän rakentaa ja liimaa sitä koko taloa sitten, sitten kasaan. (Haastateltava 6)

4.5 Yhteisöllisyyden haasteet ja mahdollisuudet

Organisaation yhteisöllisyyttä käsiteltäessä esille nousi muutamia rakenteellisia haasteita, jotka johtuvat osaltaan tavasta, kuinka ELY-keskukset ovat aikanaan rakennettu. Rakenteellisia haasteina nousivat esille organisaation iso koko, vastuualueiden erilaisuus sekä toiminnan jakautuminen kolmelle eri paikkakunnalle.

No ELY on tietysti iso organisaatio. Iso organisaatio ja kaikki nuo vastuualueet ei ole itselle ihan tietysti tutuimpia, että. Vaikea arvioida, arvioida sitä (yhteisöllisyyttä), ehkä sitä kokonaisuutta. (Haastateltava 2)

Ehkä niinku myös se, että kun ollaan kolmella paikkakunnalla, niin sekin voi tavaltaan olla haaste. (Haastateltava 3)

Kyllä se tietysti on haasteita siinä, sen (yhteisöllisyyden) rakentamisessa, että kuinka saadaan niin, kun kaikki toimii omalla laillansa ja omalla alueellansa ja paikkakunnalla. (Haastateltava 10)

Koko organisaatiota läpileikkaavaa yhteisöllisyyttä ei koettu tai sitä ei tuotu uusien työntekijöiden toimesta selkeästi esille. Heidän määrittelemä yhteisöllisyys liittyi pääasiallisesti lähi-työyhteisöön sekä rajautui pääasiassa toimintoihin oman vastualueen sisällä. Kaikkia oman organisaation tai toimipaikan työyhteisön jäseniä ei myöskään tunnettu. Osa uusista työntekijöistä koki vastuualueiden olevan kaukana toisistaan, jolloin toisten vastuualueiden toiminta oli jäänyt tuntemattommaksi. Yhteisiä koko organisaatiota koskevia tapahtumia järjestettiin muutamia kertoja vuodessa ja silloinkin työyhteisön jäsenet saattoivat viettää aikaa jo tuntemiensa henkilöiden ja työkavereiden kanssa.

Aika vähän (olen yhteydessä muihin kuin oman yksikön väkeen), koska oma rooli liittyy vahvasti yksikön tekemiseen. (Haastateltava 5)

Kyllä nää kahviryhmät ja kuppikunnat, niin ne on erittäin voimakkaita täällä. Valitettavasti. Voin sanoa, että en ole työuraani kohdannut näin voimakkaita, ja se on jatkunut aika monta vuosikymmentä. (Haastateltava 8)

Sähköpostilla oon enemmän ollut yhteydessä kuin henkilökohtaisesti, koska en edes tunne kaikkia henkilöitä vielä eli yhdistä kasvoja, enkä nimiä, niin se on niinku hankaloittanut sitä. (Haastateltava 10)

Moni uusista työntekijöistä koki haasteena toimipaikkojen hajanaisuuden. Lisäksi osa ryhmistä jakaantui kahden eri toimipaikan välille, joka vähensi fyysisiä kohtaamisia. Joissain ryhmissä oli sovittu yhteisistä toimistopäivistä, mutta niissä ei huomioitu kuitenkaan ryhmän jakaantumista kahdelle eri paikkakunnalle. Oman ryhmän toimistopäivät saattoivat olla eri päivinä kuin muiden ryhmien tai yksiköiden toimistopäivät, mikä saattoi myös vaikuttaa siihen, että osa henkilöistä oli tavannut toimistolla erittäin harvoin.

Mutta tota, no meilläkin toki kaikki istuu vähän eri, eri toimipisteillä, että mä en tiedä, onko siinä (toimistopäivässä) silleen sit hirveästi mieltä. (Haastateltava 6)

No varmaan haasteita on, että meillä on kuitenkin aika monta yksikköä jo Seinäjoella, Vaasa, Kokkola. (Haastateltava 10)

Monet uusista työntekijöistä ymmärsivät yhteisöllisyyden kehittämiseen liittyvät taloudelliset seikat sekä muut toiminnan rajoitteet. Henkilökohtaisten tekojen merkitystä tuotiin esille yhteisöllisyyden kehittämisessä uusien työntekijöiden toimesta. Jokaisella työntekijällä koettiin olevan osa yhteisöllisyyden rakentamisessa ja omalla aktiivisuudella koettiin olevan positiivisia vaikutuksia yhteisöllisyyden kehittämisessä. Osa uusista työntekijöistä ei osannut kertoa, kuinka yhteisöllisyyttä tulisi kehittää nykyisestä.

Organisaation koettiin tukevan jollain tasolla yhteisöllisyyttä tai tarjoavan siihen sopivia alustoja. Esimerkkeinä nostettiin erilaiset tapahtumat ja koulutukset, joita organisaation toimesta ollaan henkilöstölle järjestetty. Uusien työntekijöiden näkemykset johdon roolista yhteisöllisyyden kehittämisessä erosivat toisistaan. Osa heistä koki, ettei johto tue yhteisöllisyyttä ja osa koki, että johto tukee yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden näkökulmasta tuotiin esille, ettei johtoa nähdä toimimassa yhdessä tai heitä ei näy toimistolla. Organisaatiotasolla haastetta yhteisöllisyydelle tuovat myös ulkopuolelta tulevat muutospaineet ja -päätökset esimerkiksi organisaatiorakenteeseen tai tilakysymyksiin liittyen.

Jos niinku sitä ylempää johtoa ajatella, niin siellä on varmaan sellaisia henkilöitä, joita näkee harvemmin. (Haastateltava 9)

Nythän meitä haastaa kuitenkin tää uusi tulevaisuus, 1.1.2026, mitä se sitten mahtaa ollakaan, niin kyllähän se haastaa ja lisää varmasti sektoriajattelua. (Haasteltava 8)

Yhteisöllisyyttä haastoi uusien työntekijöiden näkökulmasta yhteisten työtehtävien puute. Siihen osaltaan oli vaikuttanut vastauksissa nousseet vastualueiden rajat sekä vastualueiden rajoja ylittävien ryhmien tai töiden vähyys. Tämän koettiin osaltaan myös vaikuttavan jossain määrin yhteistyön puutteeseen.

5 POHDINTA

Opinnäytetyössä tutkittiin yhteisöllisyyttä uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia haastatteluilla. Tulosten avulla oli tarkoitus selvittää, miten yhteisöllisyys koetaan Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli myös kartoittaa yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä, joita voidaan käyttää apuna kehittämis ehdotusten laadinnassa. Uusilta työntekijöiltä haettiin ideoita, huomioita ja näkökulmia kehittämis ehdotusten tueksi. Kerätyn aineiston ja sen analysoinnin avulla on luotu Etelä-Pohjanmaan ELY-keskukselle kehittämis ehdotuksia yhteisöllisyyden parantamiseen.

5.1 Yhteisöllisyys organisaatiossa

Yhteisöllisyyteen kuvailtiin sisältyvän muun muassa toisten tunteminen, mielekkyys tehdä töitä, turvallisuus, kaveruus, työviihtyvyys, toisten auttaminen, työkavereiden näkeminen, vuorovaikutus, yhdessä tekeminen, porukkaan kuuluminen, huomioon ottaminen, arvostuksen saaminen sekä yhteinen tavoite ja suunta. Boyd ja Nowell (2014, s. 109) ovat tuoneet yhteisöllisyyden odotuksista esille psykologisten tarpeiden täyttämisen, joihin osassa Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen uusien työntekijöiden vastauksissa viitattiin. Kallio ym. (2022, s. 84) ovat huomanneet tutkimuksessaan, että yhteisöllisyyteen koettiin kuuluvan useampia merkityksiä, mikä ilmeni myös tässä tutkimuksessa. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen uusien työntekijöiden vastauksissa toistui tuen saaminen ja sen merkitys. Koska moni koki sen tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta, tuen saaminen tulkittiin olevan oleellinen osa yhteisöllisyyttä. Tätä tulkintaa tukevat myös Tanskanen ym. (2023, s. 35), jotka näkevät riittämättömän avun ja tuen saamisen sekä vertaisuuden puutteen olevan sidoksissa työyksinäisyyden kokemiseen. Työyksinäisyys voidaan ymmärtää vastakohtana yhteisöllisyydelle, joten työyksinäisyyteen vaikuttavien tekijöiden vastakohtat voidaan tulkita olevan tärkeitä yhteisöllisyyden tunteelle.

Kun uudet työntekijät kertoivat omasta työyhteisöstään, ensimmäisiksi he mainitsivat oman ryhmänsä ja yksikkönsä. Näiden jälkeen osa uusista työntekijöistä laajensi työyhteisökuvaustaan koko vastualueeseen tai oman toimipaikkansa henkilöstöön. Muutama uusista työntekijöistä mainitsi työyhteisöönsä kuuluvan kaikki Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen työntekijät. Työyhteisöksi koettiin pääosin pienempiä kokonaisuuksia kuin koko organisaatiotasoa. Vastauksia voidaan peilata Pohjanheimon (2015, s. 18) kolmiomalliin, jossa työyhteisön

rakentamiseen on liitetty perustehtävä, rakenteet ja organisoituminen sekä vuorovaikutus. Uusien työntekijöiden työyhteisön määritelmiin todennäköisesti vaikutti Etelä-Pohjamaan ELY-keskuksen organisaation suuri koko, erilaiset työtehtävät sekä se, ettei kaikkia työntekijöitä tunnettu. Toisten tuntemisen vähyys korostui etenkin vastuualueiden ja toimipaikkojen osalta, missä uusi työntekijä ei työskennellyt. Koko organisaation henkilöstöä oli mahdollista nähdä vuosittain muutamissa tilaisuuksissa. Koko yhteisön näkemisen tulisi olla toistuvampaa tai säännöllisempää, jotta koko työyhteisö tutustuisi keskenään.

Yhteisöllisyyteen sisältyi uusien työntekijöiden mielestä yhteistyö, yhteinen tavoite ja suunta. Vastuualueilla työskenneltiin pääosin oman vastuualueen rajoissa, jolloin yhteistyötä ei juurikaan tehty muiden vastuualueiden työntekijöiden kanssa. Osa koki organisaation vastuualueiden välillä olevan voimakkaita raja-aitoja, joita oli sisäisessä toiminnassa vaikea ylittää. Uusista työntekijöistä osa kuului organisaatiota läpileikkaaviin ryhmiin, mutta suurin osa heistä työskenteli pelkästään oman vastuualueen sisällä. Juholin (2022, s. 30–31) ja Sivonen (2022, s. 93) korostivat, että pelkkä samassa paikassa oleminen ei lisää yhteisöllisyyttä, vaan taustalta pitää löytyä yhteinen tekeminen. Yhteisistä tavoitteista ja niiden sisällöistä ei tarkemmin kysytty uusilta työntekijöiltä. Organisaation tavoitteet määritellään vuosittain tulossopimuksessa, mutta tavoitteista suurin osa liittyi suoraan vastuualueiden itsenäiseen tekemiseen (Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, 2024b).

Uusien työntekijöiden vastauksista voidaan tulkita, ettei koko organisaatiota läpileikkaavaa yhteisöllisyyttä juurikaan ole. Organisaation sisällä yhteisöllisyyttä kuitenkin ilmeni vastuualueilla, yksiköissä, ryhmissä ja toimipaikoissa. Uudet työntekijät määrittivät yhteisöllisyyttä muun muassa toisten auttamisella ja tukemisella. Vastauksista tuli esille, että uudet työntekijät olivat saaneet työyhteisössä muilta tukea, joten yhteisöllisyys toteutui tältä osin. Uusien työntekijöiden tuen määrän tarve vaihteli vastaajien kesken. Yksi uusista työntekijöistä myös pohti, kuinka paljon tukea voisi olla saatavilla. Varsinkin työelämässä vähemmän aikaa olleilla työntekijöillä tuen tarve esiintyi vahvempana kuin pidempään työelämässä olleilla.

McMillanin ja Chaviksen (1986, s. 20) mukaan joidenkin ihmisten vahva yhteisöllisyys voi eriyttää heitä muusta yhteisöstä. Korhonen (2022, s. 62) on huomannut tutkimuksessaan, että yhteisöllisyys ei aina yhdistä ihmisiä, vaan voi tehdä organisaation sisälle omia klustereita. Uudet työntekijät esittivät huomioita kuppikunnista ja vastuualueiden raja-aidoista Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa. Organisaatorakenne, jossa on kolme melko itsenäistä vastuualuetta, tukee tietynlaista eriytymistä toisistaan sekä läheisimpien suhteiden syntymistä

omalla vastuualueella ryhmissä tai yksiköissä. Muutama uusista työntekijöistä sanoi suoraan, ettei koko organisaatiolla ollut yhteisöllisyyttä. Osa uusista työntekijöistä ei suoraan ottanut koko organisaatiotason yhteisöllisyyteen kantaa, mutta heidän työhönsä liittyvistä yhteisöllisyyden määritelmistä moni täytyi varsinkin ryhmä- tai yksikkötasolla. Organisaatio pystyisi kehittämään joitain haastatteluissa ilmi tulleita yhteisöllisyyden määritelmiä, niin että ne kattaisivat koko organisaation. Esimerkiksi voitaisiin sopia koko toimipaikalle yhteinen toimistopäivä, jolloin kohtaamiset muun työyhteisön kanssa lisääntyisivät. Lisääntyvät kohtaamiset saattaisivat auttaa työyhteisöön tutustumisessa, sisäisessä yhteistyössä ja lisätä turvallisuuden tunnetta. Koko organisaation yhteisöllisyyttä ei kuitenkaan ole mahdollista saada samalle tasolle kuin se on ryhmä- ja yksikkötasolla. Tähän osasyinä ovat organisaation koko, kolmen vastuualueen melko erilaiset tehtäväkuvat sekä kolmella eri paikkakunnalla tapahtuva toiminta.

Kokonaisuutena uudet työntekijät kokivat yhteisöllisyyttä pääsääntöisesti heidän ryhmä- ja yksikkötasollansa. Yhteisöllisyyden kokemuksen tunne väheni, mitä etäämmäksi omasta ryhmästä menttiin. Näitä huomiota tukee Korhosen (2022, s. 60–61) tutkimus, jossa yhteisöllisyyden tunteen on todettu olevan vahvempi niillä henkilöillä, jotka tekevät paljon työtä yhdessä. Yhteisöllisyyttä koettiin myös toimipaikoittain, joka osaltaan korosti toimitilojen merkitystä yhteisöllisyyden rakentumisessa. Tätä huomioita tukevat Linnoisen (2020) ja Kallion ym. (2022) tutkimukset. Yhteisöllisyyttä koettiin myös digitaalisissa ympäristöissä, mutta fyysistä toisten tapaamista tai mahdollisuutta siihen pidettiin kuitenkin tärkeänä.

5.2 Uusien työntekijöiden huomiot ja toiveet yhteisöllisyydestä

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa kehittämissuhteita, kuinka yhteisöllisyyttä voidaan kehittää paremmaksi organisaatioon tulleiden uusien työntekijöiden näkökulmasta. Uudet työntekijät toivat esille asioita, jotka olivat haastatteluhetkellä organisaatiossa hyvin. Lisäksi osa heistä toi esille asioita, joissa koettiin parantamisen mahdollisuuksia. Moni ei kuitenkaan suoraan osannut määritellä parannusehdotuksia, vaikka pitivät yhteisöllisyyden kehittämistä tärkeänä. Toiminnan taloudelliset raamit sekä muut rajoitteet puolestaan tunnistettiin hyvin uusien työntekijöiden toimesta, minkä takia ehdotukset pysyivät realistisina.

Moni uusista työntekijöistä koki työsuhteen alun toimistolla hyväksi. Toimistolla olisi tärkeää olla tuolloin paikalla esihenkilö, perehdyttäjä tai muu nimetty tukihenkilö auttamassa pienellä

kynnyksellä uutta työntekijää. Myös muun lähityöyhteisön olisi hyvä olla toimistolla tapaa-
massa ja vastaanottamassa uutta työntekijää. Perehdytyksen tulisi jatkua fyysisesti toimis-
tolla pidempään kuin ensimmäisen päivän ajan. Toimistolla tapahtuvien tapaamisten myötä
uuden työntekijän olisi kenties mahdollista päästä nopeammin sisään omaan työyhteisönsä,
mikä myös helpottaisi jatkossa etätyöhön siirtymistä. Kallion ym. (2022, s. 85) tutkimuksessa
uudet työntekijät ovat kokeneet hybridityöskentelyn hyvänä mallina tutustua työyhteisöön ja
toimintatapoihin. Kallion tutkimuksessa vertailukohtana hybridityölle on käytetty etätyötä, jo-
ten osaltaan nämä Lapin ELY-keskuksesta saadut tutkimustulokset tukevat tämän opinnäyte-
työn tutkimuksen tuloksia.

Toimistolla koettiin olevan vaikea kehittää yhteisöllisyyttä, jos siellä ei ollut muita paikalla.
Haastatteluissa ei tullut ilmi suoria ratkaisuja siihen, miten henkilöstöä saataisiin houkutelua
toimistolle työskentelemään useammin kuin etätyösopimus velvoittaa. Työnteko oli siirtynyt
vahvasti etäpainotteiseksi. Jos toimistopäivinä ei ollut muuta henkilöstöä paikalla, tilanne ko-
ettiin ikäväksi. Toimistolla kuitenkin tykättiin käydä etenkin, jos siellä oli muita paikalla. Vas-
tauksista oli havaittavissa kierre, jossa samanaikaisesti toimistolle haluttaisiin mennä tapaa-
maan muita, mutta sinne ei haluta mennä, koska siellä ei ole muita. Tämä kierre tulisi joten-
kin pystyä katkaisemaan. Vastauksissa tuli esille toimiston tärkeys ja omat työtilat. Monet uu-
sista työntekijöistä painottivat vastauksissaan etätyön hyötyjä sen jälkeen, kun toimistotyös-
kentelystä oli käyty keskustelua. Etätyön vahva hyötyjen esille tuominen saattoi näkyä puo-
lustusreaktiona, sillä kyseessä oli selkeästi henkilöstön keskuudessa työtapa, josta ei haluttu
luopua. Myös Viikman (2023, s. 49–50) arveli, että enemmistö työntekijöistä haluaa jatkossa-
kin tehdä työnsä etänä, mikä hankaloittaa etätöistä luopumista. Etätöiden vähentäminen
saattaisi lisätä organisaation ja varsinkin toimipaikkojen sisäistä yhteisöllisyyttä. Etätöiden vä-
hentämisellä olisi tuskin vaikutusta toimipaikkojen väliseen yhteisöllisyyteen, sillä näiden väli-
nen kommunikaatio toteutui pääsääntöisesti digitaalisten ympäristöjen kautta.

Uudet työntekijät olivat havainneet organisaatorakenteesta johtuvia haasteita yhteisöllisyy-
den kehittämisessä. Näistä esille nousivat toiminta kolmessa eri toimipaikassa ja kolmella eri
vastuualueella. Tämän kaltaiset haasteet on hyvä tunnistaa ja jollain tasolla myös hyväksyä.
Usean toimipaikan ja yli kahdensadan henkilön organisaatiossa ei voida odottaa samanta-
soista yhteisöllisyyttä kuin yhden toimipaikan ja kymmenen henkilön yrityksessä. Tämä osal-
taan haastaa organisaatiota ja johtoa päättämään, millaiseen yhteisöllisyyden tasoon ollaan
tyytyväisiä.

Valtiohallinnon organisaation omat erityispiirteet tulee huomioida yhteisöllisyyden kehittämisessä ja siihen liittyvissä odotuksissa. Osa uusista työntekijöistä toivoi tietynlaista työrauhaa sen suhteen, ettei asioita muuteta. Tulevat organisaatiomuutokset tunnistettiin, mutta ne eivät haastatteluhetkellä vielä vaikuttaneet yhteisöllisyyden kokemukseen. Isojen muutosten kohdalla on hyvä huomioida mahdollisia oheisvaikutuksia, jotka saattavat vaikuttaa muutoksen kokemiseen. Boyd ja Nowell (2014, s. 109) ovat nähneet yhteyden psykologisen yhteisöllisyyden ja työntekijän henkilökohtaisten voimavarojen välillä. Yhteisöllisyydellä voi olla muutoksen keskellä merkittävä rooli henkilöstön jaksamiseen ja motivaatioon.

Organisaatiossa oli uusien työntekijöiden havaintojen perusteella paljon erilaisia käytäntöjä ja työtapoja, joista ei heille suoraan kerrottu tai haluttu puhua. Kaski ja Miettinen (2018, s. 133) näkevät yhteisen kulttuurin yhdistävän yhteisön jäseniä. Kulttuuriin sisään pääsemistä voitaisiin edistää avoimemmalla keskustelulla. Organisaation sisäisten erilaisten toimintatapojen ja -kulttuurien yhtenäistämällä voitaisiin edistää yhteisöllisyyden kokemusta. Vastuualueiden erilaiset toimintatavat osaltaan saattoivat vaikuttaa uusien työntekijöiden tuntemuksiin vastuualueiden korkeista raja-aidoista. Lisäksi toisten näkemisen harvuus saattoi aiheuttaa oman vastuualueen eriytymistä muista. Varsinkin vastuualueiden yksiköiden ja ryhmien omat toimistopäivät saattoivat aiheuttaa tilanteita, joissa toisten vastuualueiden henkilöitä ei välttämättä nähty muissa tilanteissa, kuin koko organisaatiota koskevissa yhteisissä tilaisuuksissa.

Yhteisöllisyyttä paransi uusien työntekijöiden mielestä kaikki yhteiset tauot, jotka antoivat mahdollisuuksia myös vapaamuotoiselle keskustelulle. Toimistolla käydessä korostuivat yhteiset kahvi- ja lounastauot. Näitä havaintoja tukee myös Vilkmán (2023, s. 114), jonka mukaan työelämälähtöiseen yhteisöllisyyteen yhdistetään monesti kahvihetket, satunnaiset kohtaamiset ja rupattelut. Vahvan etätyösuosituksen aikana Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa kokoonnuttiin aktiivisesti etäkahveille Teamsin välityksellä. Tämä käytäntö oli uusien työntekijöiden kokemusten mukaan vähentynyt tai loppunut kokonaan. Toiveita etäkahvien uudelleen käynnistämisestä tuli uusien työntekijöiden toimesta. Varsinkin, jos etätyö jatkuu pääasiallisena työtapana, yhteisten vapaamuotoisten kokoontumisten tärkeys korostuu. Uusilla työntekijöillä, jotka olivat tulleet organisaatioon harjoittelijoina, oli hyviä kokemuksia työsuhteensa alussa etäkahvien merkityksestä ryhmäytymisen kannalta.

5.3 Kehittämisehdotukset

Uusien työntekijöiden ehdotuksista monet olisivat suoraan toteutettavissa organisaation yhteisöllisyyden kehittämisessä. Suuria muutosehdotuksia ei kuitenkaan tuotu esille yhteisöllisyyden kehittämiseksi, mutta pientä parantelua nykyiseen tilanteeseen olisi mahdollista tehdä. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen koettiin tärkeäksi.

Toisten työntekijöiden tapaamisen merkitys korostui uusien työntekijöiden vastauksissa. Kohtaamiset tapahtuivat pääosin toimistoympäristössä, joten siellä olemista ja sen houkuttelevuutta tulisi organisaatiotasolla pohtia. Etätyöstä kokonaan luopumista ei uusien työntekijöiden toimesta kannatettu, mutta niin sanottujen pakollisten toimistopäivien määrää voitaisiin harkita lisättäväksi. Ideaalimäärää etätyö- ja toimistopäiville on vaikea organisaatiotasolla määritellä. Valtaosassa nykyisiä etätyösopimuksia on määritelty yksi toimistopäivä viikossa, joka on kuitenkin melko vähän, jos mietitään asiaa yhteisöllisyyden näkökulmasta. Etätyösopimuksia olisi mahdollista päivittää niin, että viikkotasolla toimistopäiviä olisi kaksi nykyisen yhden sijaan. Jos työntekijöiden toimistopäiviä lisättäisiin, vapaamuotoisten kohtaamisten määrä toimistoympäristössä lisääntyisi. Mielekkäämpää olisi, jos työntekijät olisivat vapaaehtoisesti halukkaita lisäämään toimistolla työskentelyään. Toimistopäivien lisääminen ei ratkaise toimipaikkojen välistä yhteisöllisyyttä.

Uusien työntekijöiden kohdalla tulisi harkita tarkkaan sovitaanko heidän kanssaan välittömästi laajasta etätyöstä. Adisa ym. (2023, s. 1845) huomasivat tutkimuksessaan nopean etätyöhön siirtymisen aiheuttaneen epävarmuutta työssä. Uusien työntekijöiden kokemusten perusteella työsuhteen alussa toimistolla läsnäolo oli helpottanut työsuhteen alkutaivalta. Tarvittaessa poikkeuksia voitaisiin tehdä työntekijöiden kanssa, joilla on kohtuuttoman pitkä työmatka toimistolle. Jos uudet työntekijät saataisiin nykyistä enemmän toimistolle, myös esihenkilöiden olisi hyvä lisätä läsnäoloaan toimistolla. Jylhän ja Rimmasen (2009, s. 27) mukaan esihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa, mihin suuntaan oman ryhmän kulttuuri on menossa. Esihenkilöt voivat toiminnallaan osoittaa esimerkkiä muulle työyhteisölle, että heidät tavoittaa toimistolla ja toimistolla on hyvä työskennellä. Toimistolle voitaisiin myös kehittää jonkinlaista toimintaa, joka houkuttelisi työntekijöitä tulemaan paikan päälle. Uudet työntekijät nostivat esiin muun muassa yhteiset koko toimipaikan kahvitilaisuudet. Toisissa toimipaikoissa työskentelyä tulisi helpottaa ja luoda jonkinlaiset helposti saatavissa olevat ohjeet, kuinka tulee toimia ja keneen voi tarvittaessa olla yhteydessä, jos on tulossa työskentelemään toiseen toimipaikkaan.

Työyhteisöön tulleiden harjoittelijoiden välillä oli yhteisöllisyyttä yli vastuualuerajojen. Heidän perehdytystään sujuvoitti työsuhteen samanaikainen aloitus, jolloin heitä pystyttiin perehdyttämään yhteisesti moneen asiaan. Tämän kaltaista toimintaa voitaisiin koko organisaatiotasolla pohtia käytettäväksi, jos uusia työntekijöitä on aloittamassa samanaikaisesti tai lähellä toistensa aloitusta. Uusiautun ym. (2021) tutkimuksesta ilmeni, että nuoret kaipaavat ikätovereidensa tukea. Harjoittelijoiden kohdalla yhteisöllisyyden tunteeseen saattoi vaikuttaa myös ikä tai samanlainen elämäntilanne, sillä monet harjoittelijoista olivat työelämää aloittavia nuoria aikuisia.

Esihenkilöiden kiireisyys puhututti uusia työntekijöitä. Perehdytysvastuita olisi hyvä jakaa useammalle henkilölle tai nimetä selkeät tukihenkilöt, joihin uusi työntekijä voi pienellä kynnyksellä olla yhteydessä. Kurttila ja Aalto (2021, s. 201) näkevät hyödylliseksi, että uusi työntekijä pääsee tutustumaan muiden tiimiläisten töihin esimerkiksi päivän ajaksi. Selkeä perehdytys suunnitelma tukee uuden työntekijän työsuhteen alkua ja helpottaa työyhteisöön tutustumista, jos suunnitelmassa on nimetty useampi perehdyttäjä. Organisaatiolla on yhteinen perehdytys suunnitelma, mutta uusien työntekijöiden kohdalla oli tilanteita, jossa uusi työntekijä ei tiennyt hänelle laaditusta perehdytys suunnitelmasta. Uudella työntekijällä olisi hyvä olla joku tukihenkilö toimistolla, joka ottaisi hänet ainakin alkuvaiheessa mukaan kahville, lounaalle tai erilaisiin tapaamisiin mukaan. Toimistolla olevaa tukihenkilöä voitaisiin myös vaihdella, jotta yhtä työntekijää ei sidottaisi olemaan jatkuvasti toimistolla, tai ettei tukihenkilöiden valinnat kohdistuisi pelkästään henkilöihin, jotka työskentelevät jatkuvasti toimistolla. Uuden työntekijän mukaan ottamisella varmistetaan, että hän saa riittävästi tukea, eikä jää yksin työyhteisössä. Työsuhteen alussa koetut positiiviset kokemukset yhteisöllisyydestä parantavat organisaatiokokemusta.

Toisten tunteminen koettiin tärkeäksi osaksi yhteisöllisyyden tunnetta. Ikonen ym. (2023, s. 158–159) tukevat myös kollegoiden tuntemisen tärkeyttä. Organisaatiossa, jossa oli yli 200 työntekijää kolmella eri paikkakunnalla, oli haastava tunnistaa kaikkien tehtäviä ja kasvoja. Esimerkiksi henkilöstöinfoissa olisi toivottavaa, että esiintyjä kertoisi oma nimensä ja työtehtävänsä ennen esitystään, mikäli paikalla on uusia työntekijöitä. Jo lyhyt esittely edesauttaa tunnistamaan henkilön jatkossa ja yhdistämään hänet organisaation sisällä tiettyyn tehtäväkokonaisuuteen. Digitaalisia työkaluja voidaan hyödyntää tutustumisessa. Kameroiden auki pitäminen kokouksissa auttaa tunnistamaan henkilön muustakin kuin äänestä. Moneen järjestelmään, kuten Outlookiin, on mahdollista lisätä oma kuva profiiliin. Jos yhteydenpito on

painottunut sähköpostiin ja Teamsiin, ajantasainen profiilikuva helpottaa henkilön tunnistamista toimistoympäristössä. Aamukouluiksi nimetyt tilaisuudet, joissa asiantuntijat esittäytyivät työyhteisölle ja kertoivat työtehtävistään, koettiin uusien työntekijöiden kannalta hyväksi. Työyhteisön tuntemista on hyvä tukea myös muilla keinoilla.

Työajan ulkopuolisella toiminnalla olisi mahdollista parantaa yhteisöllisyyttä. Uusista työntekijöistä osa koki, että osallistumishalukkuutta löytyisi, jos yhteistä tekemistä järjestettäisiin. Yhteisistä harrastusmahdollisuuksista mainittiin muun muassa lentopallo. Lisäksi muut vastaavat liikuntapainotteiset tapahtumat voisivat auttaa yhteisöllisyyden kehittämisessä. Organisaatiolta löytyi muun muassa punttisali, jonne voitaisiin sopia säännöllisiä yhteisiä kuntoiluhetkiä. Yhteisten harrastusten lisäksi työajan ulkopuolella voitaisiin järjestää kävelylenkkiä, pulkkamäessä käyntiä, elokuvakerhoa sekä osallistumista johonkin kulttuuri- tai urheilutapahtumaan. Tekeminen tapahtuisi paikkakunnittain, joten toimipaikkojen välistä yhteisöllisyyttä sillä ei pystyttäisi kehittämään.

Uusien työntekijöiden kautta organisaation yhteisöllisyydestä tuli esille yhteistyön ja yhteisten tehtävien puute. Sivonen (2022, s. 93) korostaa, että varsinkin isoissa organisaatioissa tarvitaan tekoja, joilla voidaan luoda merkityksiä eri tiimien välille. Jos yhteistä tekemistä ja merkitystä tiimien välille löydettäisiin lisää, koko organisaation yhteisöllisyyttä olisi mahdollista vahvistaa. Vastuualueiden identifioituessa omiksi toimijoikseen myös vastuualueiden henkiset etäisyydet loittonivat toisistaan. Yhteistä toimintaa pitäisi kehittää ELY-keskuksen oman brändin alle ja vahvistaa mielikuvaa, että henkilö on töissä Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa eikä esimerkiksi E-, L- tai Y-vastuualueella. Organisaatorakenteen haasteet huomioiden on kuitenkin positiivista, että yhteisöllisyyttä esiintyy vahvasti organisaation sisällä ryhmissä ja yksiköissä. Tätä jo esiintyvää yhteisöllisyyttä on hyvä pyrkiä ylläpitämään sekä kehittämään. Koko organisaation yhteisöllisyyttä voidaan pyrkiä vahventamaan, mutta siitä on mahdotonta saada yhtä vahvaa kuin ryhmien ja yksiköiden yhteisöllisyydestä.

Tiivistelmä kehittämis ehdotuksista

- Henkilöstön kohtaamisia toimistolla on saatava lisättyä. Esihenkilöt voisivat näyttää esimerkkiä lisäämällä läsnäoloaan toimistolla. Uusille työntekijöille ei ole tarvetta myöntää heti laajaa etätyötä. Toimistopäivien määrää voitaisiin lisätä nykyisestä yhdestä päivästä kahteen päivään viikossa.
- Perehdytys suunnitelma on laadittava kaikille uusille työntekijöille. Jaetaan perehdytettäviä osa-alueita eri henkilöille, jotta uusi työntekijä tutustuu paremmin työyhteisöön. Varmistetaan, että uusi työntekijä saa tarvittavat kalenterikutsut ja pääsee mukaan kaikkeen toimintaan. Uusi työntekijä haetaan työsuhteen alussa mukaan kahville ja pyydetään lounaalle, että hän ei jää yksin. Jos uusia työntekijöitä aloittaa lähellä toisiaan, pohditaan, kuinka perehdytyksiä voisi yhdistää.
- Ei unohdeta etänä työskenteleviä. Ryhmät ja yksiköt voivat järjestää vapaaehtoisia Teams-kahvihetkiä, joissa mahdollistetaan kevyempi jutustelu. Lisätään ajantasaiset profiilikuvat Microsoft 365 -ohjelmiin, että ihmiset tunnetaan myös livenä tavattaessa. Pidetään kamerat auki kokouksissa.
- Työajan ulkopuolelle voidaan kehittää yhteistä vapaa-ajan toimintaa.
- Pohditaan, kuinka vastualueiden yhteistä tekemistä voidaan lisätä. Tuodaan yhteiset tavoitteet paremmin esiin ja pyritään yhtenäistämään toimintaa Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen brändin alle.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön aiheeseen vaikutti Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen toimintaympäristön ja työtapojen nopea muuttuminen viime vuosien aikana. Organisaatiossa oli havaittu tarve tutkia yhteisöllisyyttä sekä etsiä ja löytää keinoja yhteisöllisyyden kehittämiseen. Ilmiön tutkiminen uusien työntekijöiden näkökulmasta rajasi hyvin kokonaisuutta ja auttoi tuomaan tuoreita näkökulmia organisaation tilasta. Yhteisöllisyyttä oli tutkittu myös muissa opinnäytetöissä ja pro gradu -tutkielmissa viime vuosina. Varsinkin koronapandemian ja lisääntyneen etätyön vaikutukset yhteisöllisyyteen olivat kiinnostaneet tutkijoita. Uusien työntekijöiden näkökulmasta yhteisöllisyyttä ei ollut kuitenkaan vielä Suomessa tutkittu koronapandemian alkamisen jälkeen. Yhteisöllisyys aiheeseen liittyvät tutkielmat tukivat myös tässä opinnäytetyössä saatuja tuloksia.

Aiheen rajaaminen oli oleellinen tekijä tutkimuksen onnistumisessa. Yhteisöllisyys aihepiiriin liittyvien tekijöiden laajuus yllätti tutkijan. Kyseessä oli melko monimuotoinen kokonaisuus, johon vaikuttivat useat erilaiset asiat pienistä suuriin. Yhteisöllisyydelle ei ole kehitetty yleistä omaa mittaristoa, jolla voitaisiin todeta sen nykytilannetta tai kehittymistä organisaatiossa.

Yhteisöllisyys onkin osaltaan melko subjektiivinen kokemus jokaiselle työntekijälle. Jos näitä työntekijöiden kokemuksia kerätään ja koostetaan yhteen, voidaan saada jonkinlainen keskimääräinen käsitys organisaation yhteisöllisyyden tilasta.

Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkimusluvasta oli sovittu tutkijan, Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen kanssa. Jo ennen tutkimuksesta sopimista organisaation edustajien kanssa oli keskusteltu tutkimuksen aiheesta ja sen ajankohtaisuudesta. Tutkimus oli laadittu työelämälähtöisesti organisaation tarpeesta ja halusta saada ajantasaista tutkimustietoa. Tutkimuksen valmistuttua organisaatiossa ryhdytään selvittämään, miten tutkimuksen tuloksia saadaan hyödynnettyä käytännössä.

Ilmiötä tutkittiin sen luonnollisessa ympäristössä. Tutkijaa osaltaan haastoi tehdä tutkimus organisaatioon, johon on virkasuhteessa. Osa haastateltavista oli tutkijalle työyhteisöstä tuttuja, mikä saattoi vaikuttaa siihen, että joitain asioita ei haluttu sanoa ääneen. Varsinkaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa työntekijän ei ole mahdollista vastata tutkijalle anonyymisti. Toisaalta tutkija ymmärsi uusien työntekijöiden vastauksista aiheeseen liittyvät taustatekijät, mikä auttoi hahmottamaan ja analysoimaan kokonaisuutta. Tutkijalla saattoi olla valmiiksi jonkinlainen käsitys organisaation yhteisöllisyyden vallitsevasta tilasta, minkä vuoksi haastateltavilta kysyttiin tarvittaessa tarkennuksia vastauksiin. Tällä estettiin tutkijan omien näkemysten vaikutus haastateltavilta saatujen vastausten tulkinnassa. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan haastatteleamalla isoa määrää organisaation uusista työntekijöistä. Lopulta haastateltavien määräksi valikoitui kymmenen uutta työntekijää, jotka oli valittu tasaisesti Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen johdon tuesta ja eri vastuualueilta. Valinnoissa pyrittiin painottamaan vastuualueiden lisäksi eri toimipaikkoja, ikäryhmien jakautumista sekä sukupuolten tasaista edustusta. Iso organisaation myötä tutkija tiesi ennakkoon suurimmasta osasta haastateltavista vain nimen ja työtehtävän.

Haastatteluissa tai analysoinneissa tutkija ei antanut omien tunteiden vaikuttaa lopputulokseen. Uusille työntekijöille esitetyt kysymykset oli muotoiltu neutraaleiksi eikä niissä pyritty johdattelemaan vastaajaa. Haastateltavien henkilöiden määrä valittiin ennen haastattelujen aloittamista. Kanasen (2013, s. 79) mukaan aineiston voidaan katsoa olevan luotettava, kun se alkaa toistamaan itseään. Uusien työntekijöiden vastauksissa alkoi viimeisten haastattelujen kohdalla toistua samoja asioita kuin aikaisemmissa haastatteluissa. Uusien työntekijöiden vastauksissa ilmeni erilaisia näkökulmia, mutta ne eivät eronneet silti toisistaan merkittävästi,

mikä tuki tutkimuksen luotettavuutta. Erilaiset näkökulmat johtuivat myös uusien työntekijöiden diversiteetistä.

Tutkija oli perehtynyt aineistoon syvällisesti tekemällä haastattelut, litteroimalla ne sekä sisällönanalyysin avulla. Litteroinnit tehtiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Litterointia seurasi sisällönanalyysi, jossa aineisto koottiin Microsoft Excel taulukko-ohjelmaan. Sisällönanalyysissä jokainen lause- tai asiakokonaisuus nostettiin omalle rivilleen. Analysoituja rivejä kertyi taulukko-ohjelmaan 1343. Uusien työntekijöiden vastausten osalta tähän opinnäytetyöhön on tuotu esille oleelliset huomiot.

Yhteisöllisyyttä olisi voitu tutkia vielä syvällisemmin kuin tämän opinnäytetyön puitteissa. Varsinkin haastattelujen ja niiden analysoinnin jälkeen nousi esille, että joistain asioista olisi tarvittu vielä syvällisempää tietoa jatkokehityksen tueksi. Esimerkiksi moni uusi työntekijä puhui organisaation toimintatavoista, mutta nämä jäivät tutkijalle kuitenkin hieman epäselviksi. Kananen (2017, s. 95) nostaa esille, että haastattelukierrokset jäävätkin usein aloittelevalla tutkijalla yleensä yhteen kertaan, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saadaan vain pintatietoa ja sen syvällinen ymmärtäminen saattaa jäädä vajaaksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteisöllisyyttä esiintyi Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa varsinkin ryhmissä, yksiköissä ja vastuualueilla. Lisäksi toimipaikoissa koettiin jossain määrin yhteisöllisyyttä muiden siellä työskentelevien kanssa. Organisaatiotasolla vahvaa läpileikkaavaa yhteisöllisyyttä ei koettu, mutta jonkinlainen side kuitenkin yhdisti organisaation työntekijöitä. Uudet työntekijät tuntuivat pääosin olleen tyytyväisiä yhteisöllisyyteen, mutta kokivat siinä kuitenkin olevan monia parantamisen kohteita. Organisaatiossa tulee pohtia, ollaanko nykyisen kaltaiseen yhteisöllisyyteen tyytyväisiä vai halutaanko sitä kehittää vahvemmin vastuualueiden yksiköistä ja ryhmistä kattamaan koko organisaatio. Nykyisessä organisaatorakenteessa on kuitenkin monia haasteita ja tietyt realiteetit kuten suuri henkilöstömäärä, vastuualueiden tehtävien erilaisuus, välimatkat, ajankäyttö ja taloudelliset raamit haastavat yhteisöllisyyden kehittämistä.

Uusien työntekijöiden haastatteluista nousi esiin isojen kokonaisuuksien lisäksi monet pienet asiat. Moni näistä pienistä asioista, kuten kalenterikutsujen puuttuminen työsuhteen alussa, saattoi vaikuttaa uuden työntekijän mielikuvaan organisaatiosta. Jokainen työntekijä pystyi vaikuttamaan omalta osaltaan yhteisöllisyyden kokemukseen. Tervehtiminen ja kuulumisten kysyminen olivat esimerkiksi pieniä asioita, joiden koettiin vahvistavan saman yhteisöön kuulumisen tunnetta. Uusien työntekijöiden kohdalla koettiin tärkeäksi, että heitä pyydettiin mukaan erilaiseen toimintaan sekä viestittiin aktiivisesti heidän suuntaansa. Tärkeää oli myös kohdata uudet työntekijät omina persooninaan ja huomioida yksilölliset tarpeet esimerkiksi tuen määrässä. Osa uusista työntekijöistä pystyi hyvinkin nopeasti itsenäiseen työhön, kun osa taas tarvitsi pidempään tukea ja varmistusta muilta. Tuen saamisen tarpeen ei kuitenkaan koettu liittyvän pelkästään työhön tulemiseen, mutta sen tarve oli silloin suurimmillaan.

Uusien työntekijöiden kokemusten perusteella Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksella on joitain erityispiirteitä, jotka näkyivät tutkimuksen tuloksissa. Poliittinen päätöksenteko ja ulkopuolelta tuleva ohjaus tuovat omat vaikutteensa organisaatioon. Organisaatioon on liitetty aikoinaan useita valtion virastoja, joiden vanhat käytänteet ja toimintakulttuurit tuntuivat vaikuttavan vieläkin jollain tasolla taustalla. Vastuualueiden välillä koetut raja-aidat voivat olla osaltaan seurausta näistä syistä. Uusien työntekijöiden yhteisöllisyyteen liittyviä kokemuksia ja havaintoja, kuten tuen saamisen tärkeyttä, toimiston merkitystä kohtaamispaikkana, vastuiden jakoa perehdytyksessä, työtapojen yhtenäistämistä sekä muiden työntekijöiden tuntemista lisäävien toimenpiteiden kehittämistä, voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

LÄHTEET

- Aalto-Setälä, P. (2022). *Sovittelija: Kuinka ratkoa riitoja (työ)elämässä*. Tammi.
- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., & Adekoya, O. D. (2023). Remote working and employee engagement: A qualitative study of British workers during the pandemic. *Information technology & people (West Linn, Or.)*, 36(5), 1835–1850. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>
- Alasoini, T. & Kangas, H. (2023). *Työelämän muutos haastaa esihenkilöt etsimään uusia työtapoja – nämä ovat uuden johtamisen neljä kulmakiveä*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoelaman-muutos-haastaa-esihenkilot-etsimaan-uusia-tyotapoja-nama-ovat-uuden-johtamisen-nelja>
- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful - or meaningless. *MIT Sloan management review*, 57(4), 53–61.
- Bollestad, V., Amland, J., & Olsen, E. (2022). The pros and cons of remote work in relation to bullying, loneliness and work engagement: A representative study among Norwegian workers during COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 13, 1016368. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1016368>
- Boyd, N. M., & Nowell, B. (2014). Psychological Sense of Community: A New Construct for the Field of Management. *Journal of Management Inquiry*, 23(2), 107–122. <https://doi.org/10.1177/1056492613491433>
- Buenadicha-Mateos, M., Sánchez-Hernández, M. I., & González-López, Ó. R. (2022). Analysis of the Emotional Exhaustion Derived From Techno-Stress in the Next Generation of Qualified Employees. *Frontiers in Psychology*, 13, 792606. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792606>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465–1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Collins, C. & Kanar, A.M. (2013). Employer brand equity and recruitment research. Teoksessa K., Y., T. Yu, & D. M. Cable (toim.), *The Oxford Handbook of Recruitment* (s. 284–297). Oxford University Press.

- Cygnel, S. (2023). Miten uusi työkuultuuri vapauttaa työntekijän? *Telma*, 1/2023. <https://telma-lehti.fi/miten-uusi-tyokulttuuri-vapauttaa-tyontekijan>
- Dean, D., Arroyo-Gamez, R. E., Punjaisri, K. & Pich, C. (2016). Internal Brand Co-creation: The Experiential Brand Meaning Cycle in Higher Education. *Journal of Business Research* 69(8), 3041–3048. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.019>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys* (2. p.). Impact.
- Elenov, R., Postolov, K., Nacka, M., & Kitanovikj, B. (2024). Motivating generation Y: What millennials need for enhancing workplace satisfaction and productivity. *Poljoprivreda i šumarstvo*, 70(1), 77–89. <https://doi.org/10.17707/AgricultForest.70.1.05>
- ELY-keskus (i.a.). *ELY-keskukset ja niiden tehtävät*. <https://www.ely-keskus.fi/ely-keskukset>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus (i.a.). *Tehtävät ja toiminta – Etelä-Pohjanmaa*. <https://www.ely-keskus.fi/ely-etela-pohjanmaa-tehtavat-ja-toiminta>
- Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus (2024a). *Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen organisaatio*. <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56013/EPO+organisaatio+2024+suomi+%281%29.pdf/>
- Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus (2024b). *Ohjaavien ministeriöiden ja Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen välinen tulossopimus vuosille 2024–2027*. <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56023/Etelä-Pohjanmaan+ELY-keskuksen+tulossopimus+2024.pdf/>
- Evans-Greenwood, P., Solly, S. & Robertson, R. (2021). Reconstructing the workplace: The digital-ready organization. *A report from the Deloitte Australia Centre for the Edge*. https://www.researchgate.net/publication/353206978_Reconstructing_the_workplace_The_digital-ready_organisation
- Fleming, Z., Brown, R. & Gonzalez, I. (2023). *American Work-From-Home Rates Drop to Lowest Since the Pandemic*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-10-16/american-work-from-home-rates-drop-to-lowest-since-the-pandemic>
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: Opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1131–1149. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.40>
- Fried, J., & Hansson, D.H. (2014). *Etänä: Toimistoa ei tarvita* (suom. M. Heiskanen). Kauppa-kamari, (2013).

- Fried, J., & Hansson, D. H. (2019). *Kesytä töiden hullunmylly* (suom. A. Nurmi). Atena, (2018).
- Frondelius, J. (2021). *Mokaamalla menestykseen: Oman tien löytämisestä ja paremmasta työelämästä*. Avain.
- García-Salirrosas, E. E., Rondon-Eusebio, R. F., Geraldo-Campos, L. A., & Acevedo-Duque, Á. (2023). Job Satisfaction in Remote Work: The Role of Positive Spillover from Work to Family and Work–Life Balance. *Behavioral Sciences*, 13(11), 916. <https://doi.org/10.3390/bs13110916>
- Gattino, S., Rizzo, M., Gatti, F., Compare, C., Procentese, F., Guarino, A., Di Napoli, I., Barbieri, I., Fedi, A., Aresi, G., Marzana, D., Prati, G, Rochira, A., Tzankova I., & Albanesi, C. (2022). COVID-19 in our lives: Sense of community, sense of community responsibility, and reflexivity in present concerns and perception of the future. *Journal of community psychology*, 50(5), 2344–2365. <https://doi.org/10.1002/jcop.22780>
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative sciences*, 13(3), 1–21. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.
- Hassinen, H. (2022). *Etätöiden johtaminen – vaikutukset työyhteisöön* [YAMK-opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060917117>
- HE 207/2022. *Hallituksen esitys eduskunnalle julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämistä koskevaksi lainsäädännöksi*. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2022/20220207>
- Heiske, P. (2001). *Hyvinvointia työyhteisöön* (2. p.). Yrityskirjat.
- Holmgren, E. (2023). *Tyytyväisyys: Vastavoima jatkuvaa venymistä vaativalle työlle*. Tuuma.
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study. *Journal of business and psychology*, 30(2), 399–414. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9369-2>
- Hurmerinta, J. (2015). *On aika muuttua: Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille*. Kauppakamari.

- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S., & Sahi-
maa, J. (2023). *Inhimillinen tehokkuus: Jännitteet hyötykäyttöön*. Alma Talent Oy.
- Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engage-
ment and internal communication in performance: A social exchange perspective. *Corpo-
rate Communications*, 28(3), 489–505. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102>
- Jabe, M. (2017). *Erialaisten ihmisten johtaminen*. Kauppakamari.
- Johnson, B. J., & Mabry, J. B. (2022). Remote work video meetings: Workers' emotional ex-
haustion and practices for greater well-being. *German Journal of Human Resource Man-
agement*, 36(3), 380–408. <https://doi.org/10.1177/23970022221094532>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7. uud. p.). Kauppakamari.
- Juholin, E. (2022). *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun* (8. uud. p.). Infor
/ Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juuti, P., & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ: Uupumuksesta iloon*. PS-Kustannus.
- Jylhä, E. & Rimmanen, T. (2009). Johtajuuden valmennuskonseptit ja niiden haasteet. Teok-
sessa T. Häkkinen, E. Jylhä, T. Rimmanen, O. Hietanen, U. Hyrkkänen, M. Scheinin, M.
Varhelahti, P. Aali, I. Tanskanen, & S. Nenonen (toim.), *Muutos, verkot ja verkostot: Oppi-
van työyhteisön solmukohdissa* (s. 20–44). (Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja
47). Turun ammattikorkeakoulu.
- Järvensivu, A. (2014). Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikka-
nen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s.
19–34). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9338-6>
- Järvinen, P. (2023). *Tekoäly ja minä: Ihmisenä tekoälyn aikakaudella*. Tammi.
- Kalervo, L. (2023). *Uuden työntekijän perehdyttäminen monipaikkaisessa työyhteisössä. Pe-
rehdytysprosessi Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:lle* [YAMK-opinnäytetyö, Hu-
manistinen ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202304195626>
- Kallio, T., Miettunen, K., Öradd, P., & Saarikoski, J. (2022). Etätyöstä hybridityöhön – toimin-
tatapoja työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Teoksessa T. Keskitalo
(toim.), *Uudistuva johtaminen. Artikkelikokoelma monialaisista YAMK-opinnäytetöistä
2022* (s. 69–111). (Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 2/2023). La-
pin ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-464-2>
- Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammat-
tikorkeakoulu.

- Kaski, S., & Miettinen, M. (2018). *Onnistumisen taidot: Löydä tie tavoitteisiin*. Kirjapaja.
- KEHA-keskus (2024). *Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sekä työ- ja elinkeinotoimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen (KEHA-keskus) Tilinpäätös vuodelta 2023*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-398-241-3>
- Kehusmaa, K. (2023). *Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen*. Kauppa-kamari.
- Kokko, T. (2022). *Perehdytyksen suunnittelun merkitys asiantuntijatehtävissä toimivan uuden työntekijän etäperehdytyksessä* [YAMK-opinnäytetyö, LAB-ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022101321211>
- Komulainen, M. (2023). *Menesty digimarkkinoinnilla: 2.0* (3. uud. p.). Kauppakamari.
- Korhonen, C-J. (2022). *Spontaaneista kohtaamisista kalenteroituihin kahvihetkiin – kunta-alan tietotyöläisten kokemuksia työyhteisöviestinnästä ja yhteisöllisyydestä korona-ajan etätyössä* [Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202206293066>
- Korkiakoski, K., & Karhinen, R. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Alma Talent.
- Kostamo-Pääkkö, K., Väyrynen, S. & Ojaniemi, P. (2015). Sosiaalityön yhteisöllisyyttä etsimässä. Teoksessa S. Väyrynen, K. Kostamo-Pääkkö, & P. Ojaniemi (toim.), *Sosiaalityön yhteisöllisyyttä etsimässä* (s. 7–11). United Press Global.
- Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa* (Kunnallisan alan kehittämissäätien Polemia-sarja, 121). <https://kaks.fi/julkaisut/22657-2/>
- Kulmala, S., & Rosvall, P. (2022). *Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekuulttuurin johtamiseen*. Alma Talent.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2014). Ikätörmäyksiä työpaikolla. Teoksessa R. Viitala & M. Järström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 114–133). (Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302). Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Kurttila, M., & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut* (2. uud. p.). Kauppakamari.
- Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus*. Talentum.
- Kuusela, S. (2018). *Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö*. Kauppakamari.
- Laapotti, T., & Pennanen, E. (2020). Meetings in the Workplace. Teoksessa L. Mikkola, & M. Valo (toim.), *Workplace Communication* (s. 83–95). Routledge.

- Lahti, L. (2014). *Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle*. Sanoma Pro.
- Lahti, M. (2020). Diversity and Social Interaction at Work. Teoksessa L. Mikkola, & M. Valo (toim.), *Workplace Communication* (s. 110–122). Routledge.
- Latvala, A. (2014). Kognitiiviset kyvyt. Teoksessa A. Latvala, & K. Silventoinen (toim.), *Käyt-täytymisgenetiikka: Geeneistä yhteiskuntaan* (s. 127–149). Gaudeamus.
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2022). Internal brand management in the public sector: The effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24(3), 442–465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
- Lievens, F., & Slaughter, J.E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lindström, S., Savaspuro, M., & Dufva, M. (2023). *Kiitti mulle riitti: Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista*. Alma Talent.
- Linnoinen, K. (2020). *The Office as a Tool for Creating Communality: How the Employee Experience of Office Communality and Belonging Has Changed During the Coronavirus Pandemic* [Pro gradu -tutkielma, Aalto University School of Business]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202101311692>
- Lintula, L., Salo, P., Halonen, J., Aalto, V., Ervasti, J. ., Kouvonen, A., & Oksanen, T. (2022). Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: Pseudokokeellinen tutkimus. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 59(4), 365–375. <https://doi.org/10.23990/sa.98692>
- Loppela, K. (2022). Osallistava ja dialoginen toimintakulttuuri ihmisten hyvinvoinnin ja organisaatioiden tuloksellisuuden tukena. Teoksessa T. Hautamäki, A. Aalto, A. Alaverdyan & S. Saarikoski (toim.), *Osallisuus ihmistyössä* (s. 62–75). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä, 177). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122873919>
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Alma Talent.
- Lämsä, A., & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita.
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3. uud. p.). Alma Talent.
- Mannevuori, M. (2020). *Ihmiskone töissä: Sotienjälkeinen Suomi tehokkuutta tavoittelemassa*. Gaudeamus.

- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Wiley.
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6–23. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I)
- Meyersohn, N. (2023) *Dating app Grindr loses nearly half its staff after trying to force a return to office*. CNN. <https://edition.cnn.com/2023/09/08/business/grindr-return-to-office-union/index.html>
- Mirivel, J. C., & Tracy, K. (2005). Premeeting Talk: An Organizationally Crucial Form of Talk. *Research on language and social interaction*, 38(1), 1–34. https://doi.org/10.1207/s15327973rlsi3801_1
- Miyake, F., Odgerel, C., Hino, A., Ikegami, K., Nagata, T., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., & Ishimaru, T. (2022). Job stress and loneliness among desk workers during the COVID-19 pandemic in Japan: Focus on remote working. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 27. <https://doi.org/10.1265/ehpm.22-00107>
- Mustajoki, H. (2023). *Tästä pitäisi puhua: Miten vaikeat keskustelut vahvistavat yhteisöjä*. Gaudeamus.
- Myllymäki, H. (2022). *20 vinkkiä työnantajamielikuvan rakentamiseen: Teknologia-ala*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022051736084>
- Mäkikangas, A., Sjöblom, K., Juutinen, S., & Ruohomäki, V. (2023). Työhyvinvointi etätyössä. Teoksessa A. Mäkikangas, & P. Pyöriä (toim.), *Koronapandemia, työ ja yhteiskunta: Muut-tuiko Suomi?* (s. 207–228). Gaudeamus.
- Mönkkönen, K., & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaidot* (2. p.). Unipress.
- Mönkkönen, K., & Roos, S. (2023). *Työyhteisötaidot digiajassa*. Gaudeamus.
- Niemi, M. (2017). *Menestyksen portaat: Elä hetkessä, valitse asenteesi ja onnistu*. Tammi.
- Närhi, J. (2023). *Etätyöt voivat ajaa osan ulkokehälle*. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009772068.html>
- Onkamo, U. (21.3.2017). *Elinvoima ei kasva elinvoima-sanaa viljelemällä*. Kotus-blogi. https://www.kotus.fi/nyt/kotus-blogi/satunnaisesti_kirjoittava_kotuslainen/elinvoima_ei_kasva_elinvoima-sanaa_viljelemalla.23649.blog
- Onnismaa, J. (2010). Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. *Työelämän tutkimus* 8(1), 88–89.

- Osler, L. (2020). Feeling togetherness online: a phenomenological sketch of online communal experiences. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 19, 569–588. <https://doi.org/10.1007/s11097-019-09627-4>
- Otala, L., & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön*. Kauppakamari.
- Palmier, A. (2023). *Amazon says employees may not get promoted if they ignore return-to-office mandate*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2023/11/17/amazon-says-employees-may-risk-promotion-if-they-ignore-rto-mandate.html>
- Peltola, H., Neilimo, K., Mitronen, L., & Kuusela, H. (2022). *Kauppan huiput: Kun hyvä ei riitä*. Alma Talent.
- Perilus, B. (2020). *Engaging Four Generations in the Workplace: A Single Case Study* [väitöskirja, University of Phoenix]. ProQuest LLC.
- Petrell, L. (2022). *Suomalaisyrittäjä luopui koko toimistostaan korona-ajan myötä – ”Osaajia voidaan hankkia etätöihin mistä vain”*. Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/uutiset/suomalaisyrittäjä-luopui-koko-toimistostaan-korona-ajan-myota-osaajia-voidaan-hankkia-etatöihin-mista-vain/c26c2984-91db-4786-b994-a790131aa14f>
- Pohjanheimo, E. (2015). *Työyhteisön vuosi: Sosiaalipsykologinen selviytymisopas*. Talentum.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (toim.), *Positive organizational scholarship* (s. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Rajamäki, S., & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: Hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus*, 15(3), 250–265.
- Rajamäki, S., & Mikkola, L. (2020). Newcomers in the Workplace. Teoksessa L. Mikkola, & M. Valo (toim.), *Workplace Communication* (s. 69–82). Routledge.
- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmasto: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.
- Rikala, P., Sorvali, J., Silvennoinen, K., Peltoniemi, A. J., Lämsä, J., Niilo-Rämä, M., & Hämmäläinen, R. (2022). Työelämä digimurroksessa : jatkuvaa oppimista vai teknostressiä? Teoksessa S. Lemmetty, & K. Collin (toim.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (s. 331–357). (SoPhi, 150). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>
- Rokkanen, S. (2022). Asummeko kaikki maalla koronan jälkeen? *Suomen vuokranantajat*, 2/2022. <https://vuokranantajat.fi/lehdet/asummeko-kaikki-maalla-koronan-jalkeen/>
- Rossi, A. (2015). *Kulttuuristrategia 2*. Kauppakamari.

- Rothman, D. (2016). *A Tsunami of learners called Generation Z*. [https://mdle.net/Journal/A Tsunami of Learners Called Generation Z.pdf](https://mdle.net/Journal/A%20Tsunami%20of%20Learners%20Called%20Generation%20Z.pdf)
- Ruokolahti, R., Elomaa, N., Mikkonen, J., Sipponen, L., Räsänen, A., & Kaarela, T. (2020). *Maineen johtamisen käsikirja*. T-Media.
- Saari, T., Pöyriä, P., Koivunen, T., Leinonen, M., Tapanila, K., & Melin, H. (2023). Suorittavan työn tekijät korona-aikana. Teoksessa A. Mäkikangas, & P. Pyöriä (toim.), *Koronapandemia, työ ja yhteiskunta: Muuttuiko Suomi?* (s. 67–85). Gaudeamus.
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O. D., & Oruh, E. S. (2023). Digital onboarding and employee outcomes: Empirical evidence from the UK. *Management Decision*, 61(3), 637–654. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1528>
- Schein, E. H. (2001). *Yrityskulttuuri: Selviytymisopas : tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. (suom. P. Rosti). Laatu keskus. (1999).
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. p.). John Wiley & Sons, Inc.
- Sharabi, M. (2016). *Generational differences in work values and ethics: An international perspective*. Nova Science Publishers, Incorporated.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. SAGE.
- Siltala, J. K. (2007). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun* (uud. laitos.). Otava.
- Silvonen, A. (2020). Myös etäperehdytys onnistuu, kun perusasiat ovat kunnossa - Esimerkkitaipaus osoittaa sudenkuopat. *Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti Brik*. <https://brik.fi/brik-lehti/myos-etaperehdytys-onnistuu/>
- Sippola, A., Leponiemi, J., & Suutari, V. (2006). *Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen: Pitkittäistutkimus 15 työyhteisön välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta* (Työpoliittinen tutkimus 304). Työministeriö.
- Sivonen, O. (2022). *Yrityskulttuurit murroksessa: Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella*. Alma Talent.
- Suomen Yrittäjät (2023). *Gallup: Lähes puolet harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos mahdollisuutta etätööhön ei olisi*. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/gallup-lahes-puolet-harkitsisi-tyopaikan-vaihtoa-jos-mahdollisuutta-etatyohon-ei-olisi/>

- Sydänmaanlakka, P. (2022). *Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen*. Kauppakamari.
- Syrjälä, P. (3.7.2021). Työnantajamielikuvan kehittämällä kestäväan kasvuun. *Ilkka-Pohjalainen*, 18. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021081643372>
- Tanskanen, J., Siiriäinen, A., Kemppinen, S., Mäkelä, L., & Urrila, L. (2023). *Yhdessä etä- ja hybridityössä! Tutkimus työyksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen* (Vaasan yliopiston raportteja 37). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-065-8>
- Tantarimäki, S. (2020). Etätyö tulee taas!: Työn murroksen mukanaan tuomat mahdollisuudet maaseudun kunnille ja kaupungeille. *Maaseutututkimus*, 28(1), 85–102.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Toppinen-Tanner, S., & Kirves, K. (2016). Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla. *Työelämän tutkimus*, 14(3), 276–294.
- Tuohinen, T. (2013). Haasteena tuleva työvoima. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 56(1), 65–73. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023021326873>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. laitos.). kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomikoski, S. (2022). *Ammattiahdistus: Mikä minusta tulee isona?* Basam Books.
- Turtio, T. (2017). *Paha johtaminen*. Kauppakamari.
- Turunen, N. (2022). Osa suomalaisyhtiöistä luopui kokonaan toimistopäiviä koskevista yhtiötason linjauksista – toiset luottavat kiintiöihin. STT-YLE. <https://yle.fi/a/74-20007447>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (i.a.). *ELY-keskusten ohjaus*. <https://tem.fi/ely-keskusten-tulosohjaus>
- Työmarkkinatori (i.a.). *TE24, KOTO24, KEHA24 – kolme mittavaa uudistusta*. <https://tyomarkkinatori.fi/uudistukset24/etusivu>
- Uusiautti, S., Hyvärinen, S., & Björkman, S. (2021). The Mystery of Remote Communitality: University Students' and Teachers' Perceptions During the COVID-19 Pandemic. *Human Arenas*. <https://doi.org/10.1007/s42087-021-00262-7>
- Valtioneuvosto. (2023). *Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023* (Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

- Valtioneuvosto (2024). *Valtion aluehallinnon uudistus etenee: Uusien virastojen tehtävät linjattu*. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/valtion-aluehallinnon-uudistus-etenee-uusien-virastojen-tehtavat-linjattu>
- Valtiovarainministeriö (2021). *Valtioneuvosto on tehnyt periaatepäätökset kiinteistö- ja toimitilastrategioista – valtion tilat tehokkaammin ja kestävämmiin käyttöön*. <https://vm.fi/-/valtioneuvosto-on-tehnyt-periaatepaatokset-kiinteisto-ja-toimitilastrategioista-valtion-tilat-tehokkaammin-ja-kestavammin-kayttoon>
- Valtiovarainministeriö (2024). *Julkisen talouden suunnitelma vuosille 2025–2028*. (Valtiovarainministeriön julkaisuja 2024:29). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-473-8>
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.
- Vilkman, U. (2023). *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Alma Talent.
- Vormisto, A. (2021). *Etäperehdytys ja sen suhde työntekijän sitoutumiseen* [Pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021050328339>
- Vuorento M., & Ruohomäki V. (2022). Etätyö haastoi esihenkilöt työkyvyn johtamiseen. *Työn tuuli*, 31, 68–77.
- Vuori, J. (2021). Tapaustutkimus. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. Teoksessa D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (toim.), *Well-being: The foundations of Hedonic Psychology* (s. 392–412). Russell Sage Foundation.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Esimerkki sisällönanalyysista

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitä sinun mielestäsi työyhteisöllisyys tarkoittaa?

Työyhteisö

2. Miten määrittelet oman työyhteisösi? Keitä siihen kuuluu?
 - a. Kuinka paljon olet kontaktissa
 - i. oman tiimin tai vastualueesi henkilöihin?
 - ii. muihin kuin edellä mainittuihin, jotka lasket työyhteisösi? (eri vastualueet tai organisaatiot, oman toimipaikan muu väki ja muiden toimipaikkojen väki)
3. Oliko työyhteisön jäseneksi helppo tulla?
 - a. Miten sinut otettiin vastaan?
 - b. Koitko päässeeni heti työyhteisöön sisälle vai kestikö siinä aikaa?
4. Olisiko jotain parannettavaa uuden työntekijän näkökulmasta?

Perehdytys

5. Miten perehdytyksessä huomioitiin yhteisöllisyys?

Yhteisöllisyys

6. Miten yhteisöllisyys vaikuttaa sinuun?
 - a. Vaikuttaako motivaatioon, sitoutumiseen tai hyvinvointiin?
7. Koetko rakentavasi yhteisöllisyyttä omilla toimillasi? Millaisilla toimilla?
8. Miten koet organisaation yhteisöllisyyden? Onko sitä ja miten se mielestäsi esiintyy?
 - a. Onko eroja organisaation ja tiimin yhteisöllisyyden välillä? Millaisia?
9. Millaista yhteisöllisyyttä toivot ja mitkä tekijät voisivat luoda toivomaasi yhteisöllisyyttä?
 - a. Mitä pitäisi olla lisää?
 - b. Missä kohtaa olisi mielestäsi parannettavaa?
10. Kaipaatko työyhteisön tukea ja saatko mielestäsi sitä tarpeeksi?

Työ- ja toimintaympäristö

11. Millaiset ympäristöt mielestäsi tukevat yhteisöllisyyttä?
12. Miten koet etä- ja toimistopäivät?
 - a. Sovitteko yhteisiä toimistopäiviä? Kenen kanssa?
 - b. Onko etä- tai toimistopäiviä sopivasti?
13. Onko työyhteisö helposti tavoitettavissa toimistolla ja etänä?
 - a. Eroaako työyhteisön kommunikaatio toimiston ja etätöiden välillä?

Kulttuuri

14. Tukeeko organisaation johto ja kulttuuri yhteisöllisyyttä?
 - a. Voisiko organisaatio tehdä jotain enemmän?
15. Onko yhteisöllisyyden rakentamisessa haasteita tai esteitä, jotka tulisi ottaa huomioon?

Vapaa sana

16. Onko jotain, joka on mielestäsi jäänyt kysymättä tai sanomatta aiheeseen liittyen, jonka haluat tuoda esille?

Liite 2. Esimerkki sisällönanalyysista

Autenttinen ilmaisu	Redusointi = pelkistäminen	Alaluokat	Yläluokat	Yhdistävä luokka
Mun mielestä työyhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että sä tiedät kenen kanssa teet töitä.	Työyhteisöllisyys tarkoittaa, että tietää kenen kanssa tekee töitä.	Työkavereiden tunteminen	Yhdessä tekeminen	Yhteisöllisyys
Sä tiedät ketä siinä samassa yksikössä työskentelee, mutta myös ne tärkeimmät sidosryhmät.	Työyhteisöllisyys tarkoittaa, että tietää keitä samassa yksikössä työskentelee.	Työkavereiden tunteminen	Tutustuminen	Yhteisöllisyys
	Työyhteisöllisyys tarkoittaa, että tietää tärkeimmät sidosryhmät.	Sidosryhmien tunteminen	Sidosryhmät	Yhteistyö
Mutta sitten se oikeastaan melkein jääkin siihen, että sen jälkeen vaan todetaan, että Teamsista, Teamsista voi sitten ottaa yhteyttä henkilöihin, jos tulee kysyttävää ja näin pois päin.	Ensimmäisen toimistolla pidetyn perehdytyspäivän jälkeen todettu, että Teamsilla voi olla yhteydessä.	Työyhteisöön tulemisen ongelmat	Esihenkilötyö	Perehdytys
	Teamsilla voi ottaa yhteyttä, jos tulee kysyttävää.	Microsoft Teams	Digitaaliset ympäristöt	Toimintaympäristö
...kun ekana päivänä tulet taloon, niin siinä on niin paljon kaikkea uutta, että eihän siinä jää kasvotkaan mieleen, ja mitä kukin tekee siellä ja näin eespäin.	Ensimmäisenä päivänä on paljon uutta, niin ei jää kasvot tai ihmisten työtehtävät mieleen.	Työyhteisöön tulemisen ongelmat	Toimintojen esittely	Perehdytys
Siitä (etätapaaminen) jotain puuttuu sitten ehkä, herkästi jää puuttumaan, kun ei välttämättä kaikkia eleitä, kehonkieltä, kaikkia tämmöisiä pieniä nyansseja sitten näe siinä niin, voi olla jotenkin hankalampi sitten. Hankalampi tutustua ja lähteä rakentamaan uusia, tai niinku tämmöisiä tota, tyhjästä näitä niinku suhteita ihmisiin.	Etänä tapaamisesta jää herkästi puuttumaan jotain, kun ei näe kaikkia eleitä, kehonkieltä tai muita vastaavia nyansseja.	Toimiston merkitys yhteisöllisyydessä	Toimisto	Työympäristö
	Etänä on hankalampi tutustua ja lähteä rakentamaan uusia suhteita ihmisiin.	Tunteminen helpottaa viestintää	Viestintäkynnys	Kommunikaatio