



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kristian Hassi

Monipaikkaisen työn vaikutukset luottamukseen ja yhteisöllisyyteen

Tarkastelussa Vaasan kaupungin kaupunkiympäristön toimiala

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Julkisen toiminnan johtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Kristian Hassi		
Tutkielman nimi:	Monipaikkaisen työn vaikutukset luottamukseen ja yhteisöllisyyteen: Tarkastelussa Vaasan kaupunkiympäristön toimiala		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisen toiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja:	Ilkka Luoto		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	70

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella monipaikkaisen työn vaikutusta johtajan ja alaisen välistä luottamukseen, sekä yhteisöllisyyteen Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla. Johtajan ja alaisen välistä luottamusta tarkasteltiin mittareilla, joihin sovellettiin LMX-teoriaa ja yhteisöllisyyden mittareihin sovellettiin kirjallisuutta yhteisöllisyydestä. Eri viestintävälineiden käyttöä mitattiin myös yhteisöllisyyden vahvistajina. Motiivina tälle tutkimukselle toimi monipaikkaisen työn muutoksen ajankohtaisuus ja yhteisöllisyyden, sekä esihenkilö-alaisuuden tärkeys organisaation kannalta. Monipaikkainen työ on uudessa murrosvaiheessa korona ajan jälkeen, kun monet organisaatiot haluavat muuttaa omia käytänteitään monipaikkaista työtä kohtaan. On siis tärkeää tutkia tätä murrosvaihetta ja sen vaikutuksia.

Tutkielma toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja saadut tulokset viittaavat siihen, että Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat parempaa esihenkilön ja alaisen välistä luottamussuhdetta, sekä yhteisöllisyyttä kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat. Tuloksien mukaan enemmän monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat vahvemmin eri viestintävälineet yhteisöllisyyden mahdollistajina. Tulokset myös osoittavat, että monipaikkainen työ voi olla organisaatiolla esihenkilö-alaisuuden, sekä yhteisöllisyyden kannalta varsin hyvä tapa työskennellä. Organisaatioiden olisi tutkimuksen mukaan hyvä tiedostaa monipaikkaisen työn erityispiirteet ja sen mahdollisuudet esihenkilö-alaisuuden ja yhteisöllisyyden rakentamisessa.

AVAINSANAT: Monipaikkainen työ, LMX, yhteisöllisyys, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Keskeiset käsitteet	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	Luottamus ja yhteisöllisyys monipaikkaisessa työssä	11
2.1	Leader-member exchange -teorian historia	11
2.1.1	Leader member exchange	11
2.1.2	LMX-suhteen rakentuminen	12
2.1.3	LMX-suhteen vaikutus organisaatiolle	13
2.2	Monipaikkainen työskentely	15
2.2.1	Monipaikkaisen työn määrittely	15
2.2.2	Monipaikkaisen työn vaikutukset organisaatiolle	16
2.2.3	Monipaikkaisen työn johtaminen	18
2.3	Yhteisöllisyys	19
2.3.1	Yhteisöllisyyden ja virtuaalisen yhteisöllisyyden määritelmät	20
2.3.2	Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä	21
2.3.3	Yhteisöllisyyden rakentaminen monipaikkaisessa työssä	22
2.4	LMX, yhteisöllisyys ja monipaikkainen työ	24
3	Tutkimuksen menetelmät	26
3.1	Kvantitatiivinen tutkimus	26
3.2	Tutkimuksen aineisto	26
3.3	Tutkimuksen kysymykset ja mittarit	27
3.4	Vastaajat	29
3.5	Tutkimusaineiston analyysi	31
4	Tutkimuksen tulokset	33
4.1	T-testit	33
4.2	Korrelaatiomatriisit	38
4.3	Esihenkilöiden tulokset	41

4.4	Tulosten vertaaminen aiempiin tutkimuksiin	46
5	Johtopäätökset	49
5.1	Keskeiset tulokset	49
5.2	Tutkimuksen arviointi ja rajoittavat tekijät	52
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	54
5.4	Tekoälyn käyttö tutkielmassa	55
	Lähteet	56
	Liitteet	62
	Liite 1. Sähköinen kyselylomake asiantuntijoille.	62
	Liite 2. Sähköinen kyselylomake esihenkilöille.	67

Kuviot

Kuvio 1. Vaasan kaupunkiympäristötoimialan etätyöskentelyn määrä.	7
Kuvio 2. LMX-suhteen rakentuminen.	13
Kuvio 3. Työ-yhteisöllisyyden hyödyt terveydelle (Heaphy & Dutton, 2008, s.139).	22
Kuvio 4. Monipaikkaisen työskentelyn määrä vastaajien mukaan.	30
Kuvio 5. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden osuus vastaajista.	31
Kuvio 6. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastausten erot monipaikkaisen työn tuessa.	42
Kuvio 7. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden välinen ero luottamuksessa.	43
Kuvio 8. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastauksien erot kuulluksi tulemisen ajan järjestämisessä.	44
Kuvio 9. Esihenkilötuen kokemukset monipaikkaisen työn haasteista.	45
Kuvio 10. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kokemusero monipaikkaisen työn tehokkuudesta.	46

Taulukot

Taulukko 1. Monipaikkaisen työn vaikutukset työntekijälle (Tavares, 2017, s. 32).	17
Taulukko 2. Erot luottamussuhteen kokemuksesta kaupunkiympäristön toimialalla	34
Taulukko 3. Erot yhteisöllisyyskokemuksessa kaupunkiympäristön toimialalla.	35
Taulukko 4. Erot eri teknologioiden käytön kokemuksista yhteistyön mahdollistajana	36
Taulukko 5. Kokemuserot eri digitaalisten alustojen käytöstä.	37
Taulukko 6. Dikotomisesti jaoteltu korrelaatiomatriisi.	39
Taulukko 7. Lineaarisesti jaoteltu korrelaatiomatriisi.	40

1 Johdanto

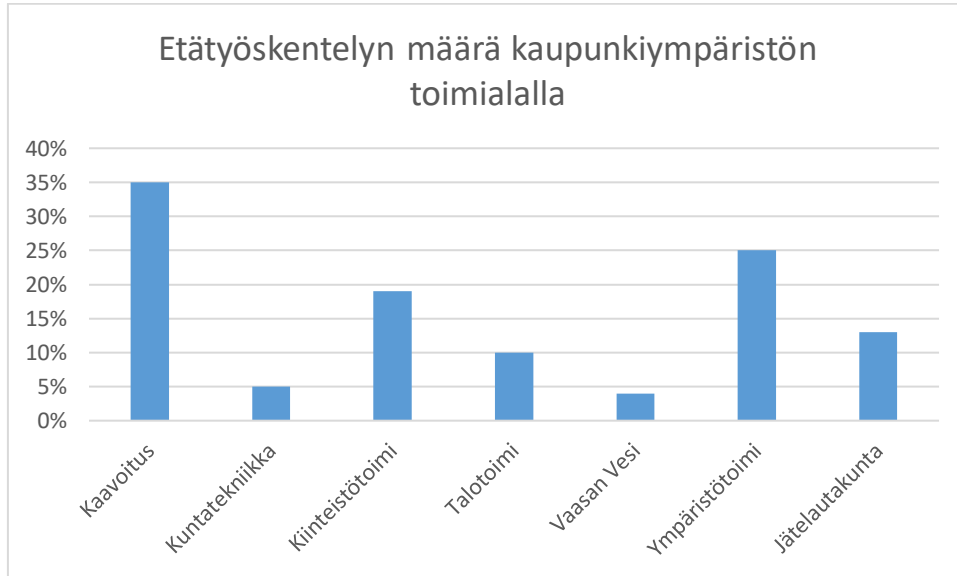
Henkilöstön ja organisaation johtaminen on tärkeä osa toimivaa työyhteisöä ja muuttuvassa työympäristössä on tärkeä tarkastella myös johtamisen muuttumista. Työelämä on ollut murroksessa koronan aiheuttamien etätyösuositusten jälkeen ja yhä useampi työntekijä haluaa tehdä työnsä kotoa tai muualta kuin toimistolta käsin. Esimerkiksi Dufvan (2020) mukaan korona-aika on lisännyt etätyöntekijöiden määrää Suomessa 40 %. Monet organisaatiot ovat joutuneet muokkaamaan toimintatapojaan tämän myötä ja yhä useammin työnhakijat haluavat valita työpaikan, jossa on etätyömahdollisuus.

Syksyllä 2024 laajasti uutisotsikoissa levisi myös yritysten ja organisaatioiden halu lopettaa tai radikaalisti vähentää etätyöskentelyn määrää, kun esimerkiksi teknologia ja verkkokauppajätti Amazon ilmoitti syyskuussa lopettavansa etätyöskentelymallin kokonaan (Helsingin Sanomat, 2024; Valkama, 2024). Tämä korostaa monipaikkaisen työskentelyn johtamisen muutosta, mikä korostaa tarvetta tutkimukselle, sillä monipaikkainen työ on koronan ajan jälkeisessä murrostilanteessa, missä organisaatiot hakevat uutta suuntaa työskentelyn eri malleille.

Vaasan kaupunki on myös hyödyntänyt monipaikkaista työskentelyä valttikorttina osaajien saamiseen valtakunnallisesti, koska Vaasasta ei löydy tarpeeksi osaajia kaupunkiympäristön toimialan tehtäviin. Tämä lisää monipaikkaisen työn käytänteiden tutkimisen tarvetta, että kaupunkiympäristön toimialalla voitaisiin järjestää työskentely mahdollisen tehokkaasti ottaen huomioon myös monipaikkaista työtä tekevät työntekijät. Vaasan kaupungin kaupunkiympäristön toimialan johdossa ja Vaasan kaupungilla ollaan päivittämässä etätyöohjeistusta selkeämpään suuntaan ja tutkielmani tarkoitus on olla hyödyksi tässä prosessissa.

Oheisesta kuvaajasta käy ilmi, että Vaasan kaupungin kaupunkiympäristön toimialalla on suuria eroja etätyöskentelyn määrissä ja osittain nämä erot johtuvat työnkuvasta, mutta

kaikkia eroja ei pystytä työnkuvalla selittämään vaan etätyökäytänteissä vaikuttaa olevan suuria eroja, joita kannattaa tutkia.



Kuvio 1. Vaasan kaupunkiympäristötoimialan etätyöskentelyn määrä.

Tutkimus on ajankohtainen myös sen takia, että koronan aiheuttama monipaikkaisen työn yleistymisen on tapahtunut vasta viimeisen neljän vuoden aikana ja sen erilaiset vaikutukset saattavat tulla näkyviin vuosien saatossa. Aluksi on voinut näyttää siltä, että monipaikkainen työ on nykypäivän normi ja jatkuva ilmiö, mutta voi olla, että asiaan voi tulla muutoksia ajansaatossa ja organisaatioiden sisällä saattaa muodostua eriäviä mielipiteitä monipaikkaisen työn käytänteistä.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia Vaasan kaupungin kaupunkiympäristön toimialan monipaikkaisen työn käytänteitä ja vaikutuksia esihenkilöiden ja alaisten väliseen luottamussuhteeseen Leader member exchange -teoriaa soveltaen. Tutkimuksen tavoitteena on myös tutkia monipaikkaisen työskentelyn vaikutuksia

kaupunkiympäristön toimialan yhteisöllisyyteen, sekä eri teknologioiden ja digitaalisten alustojen vaikutusta yhteisöllisyyden rakentajina.

Tutkimuskysymykseni ovat, miten esihenkilöt ja työntekijät kokevat monipaikkaisen työn vaikutukset työskentelyyn ja yhteisöllisyyteen, ja miten monipaikkainen työ vaikuttaa esihenkilö-alaissuhteeseen Vaasan kaupungin kaupunkiympäristön toimialalla?

Tutkimus tarjoaa Vaasan kaupungin kaupunkiympäristön toimialalle tietoa monipaikkaisen työn ohjeiden päivittämiseksi ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Tutkimalla monipaikkaisen työn vaikutuksia esihenkilöiden ja alaisten väliseen luottamukseen, sekä yhteisöllisyyteen voidaan kehittää toimivia ratkaisuja työtyytyväisyyden, sekä tehokkaan yhteistyön vahvistamiseksi. Tutkimuksen tulokset voivat auttaa kehittämään kaupunkiympäristön toimialan etätyöohjeita, sekä haastaa esihenkilöiden ajatusmaailmaa monipaikkaisen työn johtamisen ja lähityön johtamisen eroista.

1.2 Keskeiset käsitteet

- **Etätyö:** Tilastokeskus (n.d.) määrittelee etätyön ansiotyöksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella kotona, kesämökillä tai ulkomailla niin, että siitä on erikseen sovittu työnantajan kanssa. Etätöissä tyypillisesti käytetään tietoteknisiä välineitä, kuten tietokonetta. Etätyö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Näin ollen, esimerkiksi putkimiehen tai ovelta ovelle myyjien työtä ei lueta etätyöksi.
- **Monipaikkainen työ:** Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan etätyö voi laajeta monipaikkaiseksi työksi, jos työtä voidaan tehdä joustavasti paikoista, missä se on perustelluinta työnantajan, asiakkaan ja työntekijän kannalta.
- **Etäjohtaminen:** Johtamista, jossa fyysinen vuorovaikutus puuttuu, jolloin tavoitteiden asettaminen, viestintä ja luottamus korostuvat (Vilkman, 2016).

- **Leader Member Exchange:** Johtamisen teoria, joka tarkastelee johtajan ja hänen alaisensa välistä kaksisuuntaista suhdetta eli dyadista vuorovaikutusta. Teorian keskeinen ajatus on, että johtajat eivät kohtele kaikkia alaisiaan samalla tavalla, vaan he muodostavat erilaisia suhteita eri työntekijöiden kanssa. Nämä suhteet vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyteen, suoriutumiseen ja organisaatiositoutumiseen (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Yhteisöllisyys: McMillanin ja Chavisin (1986) mukaan, että yhteisöllisyys rakentuu neljästä osa-alueesta, joista ensimmäinen on jäsenyys eli tunne siitä, että tuntee kuuluvansa johonkin tai jakaa tunteen henkilökohtaisesta samaistuttavuudesta. Toisena yhteisöllisyyden elementtinä mainitaan vaikuttavuus eli tunne siitä, että merkitsee ryhmälle jotain ja että voi vaikuttaa ryhmän asioihin. Kolmantena mainitaan integraatio ja tarpeiden täyttymys. Tällä viitataan ryhmän tuomaan tukeen ja voimaantumiseen. Neljäs yhteisöllisyyden osa on jaettu tunneyhteys ja tunne siitä, ryhmän jäsenet ovat jakaneet ja tulevat jakamaan yhteistä historiaa, samoja paikkoja, aikaa yhdessä ja samoja kokemuksia.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa taustoitetaan tutkimuksen tarpeellisuutta, sekä selvennetään tutkittavia käsitteitä, kuten LMX-teoriaa, monipaikkaista työtä ja tutkimuskysymyksiä. Johdannossa käydään läpi myös tutkimuksen rakenne ja asetelma, jossa vertaillaan LMX-suhteen vaikutusta monipaikkaiseen työskentelyyn.

Johdantoa seuraa kirjallisuuskatsaus, jossa syvennytään LMX-teoriaan, monipaikkaiseen työskentelyyn, sekä tutkimusmenetelmiin. Työn teoreettisen viitekehyksen muodostavassa kirjallisuuskatsauksessa käyn läpi LMX-teoriaa historian, LMX-suhteen rakentumisen ja LMX-suhteen vaikutuksien kautta. LMX-teoriaan syventymisen jälkeen

keskitytään monipaikkaisen työn syvempään määrittelyyn, sen vaikutuksiin organisaatiolle ja erityispiirteisiin johtamisen kannalta. LMX-teorian ja monipaikkaisen työn syvemmän määrittelyn jälkeen käyn vielä yhteisöllisyyttä läpi tarkemmin yhteisöllisyyden määrittelyn, vaikutuksien ja yhteisöllisyyden rakentamiseen kautta, jonka jälkeen nivotaan yhteen käsitteiden väliset yhteydet, sekä miten ne vaikuttavat toisiinsa.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen siirrytään tutkimusmenetelmien läpikäymiseen. Tutkimusmenetelmä luvussa kerrotaan, minkälaisesta tutkimuksesta on kyse, mikä on kyselyn vastaajajakauma ja mitä testejä tutkimuksessa on käytetty.

Tutkimusmenetelmien läpikäymisen jälkeen siirrytään tutkimuksen tuloksiin. Tuloksien tulkinnassa analysoidaan Vaasan kaupunkiympäristön toimialalle tehtyä kyselyä. Kyselyn tärkeimmät mittarit tutkielman kannalta muodostetaan kysymyksistä, jotka mittaavat esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen ja yhteisöllisyyden eroja alle 20 % monipaikkaista työtä ja yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien välillä. Analyysivaiheessa tulosten mittaamiseen hyödynnetään muun muassa Levenen testiä, t-testiä ja korrelaatiomatriiseja. Analyysivaiheen jälkeen vertaan tutkielman tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin.

2 Luottamus ja yhteisöllisyys monipaikkaisessa työssä

Tässä osiossa käydään kirjallisuuskatsauksen muodossa tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, jotka ovat LMX-teoria, monipaikkainen työ ja yhteisöllisyys. LMX-teoriaa sovelletaan tutkielmassa esihenkilö-alaisuuteen luottamuksen rakentumisen vaikutuksissa ja mittareiden määrittelyssä.

2.1 Leader-member exchange -teorian historia

Leader-member exchange teoria eli LMX teoria tuotiin ensimmäistä kertaa esille tutkimuksissa 1970-luvulla ja alun perin teoriaa kutsuttiin nimellä vertical dyad linkage (VDL) (Dansereau ja muut, 1975). LMX-teoria on johtamisen teoria, joka tarkastelee esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta eli dyadista vuorovaikutusta. Keskeinen ajatus teoriassa on, johtajat eivät käy kaikkien alaistensa kanssa samanlaista vuorovaikutusta, vaan he muodostavat erilaisia suhteita eri työntekijöiden kanssa. Nämä suhteet vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyteen, suoriutumiseen ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan (Graen ja Uhl-Bien, 1995).

2.1.1 Leader member exchange

LMX-teorian mukaisessa johtaja-alaisuudessa sekä johtaja, sekä alainen odottavat vastavuoroisesti, että toinen antaa tai ottaa toiselta jotakin. Suhteen kehittymiselle ja sen laadulle olennaista on antamisesta ja saamisesta tulevat kokemukset ja niiden välinen tasapaino. (Mäkelä, Sänkki, Tanskanen, Uotila & Viitala 2013, s. 16.)

LMX-teorian mukaan johtajat muodostavat työntekijöihinsä suhteita, joiden perusteella heidät voidaan jakaa kahteen eri joukkoon, jotka ovat in-group ja out-group. In-group

työntekijät ovat niitä työntekijöitä, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä esihenkilöidensä kanssa ja out-groupin työntekijät ovat niitä työntekijöitä, jotka jäävät ulkopuolelle tästä tiiviistä työyhteisöstä. (Erdogan & Bauer, 2015; Graen & Uhl-Bien, 1995)

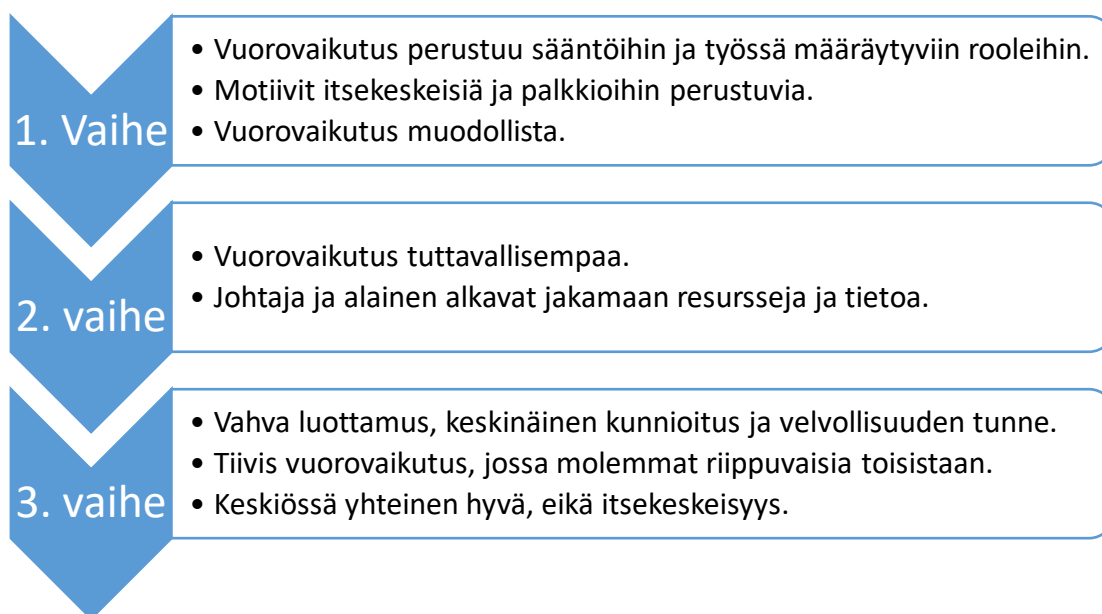
LMX-teorian mukaan työntekijät, jotka ovat in-group ryhmään nauttivat esihenkilön luottamusta, he saavat työssään enemmän autonomiaa ja kokevat saavansa toimia vapaammin työskentelyssään. Teorian mukaan läheisessä johtaja-alaisuudessa olevat kuitenkin yleensä myös ovat valmiita työskentelemään paremmin ja joustavammin, kuin työntekijät jotka eivät koe yhtä läheistä suhdetta johtajaansa. (Dansereau ja muut, 1975)

2.1.2 LMX-suhteen rakentuminen

LMX-teoriaa ja laadukasta LMX-suhdetta on vuosien varrella tutkittu laajasti. Dulebohnin ja muiden (2012) meta-analyysissä LMX jaetaan kolmeen kategoriaan: alaisen ominaisuuksiin, johtajan ominaisuuksiin, sekä ihmissuhteiden välisiin ominaisuuksiin. LMX-suhteeseen vaikuttaa siis johtajan piirteet, alaisen piirteet ja niiden väliset yhteydet. Näiden kolmen osapuolen lisäksi Uhl-Bienin (2006) mukaan myös yhteisö, jossa toimitaan vaikuttaa suhteisiin jaettujen kokemusten kautta hyvästä tai huonosta johtajuudesta.

Myös roolin rakentuminen LMX-suhteen eri aikoina voidaan jakaa kolmeen osaan. Nämä osat ovat roolin ottaminen, roolin muodostaminen ja roolin rutinoituminen (Graen ja Scandura, 1987). Kalliomaa ja Kettunen (2010, luku 2) kuvailevat ensimmäisen vaiheen vuorovaikutuksen olevan sääntöihin ja työssä määrättyihin rooleihin perustuvaa. Tässä vaiheessa motiivit ovat itsekeskeisiä ja palkkioihin pohjautuvaa. Vuorovaikutuksen luonne on muodollista. Vaiheessa kaksi vuorovaikutus alkaa olemaan tuttavallisempaa, siinä johtaja ja alainen jakavat enemmän tietoa, sekä resursseja.

Kalliomaan ja Kettusen (2010, luku 2) mukaan kolmannessa vaiheessa johtajan ja johdettavien välille on kehittynyt vahva luottamus, keskinäinen kunnioitus ja velvollisuudentunne. Tätä vaihetta kutsutaan ”kumppanuudeksi”. Suhde perustuu tiiviiseen vastavuoroisuuteen, ja molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan saavuttaakseen laadukkaita tuloksia. Osapuolet voivat luottaa toistensa luotettavuuteen ja tukeen. Työntekijä saa rohkaisua, vastuuta ja ansaitsemaansa huomiota. Kumppanuudessa korostuu yhteisen hyvän tavoittelu itsekeskeisyyden sijaan. Menestystä ei haeta vain yksilön, vaan koko ryhmän ja organisaation näkökulmasta. Johdettava ylittää odotukset ja antaa enemmän panosta työhön kuin häneltä vaaditaan.



Kuvio 2. LMX-suhteen rakentuminen.

2.1.3 LMX-suhteen vaikutus organisaatiolle

Toimiva LMX-suhde on organisaation kannalta merkittävä tekijä, ellei jopa välttämätön. Työntekijöiden sitoutuessa organisaation LMX-suhteen kautta organisaation toimivuus ja vaikuttavuus paranee. Laadukkaalla LMX-suhteella on positiivisia vaikutuksia, niin

johtajalle, alaiselle kuin organisaatiollekin. Tässä luvussa tarkastellaan erityisesti vaikutuksia organisaatiolle LMX-suhteesta.

Ensinnäkin laadukas LMX-suhde vaikuttaa organisaation työntekijöiden tehokkuuteen, kun työntekijät kokee sitoutuneisuutta, työn merkityksellisyyttä ja vastuullisuutta (Liden & muut, 2000; Dansereau ja muut, 1975). Työntekijöiden tehokkuus vuorostaan parantaa organisaatioiden tehokkuutta. Tutkimuksessa, joka tehtiin julkisella sektorilla toimivalle hoitokodille, todettiin että positiivisesti voimakas LMX-suhde vaikuttaa hyvällä tavalla myös yksilön innovaatiokykyyn (Audenaert & muut, 2019).

Toisaalta on olemassa riski, että LMX-suhde voi johtaa myös negatiivisiin puoliin organisaatiossa, kun työntekijät yrittävät mielistellä johtajiaan. Bowlerin ja muiden (2019) tutkimuksen mukaan on mahdollista, että työntekijät alkavat mielistelemään johtajiaan oman edun toivossa. Tämänkaltainen mielistely voi johtaa siihen, että työntekijöiden välinen yhteisöllisyys kärsii, kun osa työntekijöistä käyttäytyy epäilyttävästi. Voidaankin todeta, että organisaation sisällä tapahtuva mielistely voi johtaa huonompaan työyhteisöllisyyteen.

Pääasiallisesti tutkimukset kuitenkin osoittavat, että työyhteisön kannalta hyvät LMX-suhteet organisaatioissa kohottavat yhteisöllisyyttäkin. Myös Bowlerin ja muiden (2019) tutkimus osoittaa, että yleisesti vahvat LMX-suhteet ovat hyväksi organisaatioiden yhteisöllisyydelle, vaikka tutkimus osoittaa yhteisöllisyyttä koettelevan riskin olemassaolon. Zhaon ja muiden (2022) mukaan tehokkaimmillaan LMX-teorian mukaiset suhteet ovat yhteisöllisyyden kannalta silloin, kun työntekijöiden LMX-suhteen laatu on jakautunut tasaisesti organisaatiossa. Voimakas jaottelu LMX-suhteessa hiljentää out-groupin työntekijöitä, mikä ei ole hyvä, koska ulkopuolella jäävät työntekijät eivät saa tuotua mielipiteitään julki. Hyvän yhteisöllisyyden kannalta on siis tärkeää, että työpaikalla työntekijöitä kohdellaan tasa-vertaisesti. Vaasan kaupunkiympäristön toimialalle järjestetyssä kyselyssä kokonaisarvosana yhteisöllisyydelle oli kuitenkin hyvä

niin satunnaisesti kuin säännöllisestikin monipaikkaista työtä tekevien joukossa eikä näistä ryhmistä löytynyt tutkimuksen kannalta merkittävää out-groupia.

2.2 Monipaikkainen työskentely

Työelämä on viime vuosikymmenen aikana kokenut merkittäviä muutoksia, joita on vauhdittanut muun muassa teknologian kehitys, työn luonteen murros, sekä korona-aika. Näiden tekijöiden seurauksena monen työntekijän työ ei ole enää sidottu yhteen paikkaan, kuten perinteiseen toimistoon. Yksi työmuodoista, joka on noussut esiin, on monipaikkainen työ. Monipaikkaisella työllä viitataan työn tekemiseen, joka mahdollistaa työskentelyn useista eri paikoista. Seuraavaksi tarkastelen mitä monipaikkainen työ on, mitä se mahdollistaa ja mitä se vaatii johtamiselta

2.2.1 Monipaikkaisen työn määrittely

Di Marinon ja muiden (2023) mukaan 2000-luvun alusta lähtien työelämän uudet muodot ovat olleet keskustelun aiheina muun muassa päättäjien, tutkijoiden ja eri alojen keskuudessa. Eri teknologioiden kehitys ja muuttuneet käsitykset joustavasta työstä ovat olleet kiihdyttämässä keskustelua, sekä muutosta, jonka myötä fyysisestä läsnäolosta virallisella työpaikalla on tullut vähemmän tärkeää (Bürgin ja muut, 2021). Jo 2000-luvun alkuvuosista alkaen etätö on herättänyt laajaa kiinnostusta ja nykyään työnteon uudet muodot ovat laajentuneet kattamaan esimerkiksi myös monipaikkaisen työskentelyn (Di Marino ja muut, 2023).

Bürgin ja muut (2021) erottelevat etätöön monipaikkaisesta työskentelystä, sillä että monipaikkaista työtä voidaan tehdä useammasta paikasta kuin kotoa ja viralliselta toimistolta. Internet-yhteyden saaminen on laajentunut fyysisistä johdoilla ja kaapeleilla

toimivista laajakaistoista mobiiliyhteyksiin, mikä mahdollistaa työskentelyn entistä paremmin esimerkiksi maaseudulta, kahviloista tai julkisista kulkuvälineistä. Voidaan siis todeta, että monipaikkainen työ on käsite, joka on luotu etätöitä laajemmaksi käsitteeksi kattamaan vielä joustavamman työn, kun etätö, joka usein kattaa vain kodissa ja virallisella työpaikalla tehtävän työn.

2.2.2 Monipaikkaisen työn vaikutukset organisaatiolle

Monipaikkainen työskentely mahdollistaa pienille kaupungeille rekrytoinnit laajemmalla alueelta, koska työtä voidaan tehdä uusien teknologioiden avulla etänä muista kaupungeista joustavammin (Di Marino ja muut, 2023). Virtuaaliset tapaamiset ovat mahdollistaneet aikaisempaa tehokkaamman työskentelyn hajautuneesti, tiimit pystyvät olemaan paremmin yhteydessä toisiinsa ja on aikaisempaa helpompaa olla etäyhteyksien välityksellä eri osa-alueiden osaajiin (Hilberath ja muut, 2020, s. 5; Snellman, 2014). Organisaation kannalta hyvä puoli monipaikkaisessa työskentelyssä on se, että osaajia voidaan hankkia entistä laajemmalla alueelta. Vaasan kokoisessa kaupungissa joihinkin tehtäviin tarvitaan osaajia maantieteellisesti muilta alueilta ja eri teknologiat mahdollistavat tehokkaamman työskentelyn entistä hajautuneimmissa työyhteisöissä. Osaamisen haaliminen muilta alueilta voi tuoda työyhteisölle myös säästöjä, kun uusien asioiden koulutukseen ei mene rahaa.

Toisaalta Kaplanin ja muiden mukaan (2017) Työskentely muualta kuin viralliselta toimistolta herättää esihenkilöissä usein epäluottamusta, kun työntekijät työskentelevät esimerkiksi kotoa käsin johtajat eivät voi samalla tavalla seurata työntekijöidensä työntekoa. Voidaan siis todeta, että monipaikkainen työskentely haastaa organisaation esihenkilöitä uudella tavalla, jolloin organisaation tulisi olla resilienssi eli muutosjoustava. Williamsin ja muiden (2021) epäluottamus voi johtaa mikromanagerointiin, joka vaikuttaa organisaation negatiivisesti esimerkiksi tulosten ja yhteisöllisyyden muodossa.

Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla epäluottamus on johtanut siihen, että johto harkitsee monipaikkaisen työn tekemisen mahdollisuuksien vähentämistä.

Tavaresin (2017, s. 32) mukaan fyysisen toimiston ulkopuolelta tapahtuvalla työskentelyllä on monia erilaisia vaikutuksia työskentelylle. Hyödyiksi hän mainitsee muun muassa työajan ja vapaa-ajan paremman tasapainon, joustavuuden, tuottavuuden lisääntymisen ja lyhentyneen ajan työmatkustamisessa. Haitoiksi on mainittu muun muassa heikomman etenemisen työuralla, sosiaalisen eristytymisen, puutteelliset välineet työntekoon ja presentismin, jolla tarkoitetaan työntekoa poissaoloon oikeuttavasta loukkaantumisesta tai sairaudesta huolimatta. Tavaresin (2017, s. 32) mainitsemia vaikutuksia käsitellään alla olevassa taulukossa tarkemmin.

Taulukko 1. Monipaikkaisen työn vaikutukset työntekijälle (Tavares, 2017, s. 32).

Hyödyt	Haitat
Työn ja vapaa-ajan parempi tasapaino	Työ-, vapaa-ajan ja ylityön sekoittuminen
Lisääntynyt joustavuus ja autonomia työnteossa	Presentismi
Lyhentynyt aika työmatkustamisessa	Sosiaalinen eristäytyminen
Lisääntynyt tuottavuus	Vähentynyt tuki ja puutteelliset välineet työntekoon
Korkeampi moraalit ja tyytyväisyys työskentelyssä	Eteneminen työuralla ja ylennyksissä
Toimistolla tapahtuvien valtataisteluiden välttely	Huonommat ihmissuhteet työpaikalla

Myös Varma ja muut (2022, s. 227) mukaan sosiaalisen eristytymisen tunne ja vuorovaikutteisten tarpeiden täytyminen on monipaikkaiselle työlle ominaista. Monipaikkaisessa työssä tulee vähemmän tilanteita vuorovaikutukseen ja tämä voi vaikuttaa erilaisten suhteiden muodostumiseen.

Monipaikkainen työ voi tuoda myös eri reittejä säästöjä, niin organisaatioille kuin työntekijöillekin. Organisaatiot voivat pyrkiä säästämään toimitilakustannuksissa, kun harvempi työntekijä saapuu viralliselle toimistolle, eikä ole enää tarvetta niin monille nimetyille toimistohuoneille tai työpisteille eli organisaatiot eivät tarvitse enää, niin suuria toimitiloja, mikä tarkoittaa rahansäästöä, niin toimitilojen koon kuin ylläpidon kustannuksissa. (Greer & Payne, 2014, s. 89; Licite-Kurbe & Leonovica, 2021).

2.2.3 Monipaikkaisen työn johtaminen

Monipaikkainen työskentely on muodostunut keskeiseksi osaksi nykyaikaista työelämää, erityisesti digitalisaation ja työn joustavuuden lisääntymisen myötä (Messenger, 2019). Tämä muutos haastaa perinteistä johtamisajattelua ja tuo uusia näkökulmia johtamistyöhön. Monipaikkaisessa työympäristössä korostuvat luottamuksen rakentamisen, vuorovaikutuksen, itseohjautuvuuden tukemisen sekä yhteisöllisyyden ylläpitämisen tärkeys (Taskin ja Bridoux, 2010; Lippe ja Lippényi, 2020). Organisaatiot tarvitsevat monipaikkaisen työn toteuttamiseen strategista suunnittelua, rakenteellista selkeyttä ja eri teknologisten ratkaisujen tehokasta hyödyntämistä, jotta sekä työn sujuvuus että työntekijöiden hyvinvointi voidaan turvata useista sijainneista käsin työskennellessä (Kniffin ja muut, 2021; Wang ja muut, 2021). Monipaikkaisen työn johtamisessa tulee siis ottaa useita asioita huomioon, mikä voi haastaa esihenkilöitä ja organisaatioita uudella tavalla, mikä voi herättää tiettyä epävarmuutta organisaatiossa työntekijöistä johtajiin.

Monipaikkaisen työskentelyn johtamisen haasteena on myös työntekijöiden vapaa-ajan ja työelämän sekoittuminen. Eri sijainneista tehtävässä työskentelyssä työntekijät saattavat helposti sekoittaa arjen tehtäviä ja työntekoon liittyviä tehtäviä (Tavarez, 2017, s. 32). Kyselytutkimuksissa on huomattu, että monipaikkaista työtä tekevät sekoittavat kotona tehtävät arjen askareet, kuten esimerkiksi pyykkäyksen, ruuanlaiton tai lastenhoidon verrattuna viralliselta toimistolta työtä tekeviin työntekijöihin (Bellman ja

Hüber, 2020). Työtehtävien ja vapaa-ajan tehtävien sekoittuminen keskenään voi vaikuttaa johtajien ja työntekijöiden välisiin luottamussuhteisiin monipaikkaisessa työskentelyssä.

Newmanin ja Fordin (2021) mukaan etätöön äkillinen lisääntyminen on aiheuttanut johtajille haasteita monien työn kannalta välttämättömien asioiden, kuten vakaiden internet-yhteyksien, palomuurien ja rauhallisen työtilan järjestämisessä. Ongelmia on ilmennyt myös Zoomin ja muiden viestintäohjelmien käytön kanssa. Voidaan todeta, että niin etätöössä kuin monipaikkaisessakin työssä monelle on varmasti tuttuja tilanteet, joissa mikrofoni unohtuu päälle kesken kokouksen ja henkilökohtaiset asiat päätyvät koko työ- tai opiskeluyhteisön kuultaviksi, tai kun yhteys katkeilee niin pahasti, ettei puhujan sanoista saa selvää. Voidaan siis todeta, että monipaikkaiseen työhön liittyy useita haasteita, jotka voivat häiritä niin työntekijöitä kuin johtajiakin. Kommunikaation ja viestinnän taso voi kärsiä, jos eri teknologiat eivät ole kunnossa, joka voi vaikuttaa johtajien ja alaisten väliseen suhteeseen. Toisaalta oikeanlaisilla toimenpiteillä organisaatio voi saada monipaikkaisen työn malleista lukuisia hyötyjä.

2.3 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys on tärkeä osa hyvinvoinnin, vuorovaikutuksen ja työn imun kannalta organisaatiossa. Tässä luvussa on tarkoitus määritellä yhteisöllisyyden käsite ja syvennyttään siihen millaisia vaikutuksia sillä, on yksittäiselle työntekijälle ja organisaatiolle. Yhteisöllisyys on yksi tämän pro gradu- tutkielman pääkäsitteistä ja analyysiosiossa pyritään tutkimaan, miten monipaikkainen työskentely on vaikuttanut yhteisöllisyyteen.

2.3.1 Yhteisöllisyyden ja virtuaalisen yhteisöllisyyden määritelmät

McMillanin ja Chavisin (1986) ehdottivat, että yhteisöllisyys rakentuu neljästä osa-alueesta, joista ensimmäinen on jäsenyys eli tunne siitä, että tuntee kuuluvansa johonkin tai jakaa tunteen henkilökohtaisesta samaistuttavuudesta. Toisena yhteisöllisyyden elementtinä mainitaan vaikuttavuus eli tunne siitä, että merkitsee ryhmälle jotain ja että voi vaikuttaa ryhmän asioihin. Kolmantena mainitaan integraatio ja tarpeiden täyttyminen. Tällä viitataan ryhmän tuomaan tukeen ja voimaantumiseen. Neljäs asia on jaettu tunneyhteys ja tunne siitä, ryhmän jäsenet ovat jakaneet ja tulevat jakamaan yhteistä historiaa, samoja paikkoja, aikaa yhdessä ja samoja kokemuksia.

Hoggin ja Tindalen (2002, s. 87) mukaan yhteisöllä voidaan viitata autonomisiin ja vapaaehtoihin ryhmiin, joiden jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa, jakavat tunnepitoisia siteitä, yhteisen viitekehyksen ja ovat käyttäytymyksellisesti toisistaan riippuvaisia. Tällaisissa ryhmissä ihminen ei ole yksittäinen, vaan yhteisön toiminta perustuu sen jäsenten yhteisiin näkemyksiin, kuitenkin niin, että tiettyjen jäsenten vaikutusvalta voi olla suurempi kuin toisten, eikä yksimielisyyttä saavuteta helposti.

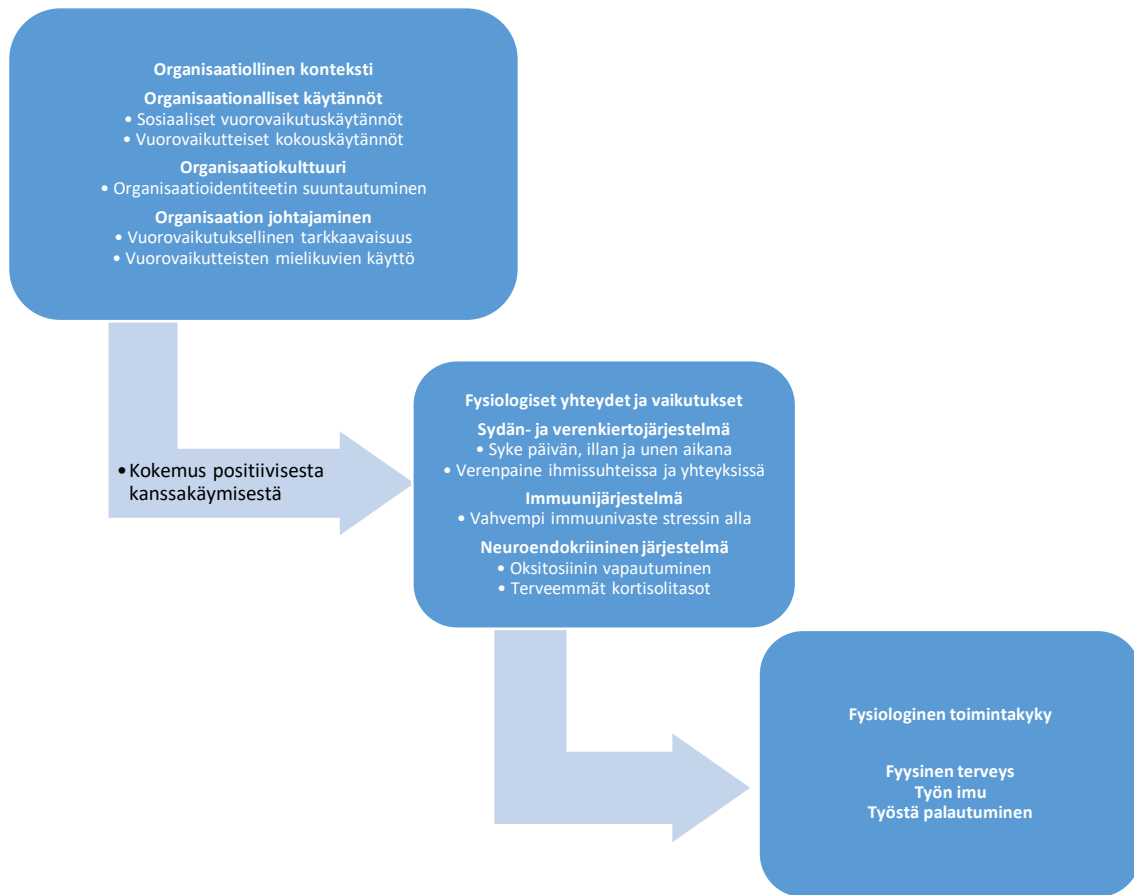
Virtuaaliset yhteisöt voidaan määritellä joukoksi järkipäisiä ihmisiä, jotka toimivat vuorovaikutuksessa kyberavaruudessa sosiaalisen vaihdannan prosessissa, jossa jäsenillä on yhteinen tavoite/identiteetti/kiinnostuksen kohde (Balasubramanian & Mahajan, 2001). Kohin ja muiden (2003) osallisuuden tunteeseen virtuaalisessa yhteisöllisyydessä vaikuttaa merkittävästi kolme asiaa. Ensimmäisenä vaikuttajana tutkimuksessa pidettiin johtajan innostuneisuutta eli vaivannäköä yhteisöllisyyden eteen. Toisena vaikuttajana pidettiin aktiviteetteja, jotka pidettiin virtuaalisen kanssakäymisen ulkopuolella. Nämä aktiviteetit koettiin vahvistavina tekijöinä virtuaaliselle yhteisölle, kun yhteisön jäsenet pääsivät näkemään toisiaan kasvokkain ja jäsenten oli helpompi ymmärtää, luottaa ja identifioida toisiansa. Voidaan todeta, että virtuaalisen yhteisöllisyyden määritelmään sisältyy siis vahvasti samoja piirteitä kuin perinteiseenkin yhteisöllisyyteen, mutta vuorovaikutus tapahtuu etäyhteyksien välityksellä.

Cuncliffen ja muiden (2024) mukaan yhteisöllisyys rakentuu myös yksittäisten ihmisten erojen varaan, jokainen yksilö yhteisössä on oma yksilö, joka tuo oman panoksensa yhteisöllisyyden muodostamiseen. Voidaan siis todeta, että yhteisöllisyys rakentuu yksittäisten ihmisten erojen ja näkemysten kautta, mutta näillä yhteisön jäsenillä tulisi olla sama päämäärä ja keskinäinen riippuvuus.

2.3.2 Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä

Yhteisöllisyys työpaikalla on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin ja organisaation toimivuuden kannalta. Se syntyy vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kautta. Yhteisöllisyyden, työn imun ja työtyytyväisyyden kokemukset on huomattu olevan yhteydessä toisiinsa (Bakker ja muut, 2008). Yhteisöllisyys myös rakentuu osallisuuden, jaettujen kokemusten ja myönteisen vuorovaikutuksen kautta, jotka vaikuttavat positiivisesti fysiologiseen hyvinvointiin ja työmotivaatioon (Heaphy & Dutton, 2008). Voidaan siis todeta, että yhteisöllisyyden tunteella on sekä organisaatiolle ja työntekijälle merkittävä vaikutus, niin hyvinvoinnin kuin tuottavuuden osalta.

Heaphyn ja Duttonin mukaan (2008) organisaatioiden positiivinen sosiaalinen kanssakäyminen korreloi matalampaan sydämen sykkeeseen, niin päivällä, illalla kuin yölläkin. Positiivinen kanssakäyminen korreloi myös alempiin verenpaineisiin keskustelujen aikana ja kehon immuunivaste on vahvempi stressin aikana. Hyvät sosiaaliset yhteydet ovat myös yhteydessä terveellisempiin kortisoliarvoihin ja oksitoksiinin vapautumiseen. Näiden hyötyjen takia päästään parempaan terveyteen ja sitä parempaan palautumiseen työstä, sekä työn imuun.



Kuvio 3. Työ-yhteisöllisyyden hyödyt terveydelle (Heaphy & Dutton, 2008, s.139).

Terveydelliset vaikutukset eivät ole läheskään ainoita hyötyjä, mitä yhteisöllisyys tuo organisaatiolle. Burroughsin ja Ebyn (1998) mukaan yhteisöllisyys vaikuttaa muun muassa parantavasti työtyytyväisyyteen, kollegatukeen, sekä vahvempaan sitoutumiseen ja roolin ottamiseen organisaatiossa. Voidaan siis todeta, että vahvan yhteisöllisyyden tunteen rakentaminen työyhteisössä on tärkeä osa organisaation menestymisen kannalta.

2.3.3 Yhteisöllisyyden rakentaminen monipaikkaisessa työssä

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen voi olla haastavaa työyhteisössä, jossa useat työntekijät tekevät monipaikkaista työtä. Corona aika vahvisti ihmisten näkemystä yksilöllisyydestä

ja se on vaikuttanut siihen, että yhteisöllisyys on kärsinyt (Cuncliffe ja muut, 2024). Vaasan kaupunkiympäristölle tehdyssä kyselyssä useat työntekijät valittivat avoimissa palautteissa toimistolla käynnistä sitä, että monesti toimistolle saapuessa muut ovat etänä eikä työkavereita pääsekään näkemään kasvokkain.

Vilkmanin (2016, s. 82) mukaan olisikin helpompaa rakentaa yhtenäisempiä tiimejä, jos henkilöt olisivat osan aikaa työajastaan samassa paikassa. Myös Grzegorzczyn (2021, s. 11) mukaan tutkimuksissa korostuu ennen koronaa ja koronan jälkeen, että parhaat tulokset organisaatiolle saavutetaan osittaisella etätyöskentelyllä.

Hilberathin ja muiden (2020, s.2) mukaan organisaatioiden tulisi järjestää kaikki kokoukset myös etäyhteyksin, jos osa työntekijöistä on virallisella toimistolla ja osa etänä. Tällä tavalla muista sijanneista työtä tekevät työntekijät voisivat kuulla myös kokouksissa tapahtuvan virallisen ja epävirallisen keskustelun.

Greenbergin ja muiden (2007) mukaan yksi yhteisöllisyyden rakentamisen tärkeistä osa-alueista on luottamuksen rakentaminen. Yhtenä keinona että olisi hyvä osallistaa kaikkia tiimien jäseniä organisointi aktiviteetteihin, näin tiimien jäsenet oppisivat tuntemaan toisensa ja tätä kautta kokisivat luottamusta toisiinsa. Toisena keinona yhtenäisempien tiimien rakentamisessa apuna voi toimia myös tiimien rakennusharjoitukset. Näiden harjoitusten tarkoituksena on tutustuttaa työntekijät toisiinsa ja tätä kautta rakentaa luottamusta toisiinsa, sekä myös johtajaan.

Cuncliffen ja muiden (2024) mukaan yhteisöllisyys rakentuu yksilöiden varaan. Erot yksilöiden välillä tulee tunnistaa ja yksilöiden erojen varaan voidaan rakentaa yhteisöllisyyttä. Yhteisössä olevien yksilöiden erot ovat voimavaroja, jotka voidaan parhaimmillaan valjastaa yhteisön voimavaroiksi. Yhteisöllisyys luodaan siis erilaisuuksien kautta.

2.4 LMX, yhteisöllisyys ja monipaikkainen työ

Tässä vaiheessa voidaan todeta, että LMX-suhteella ja yhteisöllisyydellä on monia samoja osia, jotka vaikuttavat niiden vahvuuteen. Molemmissa on kuitenkin pitkälti kyse vuorovaikutuksesta toisten ihmisten kanssa. LMX-suhde ja yhteisöllisyys vaikuttaa myös tutkimuksien mukaan organisaation tehokkuuteen ja yhteistyökyvykkyyteen. LMX-suhde ja yhteisöllisyys on myös tutkimuksien mukaan yhteydessä eli mitä vahvempia LMX-suhteita organisaatiossa on, sitä vahvempaa on myös yhteisöllisyudentunne (Bowlerin & muut, 2019; Zhao & muut, 2022). LMX-suhteen kannalta keskeisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden tarkastelu samassa tutkielmassa on siis perusteltua.

Voidaan myös todeta, että monipaikkainen työskentely voi haastaa näitä palasia, joista LMX-suhde ja yhteisöllisyys rakentuu, koska ihmisten kanssa käytävä vuorovaikutus muuttuu, kun työntekijät eivät työskentele välttämättä enää samalta toimistolta käsin ja näe toisiaan kasvokkain. Johtajien ja alaisten kanssakäyminen, kehonkielen ymmärtäminen ja työntekijän omistautuminen haastaa esihenkilöiden ja alaisten välistä LMX-suhdetta (Varma & muut, 2022; Tkalich & muut, 2022). Myös Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla varsinkin esihenkilöt valittivat avoimissa palautteissa kasvokkain käytävien keskustelujen puutetta.

Haasteena on myös eri teknologioiden aiheuttamat haasteet, jotka voivat vaikuttaa kanssakäymiseen työntekijöiden välillä. Eri vuorovaikutukseen tarkoitetut sovellukset voivat aiheuttaa haasteita, jos niitä ei saada toimimaan ja vuoropuhelu ei välttämättä ole niin luontevaa etäsovelluksien välityksellä. Myös verkkoyhteyksien toimiminen tai toimimattomuus ja muut teknologioita ylläpitävät toiminnot saattavat haastaa organisaation toimintaa ja vuorovaikutusta.

Urrilan ja muiden (2025) mukaan työntekijät voivat kokea monipaikkaisessa työssä myös yksinäisyyttä, kun työntekijöitä ei näe enää kasvokkain ja tämä vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemukseen. Saman tutkimuksen mukaan etätöitä tekevät ovat kuitenkin olleet

monipaikkaisen työskentelyn mallissa enemmän tekemisissä omaisten ja ystävien kanssa kuin aikaisemmin, mutta tämä ei riitä korvaamaan yksinäisyyden tunnetta työpaikalla. Monipaikkainen työ voi siis aiheuttaa työntekijässä yksinäisyyden tunnetta verrattuna lähityöhön, joka vaikuttaa työpaikan yhteisöllisyyteen.

Moen ja muiden (2023) mukaan yhteisöllisyyttä monipaikkaisessa työskentelyssä haastaa myös se, että vaikka työntekijät kävisivätkin työpaikan toimistolla, niin kanssakäyminen saattaa jäädä silti vähäiseksi. Työntekijät eivät välttämättä nimittäin ole samaan aikaan toimistolla, koska yhteistä työpäivää ei olla suunniteltu, niin että muutkin olisivat toimistolla. Tärkeää yhteisöllisyydelle olisikin, että läsnäolopäivät olisivat koordinoituja. Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla tästä oli annettu palautetta puolin ja toisin avoimissa palautteissa. Jotkut sanoivat sen olevan mukavaa, kun esihenkilö järjestää yhteisiä läsnäolopäiviä ja osa valitti, kun eivät nähneet kollegoitaan toimistolla. Oli siis esihenkilöistä riippuvaa, järjestettiinkö läsnäolopäiviä vai ei. Tämän osalta Vaasan kaupunkiympäristön toimiala tarvitsisi virallisempia ohjeistuksia läsnäolopäivien järjestämiseen.

Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla voidaan kuitenkin huomata, että monipaikkaisen työn mahdollistaminen ja sen toteuttaminen on ollut toimivaa siinä mielessä, että työntekijät, jotka tekevät yli 20 % monipaikkaista työtä kokevat vahvaa yhteisöllisyyttä ja esihenkilön ja alaisen välistä luottamussuhdetta. Haasteena kuitenkin on alle 20 % lähityötä tekevien kokema yhteisöllisyys, sekä johtajien ja alaisten välinen luottamussuhde. Tämä suhde on heikompi kuin yli 20 % monipaikkaista työtä tekeillä ja näiden ryhmien välistä suhdetta.

3 Tutkimuksen menetelmät

3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Hirsjärven ja muiden (2013, luku 7) mukaan empiirisissä tutkimuksissa käytettävän aineiston voi karkeasti jakaa kahteen osaan, kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. Kvantitatiivisessa eli numeerisessa aineistossa kerätään ja analysoidaan määrällistä dataa, esimerkiksi tilastoja ja lukuja. Sitä käytetään usein vastaamaan kysymyksiin "kuinka paljon" tai "kuinka usein." (Hirsjärvi ja muut, 2013, luku 7). Tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa kvantitatiivista aineistoa, joka on kerätty Vaasan kaupungin kaupunkiympäristöalalla työskenteleviltä esihenkilöiltä ja asiantuntijoilta.

3.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty tätä tutkielmaa varten. Data on kerätty Vaasan kaupunkiympäristön toimialan työntekijöiltä kyselylomakkeella. Kaupunkiympäristön toimialalla työskentelee, niin suomen- kuin ruotsinkielisiäkin työntekijöitä ja vastauksia on kerätty molemmilla kielillä. Kyselyä ei ollut tarvittavaa tehdä englannin kielellä, koska englannin kieltä äidinkielenään puhuvia työntekijöitä ei ollut.

Tutkimuksen data kerättiin verkkopohjaisen kyselylomakkeen avulla maaliskuussa 2025. Kyselytutkimukseen osallistui yhteensä Vaasan kaupunkiympäristön noin 200 asiantuntijasta ja esihenkilöstä 95 ihmistä, joista 23 vastanneista oli esihenkilöitä ja 82 vastanneista oli asiantuntijoita. Kyselyn vastausprosentti oli n. 53 %. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse, osallistuminen tutkimukseen oli täysin vapaaehtoista, ja sen sai tehdä työajalla. Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla muistutettiin kyselyyn vastaamisesta kahden viikon jälkeen kyselyn avaamisesta, joka

nosti vastauksien määrää. Kyselyn rekisterinpitäjänä toimi tutkielman tekijä, kyselylomakkeen tiedot anonymisoitiin, eikä kyselylomaketta luovutettu rekisterinpitäjältä eteenpäin. Kysymykset suunniteltiin yhdessä tutkielman ohjaajan ja Vaasan kaupunkiympäristön toimialajohdon kanssa.

3.3 Tutkimuksen kysymykset ja mittarit

Tutkimuksessa analyysin mittareiksi valittiin raakadatan alustavaan tarkasteluun perustuen tutkimusasetelmaa parhaiten selittäviä muuttujia. Tarkastelussa oli vastaajien taustatietojen lisäksi dataa esihenkilö-alaissuhteesta, yhteisöllisyydestä, suoriutumisesta, eri teknologioiden toimivuudesta ja mielipiteistä monipaikkaiseen työhön. Tutkielmassa käytetyssä kyselylomakkeessa käytetään sanaa etätyö monipaikkaisen työn sijaan, koska Vaasan kaupunkiympäristöllä ei ole otettu käyttöön monipaikkaisen työn termiä, vaikka kaikilla kyselyyn vastanneista työntekijöistä on mahdollisuus tehdä työtä useammista sijainneista kuin kotoa ja viralliselta toimistolta. Tämän tarkoituksena on helpottaa kyselyyn vastaajien kyselyn omaksumista ja vastaamista kyselyyn.

Kyselylomakkeita oli kaksi erilaista (asiantuntijoille ja esihenkilöille), joissa väittämien asettelu oli suurimmalta osin samanlainen, mutta johtaja-alaissuhteeseen liittyvissä väittämissä eri työntekijät vastasivat väittämiin asemansa mukaisesti. Esimerkiksi esihenkilölle suunnattu väittämä ”koen, että alaiseni pystyvät työskentelemään tehokkaasti etätöissä” oli asiantuntijoille muodossa ”koen, että pystyn työskentelemään tehokkaasti etätöissä”, tai ”koen, että etätyön mahdollistaminen alaisilleni lisää työtyytyväisyyttä” oli asiantuntijoille ”koen, että etätyö lisää työtyytyväisyyttä”. Tarkoituksena tällä oli mitata esihenkilöiden luottamusta asiantuntijoiden työntekoon verrattuna asiantuntijoiden kokemukseen omasta tehokkuudestaan. Kyselylomakkeen väitteisiin vastattiin Likertin asteikolla 1–5, siten, että 1 tarkoitti ”täysin eri mieltä” ja 5 tarkoitti ”täysin samaa mieltä”.

Kyselylomakkeen tuloksia vertaillaessa verrattiin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien ja yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien vastauksia. Jaottelun on tarkoitus korostaa etättyötä tekevien ja enemmän lähityötä tekevien eroja yhteisöllisyyden ja esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen kokemuksista. Lopuksi muuttujia verrattiin myös lineaarisesti tutkimuksen tulosten monipuolisuuden parantamiseksi.

Esihenkilöiden ja alaisten välistä luottamussuhdetta käsitteleviä väittämiä oli neljä. Väittämät olivat ”koen, että esihenkilöni tukee ja ohjaa minua työssäni riippumatta siitä, olenko läsnä toimistolla vai etätöissä.”, ”koen, että esihenkilöni luottaa minuun.”, ”Esihenkilöni järjestää minulle aikaa tulla kuulluksi.” ja ”koen, että esihenkilöni ymmärtää etättyöhön liittyvät haasteet ja tukee niiden ratkaisemista.”. Esihenkilön ja alaisen välistä luottamussuhdetta mittaavien kysymyksien reliabiliteetin arvioimiseksi tarkasteltiin Cronbachin alfaa, joka oli 0,869, joka kertoo mittarin hyvästä luotettavuuden tasosta.

Yhteisöllisyyttä mittaavia kysymyksiä, joita pystyi vertaamaan Cronbachin alfalla, oli kaksi. Nämä kysymykset olivat ”koen, että kuulun työyhteisöön” ja ”tulen kuulluksi työyhteisössäni”. Loput yhteisöllisyyteen liittyvistä kysymyksistä liittyivät teknologioiden käyttöön työyhteisön vahvistamisessa, joten niitä ei voinut käyttää itse yhteisöllisyyden mittareina. Yhteisöllisyyttä mittaavissa kysymyksissä Cronbachin alfa oli 0,838, joka kertoo hyvästä luotettavuuden tasosta. Väittämät eri teknologioiden ja digitaalisten alustojen käytöstä on jätetty analyysivaiheessa erikseen, sillä niistä ei saatu muodostettua toisiinsa nähden luotettavaa mittaria Cronbachin alfalla mitattuna. Tämä johtui siitä, että vastaajat saattoivat kokea eri teknologiat yhteistyötä parantaviksi, mutta eivät kokeneet digitaalisia alustoja epävirallista keskustelua tukeviksi tai toisinpäin eli vastaajat saattoivat kokea digitaaliset alustat hyväksi epävirallista keskustelua varten, mutta eivät kokeneet eri teknologioita yhteistyötä tukevana.

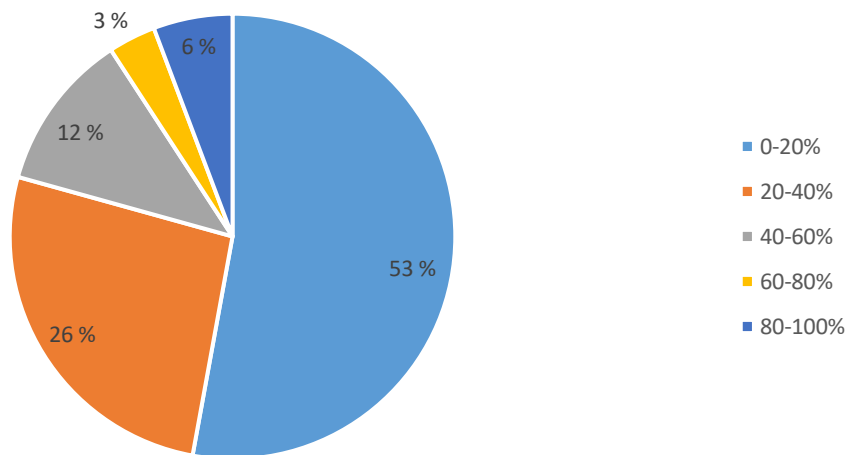
Esihenkilöiden vastausmäärä jäi alle 30 työntekijän, joten Cronbachin alfa ei saatu hyväksyttäviä mittaustuloksia esihenkilöille tarkoitetussa kyselyssä. Analyysivaiheessa esihenkilöiltä kysymyksiä verrataan yksittäisinä kysymyksinä alaisten kysymyksiin. Myös esihenkilöiden avoimia vastauksia voidaan käyttää tukena selventämään kokemuksia esihenkilön ja alaisen välisestä luottamussuhteesta ja yhteisöllisyydestä.

3.4 Vastaajat

Kyselyyn vastasi 89 henkilöä. Vastaajista 64 oli asiantuntijoita, ja 23 esihenkilöitä. Vastaajien kyselylomakkeet riippuivat siitä, oliko kyseessä asiantuntija vai esihenkilö. Kaikkien vastaajien työnkuva olisi mahdollistanut ainakin osittaisen monipaikkaisen työskentelyn.

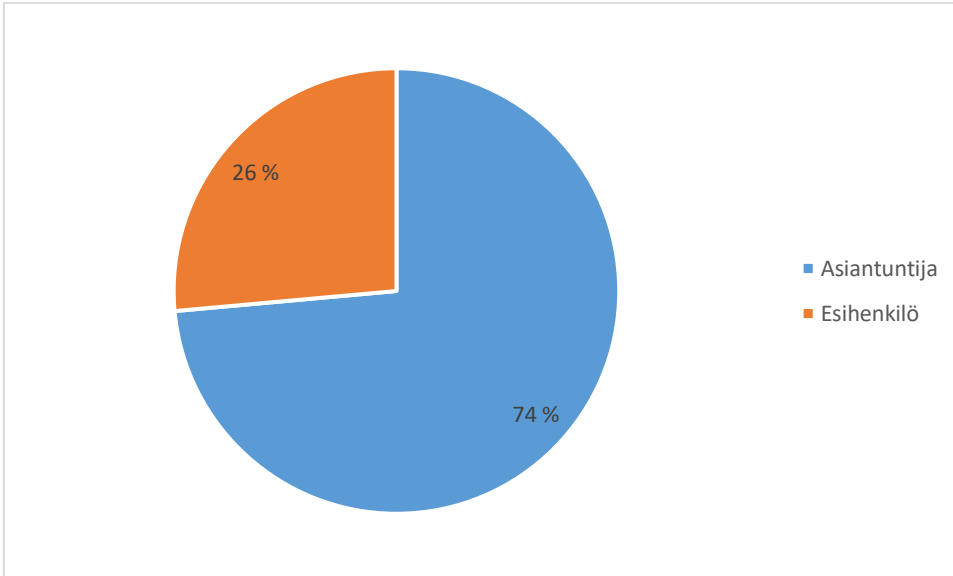
Tutkielman tärkein taustamuuttuja on monipaikkaisen työskentelyn määrä. Suurin osa kaupunkiympäristön toimialan työntekijöistä teki kyselyn mukaan vain satunnaisesti (alle 20 % ajasta) töitä monipaikkaisesti. Loput työntekijöistä teki säännöllisesti (yli 20 % ajasta) monipaikkaista työtä. Jaottelulla pyrittiin korostamaan eroja lähityöntekijöiden ja monipaikkaista työtä tekevien välillä. Näillä otannoilla jakauma oli myös tasaisin työntekijöiden välillä. Suoritin testejä myös muilla jakaumilla, kuten 0–40 % ja yli 40 % monipaikkaista työtä tekevien välillä, mutta näissä tapauksissa keskiarvojen erot eri mittareiden kohdalla oli merkittävästi pienemmät, esimerkiksi yhteisöllisyydestä kertovien kysymysten mittarin keskiarvo ero oli 0,11, kun taas 0–20 % ja 20–100 % välillä keskiarvojen ero oli 0,51. Tämä korostaa sitä, että erot kokemuksissa on nähtävissä parhaiten, kun jakauma on 0–20 % ja 20–100 %. Mittausten pohjalta voitiin todeta, että 0–20 % monipaikkaista työtä kuvastaa satunnaista työskentelyä ja 20–100 % määrittää säännöllistä monipaikkaista työtä.

Alla olevassa kaaviossa on kaikkien kyselyyn vastanneiden monipaikkaisen työskentelyn määrät vastaajien oman arvionsa mukaan ja siinä on havainnollistettu monipaikkaisen työskentelyn jakaumaa tarkemmin.



Kuvio 4. Monipaikkaisen työskentelyn määrä vastaajien mukaan.

Vastaajien joukosta 26 % oli esihenkilöitä ja 74 % oli asiantuntijoita. Molemmat ryhmät olivat siis hyvin edustettuina. Esihenkilöiden suhteellinen vastausprosentti oli jonkin verran parempi, sillä 37 esihenkilöstä vastasi 23 työntekijää, ja n. 170 asiantuntijasta vastasi 64 työntekijää.



Kuvio 5. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden osuus vastaajista.

3.5 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysi toteutetaan kvantitatiivisin menetelmin IBM SPSS Statistics -ohjelmiston avulla. Tutkimuksen analyysivaiheessa selvitetään riippumattomien otosten t-testillä, kummat kokevat korkeampaa esihenkilön ja alaisen välistä luottamussuhdetta ja yhteisöllisyyttä, alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät vai yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat. T-testit otetaan myös eri teknologioiden vaikutuksista yhteistyöhön ja digitaalisten alustojen vaikutuksesta epäviralliseen keskusteluun samojen ryhmien välillä. T-testillä voidaan testata kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvoja (Heikkilä, 2008, s. 215).

T-testin yhteydessä otetaan myös Levenen testi, jolla voidaan testata nollahypoteesi, jolla tarkoitetaan tilastollisen päättelyn lähtökohtaa, jonka mukaan tarkasteltavien muuttujien välillä ei ole eroa tai vaikutusta toisiinsa. Jos Levenen testi antaa tulokseksi $p \leq 0.05$ voidaan todeta, että nollahypoteesi on väärä. Nollahypoteesin ollessa väärä

varianssien keskiarvojen olevan merkittävästi eroavat. Jos taas Levenen testistä tulisi tulokseksi $p > 0.05$ todetaan, että varianssien erot eivät ole merkittäviä (Field, 2017).

Tilastollinen merkitsevyyden lisäksi mitataan myös efektikoko. Efektikolla voidaan ilmaista erojen suuruus riippumatta otoskoosta. Efektikoon mittaamiseen käytetään Cohenin d :tä (Cohen, 1988). Efektikoon tulkinnassa käytetään Cohenin (1988, s. 40) esittämää viitekehystä, jossa $d = 0,2$ viittaa pieneen vaikutukseen, $d = 0,5$ viittaa keskiuureen vaikutukseen ja $d = 0,8$ viittaa suureen vaikutukseen.

T-testin ja efektikoon mittaamisen jälkeen tutkitaan vielä korrelaatiomatriisit. Korrelaatiomatriisien mittauksessa mitataan esihenkilöiden ja alaisten luottamussuhteen, yhteisöllisyyden, digitaalisten alustojen, eri teknologioiden käytön ja monipaikkaisen työn välistä korrelaatiota. Korrelaatiomatriisit näiden välillä tutkitaan monipaikkaisen työn kannalta dikotomisena ja lineaarisena eli ensin tarkastellaan muuttujien välisiä yhteyksiä niin, että monipaikkainen työ on jaoteltu alle 20 % monipaikkaista työtä tekeviin ja sen jälkeen niin, että monipaikkainen työ on jatkuvana muuttujana. Merkitsevyyden ohjearvoina käytetään Cohenin (1988, s. 79–80) arvoja korrelaatiokertoimen suuruudelle, jotka ovat heikko $r = 0,1$, keskivahva $r = 0.30$ ja vahva $0,5$.

Tämän jälkeen verrataan vielä esihenkilöiden kokemuksia esihenkilön ja alaisen välisestä luottamussuhteesta asiantuntijoiden kokemuksiin. Tässä tarkastelussa verrataan asiantuntijoille ja esihenkilöille annettujen väittämien vastausten jakaumia vierekkäin.

Koko aineiston käsittely ja analyysi suoritetaan SPSS-ohjelmistolla, jolla pyrittiin varmistamaan tilastollisten testien edellytysten täyttyminen sekä muuttujien väliset yhteydet.

4 Tutkimuksen tulokset

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella tutkimuksen tuloksia. Ensiksi tarkastellaan esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen välisiä eroja alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien ja yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien välillä. Sen jälkeen tavoitteena on selvittää samojen ryhmien välillä olevia eroja yhteisöllisyyskokemuksesta. Tuloksien kannalta monipaikkaisessa työssä myös tarkastellaan eri teknologioiden käyttöä Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla ja mielipiteitä niiden toimivuudesta yhteistyön, sekä epävirallisen keskustelun ylläpitäjinä.

Ryhmien väliset erot kertovat monipaikkaisen työskentelyn, eri teknologioiden, sekä digitaalisten alustojen vaikutuksista johtajien ja alaisten väliseen luottamussuhteeseen, sekä yhteisöllisyyteen. Tämän osion lopussa tarkastellaan esihenkilöiden kokemuksia johtajien ja alaisten välisestä luottamussuhteesta, sekä yhteisöllisyydestä verrattuna asiantuntijoihin. Tämän jälkeen tutkimuksen tuloksia vertaillaan aiempiin tutkimuksiin.

4.1 T-testit

Esihenkilön ja alaisen välistä luottamussuhdetta mitattiin neljän väittämän perusteella muodostetulla keskiarvomuuttujalla. Nämä väittämät olivat ”Koen, että esihenkilöni tukee ja ohjaa minua työssäni riippumatta siitä, olenko läsnä toimistolla vai etätöissä.”, ”Koen, että esihenkilöni luottaa minuun.”, ”Esihenkilöni järjestää minulle aikaa tulla kuulluksi.” ja ” Koen, että esihenkilöni ymmärtää etätyöhön liittyvät haasteet ja tukee niiden ratkaisemista.”. Alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien ja yli 20 % monipaikkaisten työtä tekevien kokemuseroja esihenkilön ja alaisen välisestä luottamussuhteesta mitattiin t-testillä.

Taulukko 2. Erot luottamussuhteen kokemuksesta kaupunkiympäristön toimialalla

Ryhmät	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskivirhe
Alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät	28	4,0625	0,88093	0,16648
Yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät	36	4,5139	0,67333	0,11222

Kysymyksiin esihenkilön ja alaisen välisestä luottamussuhteesta vastasi asiantuntijoista 28 asiantuntijaa, jotka tekivät yli 20 % monipaikkaista työtä ja 36 asiantuntijaa, jotka tekivät enemmän kuin 20 % monipaikkaista työtä. T-testin yhteydessä otetun Levenen testin mukaan testattiin, ovatko ryhmien varianssit yhtäläiset. Testin perusteella varianssit eivät olleet yhtäläiset ($F=5,862$, $p= 0,018$) jolloin nollahypoteesi hylätään eli todetaan, että luottamussuhteen kokemuksilla on eroja ryhmien välillä. Tämän jälkeen tulosten mittaamiseen käytetään Welchin t-testiä. T-testin tulokset osoittivat, että yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien keskiarvo oli 4,5, kun taas alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien keskiarvo oli 4,1. Vaikka ero on numerollisesti melko pieni (0,4), se voi viitata suuntaan, jossa monipaikkaisen työn määrällä on yhteys esihenkilön ja alaisen väliseen luottamussuhteeseen.

T-testin arvot (yhtäläisiä variansseja ei oletettu): $t = -2,248$, $df = 49,265$ ja $p = 0,029$

Keskiarvojen ero: 0,45139

95 % luottamusväli: Alaraja = -0,85480, yläraja = -0,04798

Arvot osoittavat ryhmien välillä olevan tilastollisesti merkitsevä ero. Cohenin (1977, s. 40) mukaan efektikoko on keskisuuri, kun Cohenin d on yli 0,5. SPSS antoi efektikoon suuruudeksi Cohenin d :n perusteella -0,586, joka viittaa keskisuureen vaikutuksen kokoon. Voidaan siis todeta, että kyselyn mukaan yli 20 % prosenttia monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat suurempaa esihenkilön ja alaisen välistä luottamussuhdetta kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat.

Yhteisöllisyyttä mitattiin kahden väittämän perusteella muodostetulla keskiarvomuuttujalla. Nämä väitteet ”koen, että kuulun työyhteisöön” ja ”tulen

kuulluksi työyhteisössän”. Alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien ja yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien kokemuseroja yhteisöllisyydestä mitattiin t-testillä.

Taulukko 3. Erot yhteisöllisyyskokemuksessa kaupunkiympäristön toimialalla.

Ryhmät	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskivirhe
alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät	28	4,0714	1,03382	0,19537
yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät	36	4,5833	0,57941	0,09657

Kysymyksiin yhteisöllisyydestä vastasi asiantuntijoista 28 asiantuntijaa, jotka tekivät alle 20 % monipaikkaista työtä ja 36 asiantuntijaa, jotka tekivät enemmän kuin 20 % monipaikkaista työtä. T-testin yhteydessä otetun Levenen testin mukaan testattiin, ovatko ryhmien varianssit yhtäläiset. Testin perusteella varianssit eivät olleet yhtäläiset ($F=11,242$, $p=0,001$) jolloin nollahypoteesi hylätään eli todetaan, että yhteisöllisyyden kokemuksilla on eroja ryhmien välillä. Tämän jälkeen tulosten mittaamiseen käytetään Welchin t-testiä. T-testin tulokset osoittivat, että alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien yhteisöllisyyskokemuksen keskiarvo (4,1) oli pienempi kuin yli 20 % prosenttia monipaikkaista työtä tekevien yhteisöllisyyskokemuksen keskiarvo (4,6). Ero näiden kahden ryhmän välillä on numeraalisesti pieni, mutta sitä ei voi ohittaa tarkastelematta ilman lisäanalyysia.

T-testin arvot (yhtäläisiä variansseja ei oletettu): $t = 2,349$, $df = 39,964$ ja $p = 0,024$

Keskiarvojen ero: 0,51190

95 % luottamusväli: Alaraja = -0,952, yläraja = -0,07143

Arvot osoittavat ryhmien välillä olevan tilastollisesti merkitsevä ero. Cohenin (1977, s. 40) mukaan efektikoko on keskisuuri, kun Cohenin d on yli 0,5. SPSS antoi efektikoon suuruudeksi Cohenin d :n perusteella -0,633, joka viittaa keskisuureen vaikutuksen kokoon. Voidaan siis todeta, että kyselyn mukaan yli 20 % prosenttia monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat enemmän yhteisöllisyyttä kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat.

Eri teknologioita yhteistyön tukijana mitattiin kysymyksellä ”koen, että käytössä olevat teknologiat tukevat tehokasta yhteistyötä etätöissä”. Alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien ja yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien kokemuseroja teknologioiden tuesta mitattiin t-testillä.

Taulukko 4. Erot eri teknologioiden käytön kokemuksista yhteistyön mahdollistajana

Ryhvät	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskivirhe
alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät	28	4,25	0,701	0,132
yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät	36	4,72	0,454	0,076

Kysymykseen eri teknologioiden käytöstä vastasi asiantuntijoista 28 asiantuntijaa, jotka tekivät alle 20 % monipaikkaista työtä ja 36 asiantuntijaa, jotka tekivät enemmän kuin 20 % monipaikkaista työtä. T-testin yhteydessä otetun Levenen testin mukaan testattiin, ovatko ryhmien varianssit yhtäläiset. Testin perusteella varianssit eivät olleet yhtäläiset ($F=6,971$, $p=0,010$) jolloin nollahypoteesi hylätään eli todetaan, että eri teknologioiden käytön kokemuksilla yhteistyön mahdollistajana on eroja ryhmien välillä. Tämän jälkeen tulosten mittaamiseen käytetään Welchin t-testiä. T-testin tulokset osoittivat, että alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien kokemus eri teknologioiden käytöstä keskiarvo (4,25) oli pienempi kuin yli 20 % prosenttia monipaikkaista työtä tekevien kokemus eri teknologioiden käytöstä keskiarvo (4,72). Ero näiden kahden ryhmän välillä oli siis merkittävä.

T-testin arvot (yhtäläisiä variansseja ei oletettu): $t = -3,096$, $df = 43,924$ ja $p = 0,003$

Keskiarvojen ero: 0,472

95 % luottamusväli: Alaraja = -0,780, yläraja = -0,165

Efektikoon suuruudeksi kysymyksessä saatiin Cohenin d:n perusteella 0.822, joka viittaa suureen vaikutuksen kokoon. Voidaan siis todeta, että kyselyn mukaan yli 20 %

prosenttia monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat eri teknologioiden tukevan yhteistyötä kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat.

Eri digitaalisten alustojen käyttöä mitattiin väitteellä ” Digitaaliset alustat ovat hyviä välineitä epäviralliseen keskusteluun yhteishengen ylläpitämiseksi.”. Alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien ja yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien kokemuserojen mittaamiseen eri digitaalisten alustojen käytöstä käytettiin t-testiä.

Taulukko 5. Kokemuserot eri digitaalisten alustojen käytöstä.

Ryhmät	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskivirhe
alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät	28	4,04	0,922	0,174
yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät	36	4,67	0,535	0,089

Väitteeseen eri digitaalisten alustojen käytöstä vastasi asiantuntijoista 28 asiantuntijaa, jotka tekivät alle 20 % monipaikkaista työtä ja 36 asiantuntijaa, jotka tekivät enemmän kuin 20 % monipaikkaista työtä. T-testin yhteydessä otetun Levenen testin mukaan testattiin, ovatko ryhmien varianssit yhtäläiset. Testin perusteella varianssit eivät olleet yhtäläiset ($F=4,162$, $p= 0,046$) jolloin nollahypoteesi hylätään eli todetaan, että kokemuksilla eri digitaalisten alustojen käytöstä epävirallisen keskustelun tukena on eroja ryhmien välillä. Tämän jälkeen tulosten mittaamiseen käytetään Welchin t-testiä. T-testin tulokset osoittivat, että alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien kokemus eri digitaalisten alustojen käytöstä keskiarvo (4,04) oli pienempi kuin yli 20 % prosenttia monipaikkaista työtä tekevien kokemus eri teknologioiden käytöstä keskiarvo (4,67). Ero näiden kahden ryhmän välillä oli siis merkittävä.

T-testin arvot (yhtäläisiä variansseja ei oletettu): $t = -3,096$, $df = 43,924$ ja $p = 0,003$

Keskiarvojen ero: 0,631

95 % luottamusväli: Alaraja = -1,026, yläraja = -0,236

Efektikoon suuruudeksi kysymyksessä saatiin Cohenin d:n perusteella 0,865 joka viittaa suureen vaikutuksen kokoon. Voidaan siis todeta, että kyselyn mukaan yli 20 %

prosenttia monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat eri digitaalisten alustojen tukevan epävirallista keskustelua yhteishengen ylläpitämiseksi kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat. Ero eri digitaalisten alustojen käytössä voi viitata siihen, että työntekijät, jotka ovat tottuneet eri digitaalisten alustojen käyttöön ja niiden hyötyihin ovat myös valmiimpia työskentelemään monipaikkaisessa ympäristössä, sekä osaavat hyödyntää paremmin digitaalisia alustoja yhteisöllisyyden rakentamisessa.

T-testien perusteella alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien ja yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien asiantuntijoiden välillä voi nähdä suuria kokemuseroja liittyen esihenkilön ja alaisen välisiin luottamussuhteisiin, yhteisöllisyyteen, sekä eri teknologisten ja digitaalisten työvälineiden käyttöön. Jokaisen tarkastellun osa-alueen kohdalla yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien asiantuntijoiden kokemukset saivat korkeamman keskiarvon ja tämänkaltaiset erot työntekijöiden kokemuksissa voi vaikuttaa organisaation toimintaan.

4.2 Korrelaatiomatriisit

Seuraavaksi tutkimuksessa tarkastellaan yhteisöllisyyden, esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen, monipaikkaisen työn, teknologioiden tuen yhteistyölle ja digitaalisten alustojen käytön välisiä korrelaatioita. Ensin korrelaatiomatriisia tarkastellaan dikotomisesti eli kaksijakoisesti samalla jakaumalla kuin aikaisemmin tutkimuksessa. Jaottelu tehdään tässä vaiheessa niin, että erotellaan ryhmät jakoihin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät ja yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät. Tällä korrelaatiomatriisilla varmistetaan aikaisemmassa kappaleessa olleen t-testin tulokset. Alla olevassa taulukossa tarkastellaan monipaikkaisen työn määrää dikotomisena muuttujana verrattuna muihin yllä mainittuihin muuttujiin.

Taulukko 6. Dikotomisesti jaoteltu korrelaatiomatriisi.

Muuttuja	Monipaikkainen työ	Teknologioiden tuki	Yhteisöllisyys	Luottamus	Digitaaliset alustat
Monipaikkainen työ	1				
Teknologioiden tuki	,383**	1			
Yhteisöllisyys	,304*	,371**	1		
Luottamus	,283*	,357**	,546**	1	
Digitaaliset alustat	,400**	,525**	,537**	,469**	1

Huom. *p < 0,05,
** p < 0,01

Korrelaatioanalyysin perusteella voidaan todeta, että yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien ja yhteisöllisyyden välillä on keskivahva tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys ($r = 0,304$, $p = 0,015$). Esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen laadun kohdalla voidaan havaita heikko, mutta tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys ($r = 0,283$, $p = 0,023$). Digitaalisten alustojen käyttö oli keskivahvasti yhteydessä etätöiden määrään dikotomisena muuttujana ($r = 0,400$, $p = 0,001$) ja eri teknologioiden käyttö oli myös keskivahvasti yhteydessä etätöiden määrään ($r = 0,383$, $p = 0,002$). Tulosten perusteella Vaasan kaupunkiympäristön asiantuntijoiden kokemus esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen ja yhteisöllisyyden laadusta kyselyn perusteella paranee työntekijöiden keskuudessa, jotka tekevät enemmän kuin 20 % työajastaan monipaikkaista työtä. Voidaan myös todeta, että yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat eri teknologiat yhteistyön mahdollistajana ja digitaaliset alustat epävirallisen keskustelun ylläpitäjinä paremmin kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät.

Eri teknologioilla on keskivahva yhteys, sekä yhteisöllisyyteen ($r = 0,371$, $p = 0,003$), että esihenkilön ja alaisen väliseen luottamussuhteeseen ($r = 0,357$, $p = 0,004$). Digitaalisten alustojen kanssa eri teknologioilla on vahva yhteys ($r = 0,525$, $p < 0,001$). Tämä osoittaa sen, että asiantuntijat, jotka kokevat teknologioiden tukevan yhteistyössä, kokevat myös vahvemmin yhteisöllisyyttä ja luottamusta esihenkilöön. Voidaan myös todeta, että asiantuntijat, jotka kokevat eri teknologioiden tukevan yhteistyössä kokevat vahvemmin eri digitaalisten alustojen tukevan epävirallista keskustelua yhteishengen ylläpitämiseksi.

Yhteisöllisyyden, sekä esihenkilön ja alaisen välisen luottamuksen kohdalla voidaan todeta vahva yhteys ($r = 0,546$, $p < 0,001$). Yhteisöllisyys on myös vahvasti yhteydessä kokemuksesta digitaalisten alustojen mahdollistajina epäviralliseen keskusteluun. Voidaan siis todeta, että mitä vahvempaa yhteisöllisyyttä työntekijä kokee, sitä vahvempaa luottamusta hän kokee esihenkilöönsä. Samalla voidaan todeta työntekijän, joka kokee vahvempaa yhteisöllisyyttä, näkee myös digitaalisten alustojen hyödyn yhteisöllisyyden rakennusvälineenä.

Tämän jälkeen tarkastelemme korrelaatiomatriisia lineaarisesti eli vahvistuuko yhteisöllisyyden, sekä esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen laatu, mitä enemmän monipaikkaista työtä tehdään ja samalla tutkitaan myös, onko tämä vahvistuminen merkitsevää, mikäli vahvistumista on havaittavissa. Tämä on tärkeää sen takia, että dikotominen jaottelu voi antaa joillekin kuvan, että mitä enemmän Vaasan kaupunkiympäristön asiantuntijat tekevät monipaikkaista työtä, sitä enemmän he kokevat parempaa esihenkilön ja alaisen välistä luottamusta, sekä yhteisöllisyyden laatua, vaikka näin ei välttämättä ole. Alla olevassa taulukossa tarkastellaan monipaikkaisen työn vaikutusta esihenkilön ja alaisen väliselle luottamussuhteelle ja yhteisöllisyydelle jatkuvana muuttujana.

Taulukko 7. Lineaarisesti jaoteltu korrelaatiomatriisi.

Muuttuja	Monipaikkainen työ	Teknologioiden tuki	Digitaaliset alustat	Yhteisöllisyys	Luottamus
Monipaikkainen työ	1				
Teknologioiden tuki	,286*	1			
Digitaaliset alustat	0,231	,563**	1		
Yhteisöllisyys	0,072	,371**	,399**	1	
Luottamus	0,11	,357**	,372**	,546**	1

Huom. * $p < 0,05$, **
 $p < 0,01$

Korrelaatioanalyysin mukaan monipaikkaisen työskentelyn ja yhteisöllisyyden välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ($r = 0,072$, $p = 0,572$), kun tarkasteltiin muuttujaa

lineaarisena. Myöskään monipaikkaisen työskentelyn ja esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ($r = 0,11$, $p = 0,389$) lineaarisesti tarkasteltuna. Digitaalisten alustojen käytössä ja lineaarisesti tarkastellun monipaikkaisen työn määrässä ei voitu havaita merkitsevää yhteyttä. Tämä viittaa siihen, että monipaikkaisen työn määrän kasvu ei ole lineaarisesti yhteydessä Vaasan kaupunkiympäristön asiantuntijoiden kokemaan esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen tai yhteisöllisyyden laatuun, eikä digitaalisten alustojen käytön kokemukseen. Tästä voidaan päätellä, että mitä enemmän monipaikkaista työtä tehdään ei tarkoita sitä laadukkaampaa esihenkilön ja alaisen välistä luottamusta, yhteisöllisyyttä tai parempaa kokemusta digitaalisten alustojen käytöstä epävirallisissa keskusteluissa. Tuloksista voidaan kuitenkin huomata, että monipaikkaisen työn määrällä heikko, mutta merkitsevä positiivinen yhteys eri teknologioiden käyttöön yhteistyössä ($r = 0,286$, $p = 0,022$).

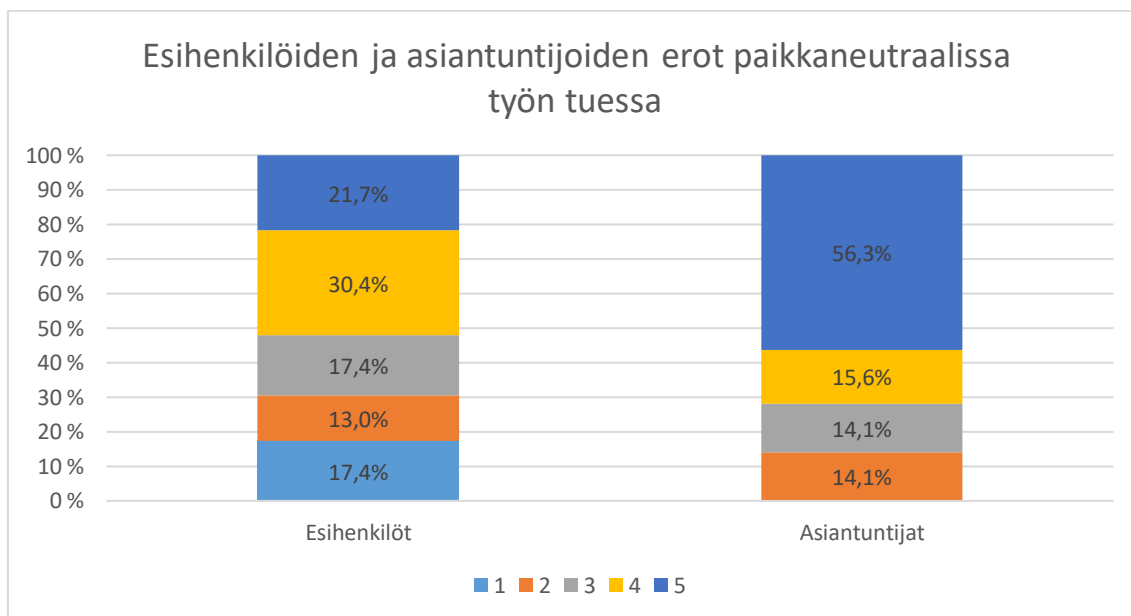
Tuloksista voidaan siis todeta, että dikotomisena muuttujana on parempi, että monipaikkaista työtä tehdään yli 20 %. Yhteisöllisyyden, sekä esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen kannalta ei kuitenkaan ole merkitsevää, että mitä enemmän monipaikkaista työtä tehdään. Tärkeää on kuitenkin huomata, että lineaarisena muuttujana monipaikkaisen työn määrää tarkastellessa, eri teknologioiden merkityksellä yhteistyön kannalta on heikko, mutta positiivinen yhteys työn määrään. Tämä korostaa, että monipaikkaisen työn määrällä voi olla merkitystä organisaatiolle myös lineaarisena muuttujana.

4.3 Esihenkilöiden tulokset

Seuraavaksi tarkastelemme esihenkilöiden kyselytuloksia lyhyesti. Tuloksia käsitellään yksittäisinä kysymyksinä. Kysymykset, joita tässä osiossa tarkastellaan ovat ”Koen, että pystyn tukemaan ja ohjaamaan alaisiani riippumatta siitä, ovatko he läsnä toimistolla tai etätöissä”, ”Koen, että voin luottaa alaisiini”, ”Koen, että järjestän alaisilleni tarpeeksi

aikaa tulla kuulluksi” ja ”Koen, että ymmärrän etätöihin liittyvät haasteet ja tuen alaisiani niiden ratkaisemisessa”. Nämä kysymykset on tarkoitettu tarkastelemaan esihenkilön ja alaisen välistä luottamussuhdetta esihenkilöiden näkökulmasta. Tämän lisäksi tässä osiossa verrataan myös asiantuntijoiden ja esihenkilöiden välistä kokemuseroa asiantuntijoiden tehokkuudesta monipaikkaisessa työssä. Näistä tuloksista ei ole tehty erillisiä analyyseja tai mittareita esihenkilöiden kyselyvastausten pienen otoskoon vuoksi.

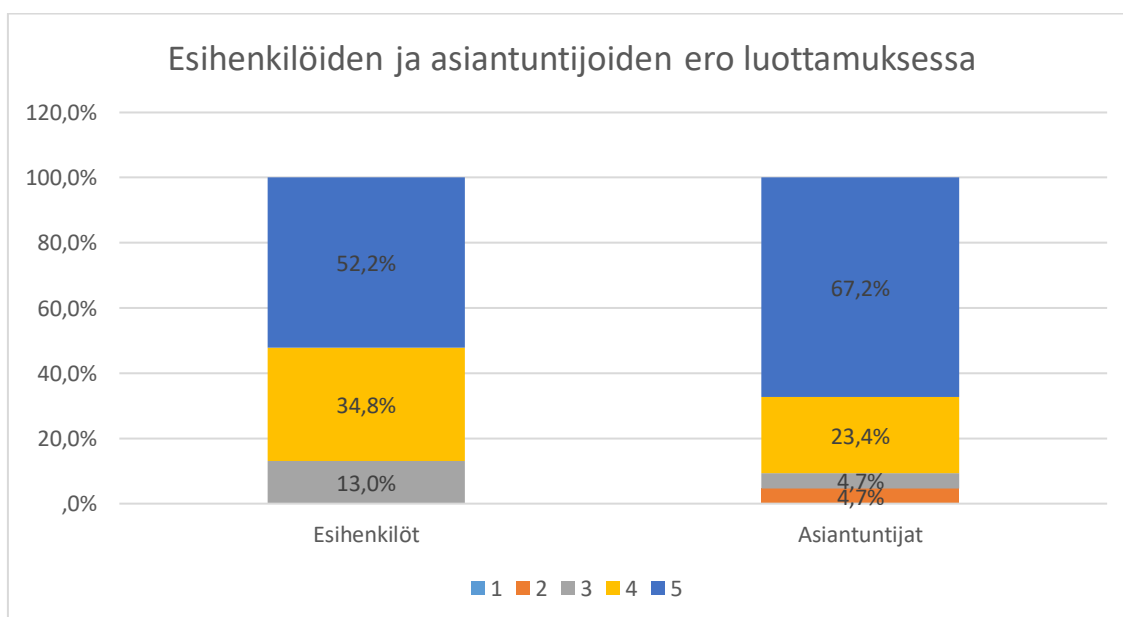
Ensimmäiseksi tarkastellaan kysymystä ”Koen, että pystyn tukemaan ja ohjaamaan alaisiani riippumatta siitä, ovatko he läsnä toimistolla tai etätöissä” verrattuna asiantuntijoille esitettyyn kysymykseen ” Koen, että esihenkilöni tukee ja ohjaa minua työssäni riippumatta siitä, olenko läsnä toimistolla vai etätöissä”. Esihenkilöillä kysymyksen vastauksen keskiarvo oli 3,3 ja mediaani 4, kun taas asiantuntijoilla vastausten keskiarvo oli 4,1 ja mediaani 5. Alla olevassa taulukossa käydään läpi tarkemmin vastausten jakaumaa.



Kuvio 6. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastausten erot monipaikkaisen työn tuessa.

Kuvion mukaan asiantuntijat kokevat parempaa tukea työskentelyyn riippumatta siitä ovatko he toimistolla tai ei kuin heidän esihenkilönsä kokevat antavansa. Tämä voi korostaa esihenkilöiden itsekriittisyyttä johtamiseensa ja sitä, että työn muutos monipaikkaisuutta painottavampaan työskentelyyn luo epävarmuutta johtajissa. Itsekriittisyyden lisäksi toinen vaikuttava asia esihenkilöiden tuloksiin voi olla tarpeettomuuden tunne, kun johtajat eivät pääse vaikuttamaan työntekijöidensä työhön kasvotusten.

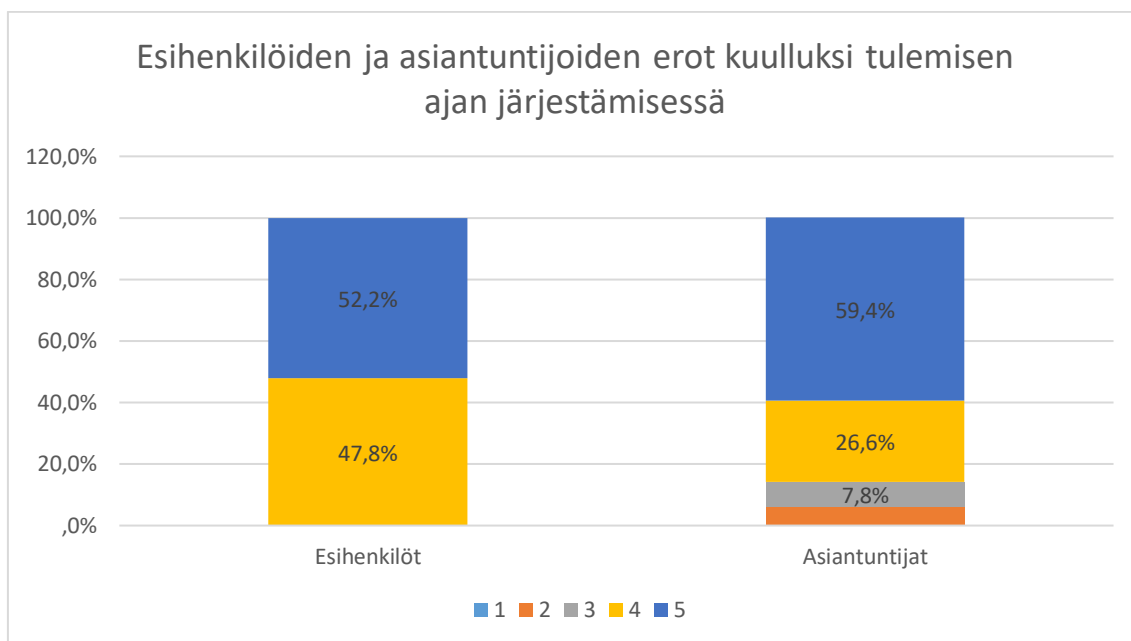
Toisena kysymyksenä tarkastellaan esihenkilöiden kysymystä ”Koen, että voin luottaa alaisiini” verrattuna asiantuntijoiden kysymykseen ”Koen, että esihenkilöni luottaa minuun”. Esihenkilöiden vastauksissa keskiarvo on 4,3 ja mediaani 4, kun taas asiantuntijoiden kysymyksen keskiarvo on 4,5 ja mediaani on 5. Alla olevassa kuviossa tarkastellaan tarkemmin vastausten jakaumaa.



Kuvio 7. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden välinen ero luottamuksessa.

Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden luottamus toisiinsa on Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla vahvaa, mikä kertoo yleisestä vahvasta yhteisöllisyydestä, sekä esihenkilöiden ja alaisten välisestä luottamussuhteesta, kun esihenkilöt ja työntekijät luottavat toisiinsa.

Kolmanneksi tarkastelemme esihenkilöille suunnattua kysymystä ”Koen, että järjestän alaisilleni tarpeeksi aikaa tulla kuulluksi” verrattuna asiantuntijoille suunnattuun kysymykseen ”Esihenkilöni järjestää minulle aikaa tulla kuulluksi”. Näissä kysymyksissä esihenkilöiden ja asiantuntijoiden keskiarvot ja mediaanit olivat samat. Keskiarvot vastauksissa olivat 4,5 ja mediaanit olivat 5. Alla olevassa kuviossa on tarkasteltu vastausten jakaumaa tarkemmin.

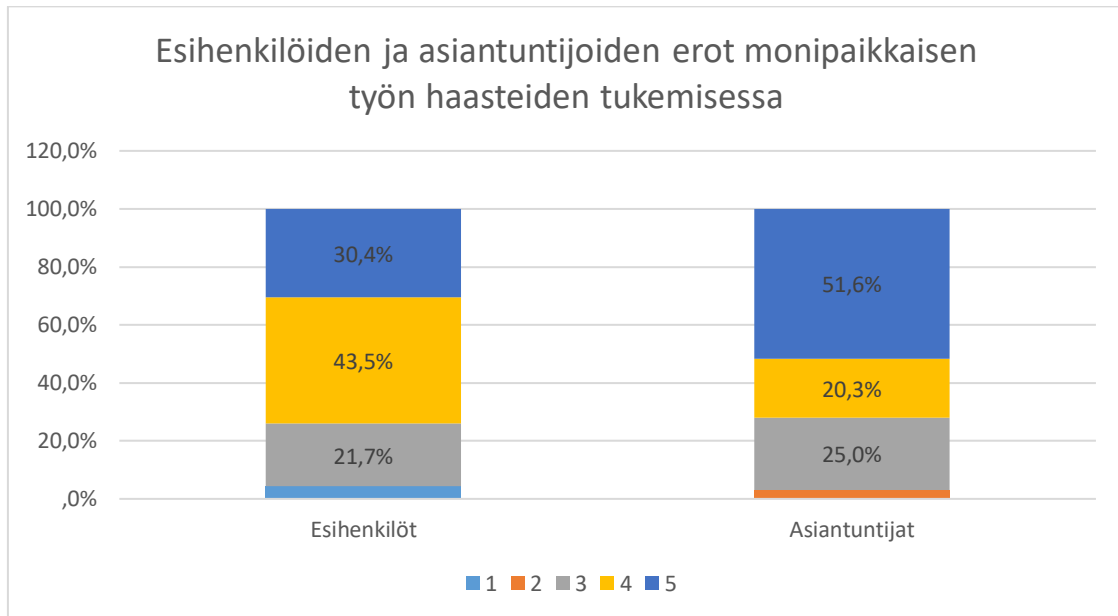


Kuvio 8. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastausten erot kuulluksi tulemisen ajan järjestämisessä.

Kuvion perusteella voimme todeta, että Vaasan kaupunkiympäristön esihenkilöiden ja asiantuntijoiden mielestä asiantuntijoille järjestetään tarpeeksi aikaa tulla kuulluksi esihenkilöiden toimesta muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

Neljäs tämän luvun kysymys esihenkilöille oli ”Koen, että ymmärrän etätyöhön liittyvät haasteet ja tuen alaisiani niiden ratkaisemisessa”, jota verrataan asiantuntijoille esitettyyn kysymykseen ”Koen, että esihenkilöni ymmärtää etätyöhön liittyvät haasteet ja tukee niiden ratkaisemista”. Esihenkilöille esitettyssä kysymyksessä vastausten

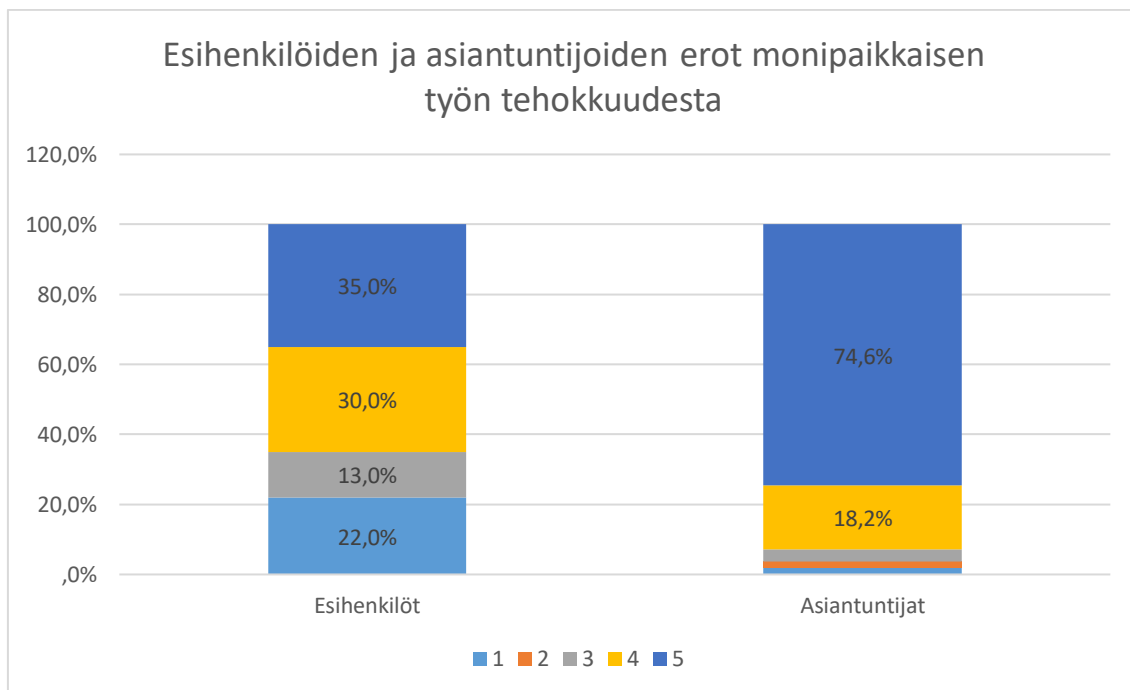
keskiarvo ja mediaani olivat molemmat 4, kun taas asiantuntijoiden vastausten keskiarvo oli 4,2 ja mediaani oli 5. Alla olevassa kuviossa on tarkasteltu vastausten jakaumaa tarkemmin.



Kuvio 9. Esihenkilötuen kokemukset monipaikkaisen työn haasteista.

Molemmat osapuolet antavat tässäkin kysymyksessä hyvät arvosanat tuesta muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, joten voidaan todeta, että Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla koetaan pääasiallisesti vahvaa esihenkilöiden ja alaisten välistä luottamussuhdetta.

Viimeisenä tarkastelemme esihenkilöiden kysymystä ” Koen, että alaiseni pystyvät työskentelemään tehokkaasti etätöissä” verrattuna asiantuntijoille suunnattuun kysymykseen ”Koen, että pystyn työskentelemään etätöissä tehokkaasti”. Esihenkilöille suunnatussa kysymyksessä keskiarvo kysymykselle oli 3,5 ja mediaani 4, kun taas asiantuntijoille suunnatussa kysymyksessä keskiarvo oli 4,6 ja mediaani 5. Alla olevassa kuviossa on esitelty tarkemmin kysymysten vastaukset.



Kuvio 10. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kokemusero monipaikkaisen työn tehokkuudesta.

Kuviosta voidaan huomata, että asiantuntijoiden erot monipaikkaisen työn tehokkuudesta eroavat selvästi. Suurin osa asiantuntijoista on täysin samaa mieltä väitteensä kanssa, mutta esihenkilöiden kohdalla jakaumaa on paljon enemmän ja jopa 22 % on vastannut täysin eri mieltä. Aikaisempien tutkimuksien mukaan esihenkilöiden luotto työntekijöiden tekemisen tehokkuuteen kärsii ja tästä kuviosta voimme päätellä, että Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla tämä pätee myös osan esihenkilöistä kohdalla.

4.4 Tulosten vertaaminen aiempiin tutkimuksiin

Tutkimuksen tuloksista löytyy, niin eroja kuin samanlaisuutta aikaisempaan tutkimukseen verrattuna. Tässä alaluvussa käydään läpi ensin, mitä eroja tästä tutkimuksesta löytyy verrattuna aikaisempaan tutkimukseen. Tämän jälkeen tutkitaan, mitä samanlaisuuksia voidaan löytää verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Otan

alaluvussa myös huomioon tutkimuksen kyselylomakkeessa tulleita avoimia vastauksia, koska niiden kautta on helpompi kuvailla, mikä organisaatiossa on ollut toimivaa ja mikä ei ole mennyt niin hyvin.

Tavaresin (2017, s. 32) mukaan monipaikkainen työ voi johtaa sosiaaliseen eristäytymiseen, huonompiin sosiaalisiin suhteisiin. Vaasan kaupunkiympäristön toimialalle tehdyssä kyselyssä mittaukset osoittivat yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien kokevan enemmän yhteisöllisyyttä ja parempi laatuista esihenkilöiden ja alaisten välistä luottamussuhdetta, kun vain alle 20 % monipaikkaista työtä tekeillä asiantuntijoilla. Tästä ei kuitenkaan voi tehdä johtopäätöstä, että koko organisaation sosiaaliset suhteet paranevat, sillä ristiriidat näkemyseroissa yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien ja alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien välillä voivat vaikuttaa koko organisaation yhteisöllisyyden tuntemiseen. Alla oleva esimerkki avoimista vastauksista kysymykseen ”omasta kokemuksesta työyhteisöllisyydestä Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla” vahvistavat ristiriidan olemassaolon.

- (1) Ihmiset on niin erilaisia. Jotkut kaipaa sosiaalisuutta ja työyhteisön tuomaa tunnetta siitä, ettet ole veneessä yksin. Toiset ilmeisesti eivät. Osalle kotoa työskentely voi olla vaikeaa, osalle helppoa. Jotkut työkaverit eivät ymmärrä rajoituksia etätööhön ja kritisoivat sitä äänekkäästi, mikä voi myös työkavereista tuntua ikävältä, kun kovaan ääneen kerrotaan, ettei kiinnosta tulla työpaikalle muiden kanssa. Uskon että runsas etäily vaikuttaa myös monen työtehoon negatiivisesti, mutta tämä on vaan "mutua". (L01)

Tämä esimerkki on otettu yhdeltä alle 20 % monipaikkaista työtä tekevältä vastaajalta. Esimerkki korostaa, että asiantuntijoiden mielipiteissä on eroja, mikäli työskentelee vähemmän muista sijainneista kuin toimistolta. Voidaan siis todeta, että vaikka monipaikkaista työtä tekevät kokevat parempaa yhteisöllisyyttä näkemyserot monipaikkaisen työn määrästä aiheuttaa ristiriitoja työntekijöiden näkemyksiin.

Newmanin ja Fordin (2021) mukaan monipaikkaisen työn haasteena on myös eri teknologioiden kanssa tulevat ongelmat, jotka voivat vaikuttaa vuorovaikutukseen.

Monipaikkaisen työn mahdollistaminen teknologisesti kuitenkin vaikuttaa onnistuneen. Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät antoivat eri teknologioiden käytölle yhteistyön tukena keskiarvon 4,72 ja eri digitaalisille alustoille epävirallisen keskustelun ja yhteishengen apuna keskiarvon 4,67. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu mielipide erot työntekijöiden välillä, kun alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät antoivat näille kysymyksille heikommat keskiarvot, sillä kokemuserot mielekkäistä työntekotavoista aiheuttavat työntekijöiden välillä eri mielisyyksiä.

Aikaisemman tutkimustiedon mukaan, esihenkilöt kokevat heikompaa luottamusta työntekijöidensä tehokkuuteen, jos he tekevät töitä virallisen toimiston ulkopuolelta (Kaplan & muut, 2017). Tämä todettiin joidenkin esihenkilöiden kohdalla todeksi myös Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla. Osa johtajista koki, että monipaikkaisessa työssä alaiset eivät työskentele yhtä tehokkaasti. Vaasan kaupunkiympäristön toimialalle tehty kysely kuitenkin osoitti, että yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat vahvempaa esihenkilöiden ja alaisten välistä luottamussuhdetta kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat. Voidaan siis todeta, että johtajien luottamuspula ei vaikuta näkyvän asiantuntijoille.

Monet tutkimukset (Vilkman, 2016; Grzegorzcyk, 2021) ovat myös osoittaneet, että jos monipaikkainen työ on otettu hyvin huomioon ja monipaikkaiseen työskentelyyn on annettu oikeat työvälineet organisaatio voi menestyä joustavassa työssä. Näiden tutkimusten mukaan parhaat tulokset monipaikkaiselle työskentelylle saavutetaan niin, että työtä tehdään osittain työnantajan viralliselta toimistolta käsin. Tämä tutkielma tukee näitä aiempia tutkimuksia sillä suurin yli 20 % monipaikkaista työtä tekevästä työntekijöistä tekivät edes osan päivistä työnantajan viralliselta toimistolta käsin. Voidaan myös todeta, että Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla on annettu hyvät työvälineet monipaikkaisen työntekoon, sillä yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokivat eri teknologiat, sekä digitaaliset alustat yhteisöllisyyttä tukevin ratkaisuin.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia monipaikkaisen työn vaikutuksia esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen laadulle ja yhteisöllisyydelle. Tutkimuksessa verrattiin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien asiantuntijoiden kokemuksia esihenkilön ja alaisen välisestä luottamussuhteesta ja yhteisöllisyydestä yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien asiantuntijoiden kokemuksiin. Tämän jälkeen asiantuntijoiden esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen kokemuksia verrattiin esihenkilöiden kokemuksiin.

Aiemmissa tutkimuksissa ei ole juurikaan mitattu monipaikkaisen työskentelyn vaikutuksia esihenkilön ja alaisen väliseen luottamussuhteeseen, mutta yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta verrattuna monipaikkaiseen työskentelyyn tutkimuksia on (ks. Snellman, 2014; Lippe ja Lippényi, 2020). Aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että monipaikkainen työ voi aiheuttaa sosiaalista eristäytymistä ja huonompia vuorovaikutussuhteita organisaatiossa (esim. Tavares, 2017).

5.1 Keskeiset tulokset

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: eroaako satunnaisesti monipaikkaista työtä tekevien asiantuntijoiden ja enemmän monipaikkaista työtä tekevien asiantuntijoiden kokemukset esihenkilön ja alaisen välisestä luottamussuhteen laadusta, sekä miten esihenkilöt kokevat monipaikkaisen työn vaikutukset esihenkilön ja alaisen väliseen luottamussuhteeseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien asiantuntijoiden kokemukset esihenkilön ja alaisen välisestä luottamussuhteen laadusta oli vahvempi kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien

asiantuntijoiden. Esihenkilöt kokivat monipaikkaisen työskentelyn osittain haastavana, mutta pääasiassa esihenkilöiden ja alaisten luottamussuhde oli hyvällä tasolla.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli: eroaako satunnaisesti monipaikkaista työtä tekevien asiantuntijoiden kokemukset yhteisöllisyydestä enemmän monipaikkaista työtä tekevien asiantuntijoiden kanssa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat enemmän yhteisöllisyyttä kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat. Tämä on mahdollista tulkita siten, että Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla monipaikkaisen työn mahdollistaminen on ollut hyvää ja säännöllisesti monipaikkaista työtä tekevät ovat onnistuneet käyttämään eri viestintävälineitä yhteisöllisyyden mahdollistajina tehokkaasti.

Tutkimus osoittaa, että monipaikkainen työskentely voi lisätä esihenkilöiden ja alaisten välistä luottamussuhdetta ja yhteisöllisyyttä. Tulos osoittaa, että monipaikkaista työtä voidaan toteuttaa, niin että se ei heikennä työpaikan yhteisöllisyyttä tai esihenkilöiden ja alaisten välistä luottamussuhdetta vaan voi jopa vahvistaa niitä. Tärkeää on kuitenkin huomata, että monipaikkaisen työn lisääntyminen ei korreloi lineaarisesti näiden tilastollisten löytöjen kanssa. Tutkimuksen tuloksena on siis myös se, että monipaikkainen työ ei aina heikennä yhteisöllisyyttä tai luottamusta vaan voi jopa vahvistaa niitä. Todetaan myös, että tutkielman tulosten mukaan organisaatioiden yhteisöllisyydelle, sekä esihenkilön ja alaisen väliselle luottamukselle olisi myös hyvä, että organisaatiossa tehtäisiin vähintään yksi päivä viikossa monipaikkaista työtä.

Lisäksi tutkimuksen korrelaatioanalyysi osoitti, että esihenkilön ja alaisen välinen luottamussuhde, sekä yhteisöllisyys ovat positiivisesti ja merkitsevästi yhteydessä toisiinsa. Tämä tukee aiempaa kirjallisuutta, jonka mukaan laadukkaat johtaja-alaisuhteet voivat edistää osallisuuden tunnetta ja tunnetta yhteisöön kuulumisesta. Toisaalta tulokset osoittavat myös, että yhteisöllisyyden kokemus ei ole pelkästään fyysisestä läsnäolosta kiinni, vaan siihen vaikuttavat keskeisesti muutkin

kommunikaation tavat. Tärkeää on kuitenkin huomata, että vastanneista asiantuntijoista vain 6 % tekee 80–100 % monipaikkaista työtä, mikä tarkoittaa sitä, että suurin osa työntekijöistä tekee vähintään kerran viikossa lähityöpäivän. Lähityöpäivät mahdollistavat kasvokkain tapaamisen mikä aikaisempien tutkimuksien mukaan on yhteisöllisyyteen positiivisesti vaikuttava asia.

Tutkimuksen mukaan eri teknologioilla ja digitaalisilla alustoilla on vahva vaikutus siihen, miten työntekijät kokevat yhteisöllisyyden, sekä esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen. Teknologiat ja digitaaliset alustat voivat vahvistaa yhteisöllisyyttä varsinkin enemmän kuin 20 % monipaikkaista työtä tekevillä, mutta myös alle 20 % monipaikkaista työtä tekevillä. Nähtävissä kuitenkin on, että yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät kokevat nämä ratkaisut vielä tehokkaampina yhteisöllisyyden vahvistajina kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät. Tämä viittaa siihen, että enemmän monipaikkaista työtä tekevät kokevat digitalisaation hyödyt yhteisöllisyyden mahdollistajana ja osaavat käyttää teknologiaa yhteisöllisyyden vahvistajana.

Tutkimus osoittaa myös aikaisempien tutkimusten (esim. Kaplan ja muut, 2017) tapaan, että kaikki esihenkilöt eivät luota alaistensa tehokkuuteen monipaikkaisessa työssä. Tämä tulevaisuudessa voi johtaa siihen, että Vaasan kaupunkiympäristön johto tekee päätöksensä monipaikkaisen työskentelyn määrästä pohjautuen tunteeseen, eikä rationaaliseen ajatteluun. Eri teknologiat ovat kuitenkin auttaneet esihenkilöiden ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa ja luottamus on vahvaa, kun jätetään kysymyksestä monipaikkaiseen työhön liittyvät näkökulmat pois, mikä vahvistaa näkemystä siitä, että osa esihenkilöistä kokee monipaikkaisen työn negatiivisena asiana organisaation luottamussuhteille.

5.2 Tutkimuksen arviointi ja rajoittavat tekijät

Perinteisesti LMX-suhde on yhdistetty työkokemukseen ja ajan myötä kehittyvään johtaja-alaissuhteeseen. Tässä tutkimuksessa tarkastelussa oli asiantuntijoiden monipaikkaisen työn määrä, sekä sen vaikutus esihenkilöiden ja alaisten väliseen luottamussuhteeseen, sekä yhteisöllisyyteen. Tutkimus osoittaa, että pelkästään työkokemus ja työuran kesto ei ole ainoat esihenkilön ja alaisen välistä luottamussuhdetta määrittävät tekijät. Monipaikkaisen työskentelyn määrä Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla osoittautui esihenkilön ja alaisen välistä luottamussuhdetta parantavaksi tekijäksi ja yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokivat myös parempaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden ja LMX-suhteen välinen yhteys on todettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa.

Tutkimuksessa oli myös rajoittavia tekijöitä. Yksi näistä rajoittavista tekijöistä oli otoskoon määrä. Tutkielmassa todettiin, että yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät kokevat parempaa yhteisöllisyyttä, sekä esihenkilön ja alaisen välistä luottamussuhdetta, mutta kun mitattiin monipaikkaista työtä lineaarisena muuttuja ei voitu havaita samaa yhteyttä. Otoskoon määrän vuoksi ei voitu selvittää, että mikä määrä monipaikkaista työtä olisi ollut paras yhteisöllisyydelle ja esihenkilön ja alaisen väliselle luottamussuhteelle. Jakauma alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien ja yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien kohdalla oli riittävä, että niitä voitiin verrata, mutta muilla prosenttivaihtoehdoilla enemmän monipaikkaista työtä tekevien määrä olisi jäänyt liian pieneksi, että muuttujia olisi voitu verrata luotettavasti.

Toinen rajoittava tekijä oli se, että tutkimus tehtiin kvantitatiivisin menetelmin. Vaikka määrällisellä tutkimuksella saadaan helposti tuotettua puolueetonta ja yleistettävää tietoa voi monet taustamuuttujat jäädä selvittämättä. Tutkielman kannalta ei voida vielä täysin varmasti todeta, että onko juuri monipaikkaisen työskentelyn määrä yhteisöllisyyden ja esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen nostattaja vai onko taustalla jokin muu muuttuja. Esimerkiksi se, että yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät

saattavat osata käyttää nykyaikaisia teknologioita paremmin viestintään kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät, joka auttaisi heitä olemaan virtuaalisesti paremmassa kanssakäymisessä.

Rajoittavana tekijänä voidaan myös pitää LMX-suhteen ja monipaikkaisen työskentelyn tutkimista olevien tutkimuksien määrää. Aikaisempia tutkimuksia, joissa tutkittiin monipaikkaisen työskentelyn ja LMX-suhteen yhteyttä oli yllättävän vähän, mikä vaikuttaa tutkimuksen vertauskelpoisuuteen aikaisempiin tutkimuksiin nähden. Positiivisena tekijänä voidaan kuitenkin pitää sitä, että yhteisöllisyyden ja LMX-suhteen yhteydestä tutkimuksia löytyi enemmän.

Yksi rajoittavista tekijöistä oli se, että Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla on koko organisaation tiedossa se, että etätyöohjeistusta tullaan muuttamaan. Tämä saattaa vaikuttaa asiantuntijoiden antamiin vastauksiin jonkun verran, koska he voivat kokea tämänkaltaisen kyselyn vaikuttavan työoloihin. Tämän lisäksi uutisointi siitä, että monet organisaatiot vähentävät etätyöskentelyään saattaa vaikuttaa vastauksiin. Tulokset kuitenkin näistä eroista on merkittäviä, mikä viittaa siihen, että tutkimus on luotettava ja kyselyn aikana ei ilmennyt viitteitä tarkoituksellisesta manipulaatiosta, joka viittaa siihen, ettei asiantuntijat ole vastanneet kyselyyn omia etujansa tavoitellen.

Tutkimuksen arvioinnin kannalta on kuitenkin hyvä asia, että korona ajasta on jo muutama vuosi, joten koronan vaikutukset mielipiteisiin monipaikkaisesta työstä eivät ole enää niin merkittäviä ja tutkimuksessa voitiin todennäköisesti jo saada aidompia vastauksia monipaikkaisen työn mielipiteistä. Korona ajan vaikutukset ovat voineet vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin monipaikkaisesta työstä vahvemmin, kun ihmiset oltiin pakotettuina monipaikkaisen työn mallissa.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus toi ilmi Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla olevan monipaikkaisen työn, esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen, käytettävän viestintäteknologian ja yhteisöllisyyden väliset yhteydet.

Tutkimukseen saisi lisää perspektiiviä, jos sen pohjalta tehtäisiin kvalitatiivinen tutkimus, jonka avulla voitaisiin pureutua syvemmin syy- ja seuraussuhteisiin, joita tutkimuksessa esiintyy. Esimerkiksi haastattelututkimus Vaasan kaupunkiympäristön toimialan työntekijöille voisi tuoda syvempää analyysia, miksi yli 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat kokevat parempaa esihenkilön ja alaisen välistä luottamussuhdetta ja yhteisöllisyyttä kuin alle 20 % monipaikkaista työtä tekevät asiantuntijat.

Vaasan kaupunkiympäristön toimialan mukaan tämä tutkimus oli myös ensimmäinen tutkimus, jossa mitattiin yhteisöllisyyttä ja esihenkilö-alaissuhdetta. Jatkotutkimukselle on siis tarvetta, kun Vaasan kaupunkiympäristön toimiala päivittää etätöohjettaan, että nähdään minkälaiset vaikutukset sillä, on tutkielmassa käsiteltyihin kysymyksiin.

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että parhaat tulokset organisaation yhteisöllisyydelle saadaan, jos LMX-suhde olisi kaikkien organisaation työntekijöiden välillä mahdollisimman tasainen. Tärkeää olisi siis myös tehdä pitkäaikaistutkimusta siitä, mitkä vaikutukset yhteisöllisyyden ja esihenkilö-alaissuhteiden eroilla yli 20 % monipaikkaista työtä tekevien ja alle 20 % monipaikkaista työtä tekevien on kokonaisyhteisöllisyyden kokemukselle.

Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena nostan tutkimuksen tarpeen eri organisaatioiden johtajien tarpeesta vähentää monipaikkaista työskentelyä. Kuten tämän tutkielman johdannossa todettiin monet organisaatiot ovat alkaneet tai ovat aikeissa vähentää monipaikkaista työskentelyä. Tutkielma johtajien näkökulmasta monipaikkaisen työn vähentämiseen olisi tärkeä ja mielenkiintoinen aihe.

5.4 Tekoölyn käyttö tutkielmassa

Tutkielman tekemisessä on hyödynnetty osittain tekoälyä. Käytössä on ollut OpenAI ChatGPT-4-sovellus, jota on käytetty yliopiston antaman tekoälyohjeistuksen mukaisesti. Kaikki tutkielman lopullinen teksti on tutkijan itse kirjoittamaa, mutta tekoälyä on käytetty apuna esimerkiksi lähteiden etsimisessä, ajatusten haastamisessa ja englannin kielen kääntämisessä. Tutkielman tekijä on kuitenkin yksin vastuussa tekstin sisällön oikeellisuudesta ja sen laadusta.

Lähteet

- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019-03-09). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *International journal of human resource management*, 30(5), 815-834. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239220>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008-07). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Balasubramanian, S., & Mahajan, V. (2001-03-01). The Economic Leverage of the Virtual Community. *International journal of electronic commerce*, 5(3), 103-138. <https://doi.org/10.1080/10864415.2001.11044212>
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2021). Job satisfaction and work-life balance: Differences between homework and work at the workplace of the company. *International Journal of Manpower*, 42(3), 424-441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0457>
- Bowler, W. M., Paul, J. B., & Halbesleben, J. R. (2019-04-01). LMX and Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives: When is Citizenship Perceived as Brownnosing? *Journal of business and psychology*, 34(2), 139-152. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9526-5>
- Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998-11). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of community psychology*, 26(6), 509-532. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199811\)26:6<509::AID-JCOP1>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199811)26:6<509::AID-JCOP1>3.0.CO;2-P)
- Bürgin, R., Mayer, H., Kashev, A., & Haug, S. (2021-12). Digital multilocality: New modes of working between center and periphery in Switzerland. *Journal of rural studies*, 88, 83-96. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.09.024>
- Cohen, J. (1977). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Academic Press.

- Dansereau F, Graen GB, Haga W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13,46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Di Marino, M., Chavoshi, S. H., Andersen, T., & Nenonen, S. (2023-08-08). The future of multilocational work and New Working Spaces in small and medium-sized urban municipalities and in rural municipalities: A Norwegian perspective. *Norsk geografisk tidsskrift*, 77(4), 207-223. <https://doi.org/10.1080/00291951.2023.2249480>
- Dufva, M & Wäyrynen, A (29. Heinäkuuta 2020). Teknologia tuo koronan jälkeiseen aikaan paljon mahdollisuuksia – ja muutamia uhkia. Noudettu 23.10.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/teknologia-tuo-koronanjälkeiseen-aikaan-paljon-mahdollisuuksia-ja-muutamia-uhkia/>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A MetaAnalysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Field & Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications Ltd.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational Behavior*, 9, 175–208
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995–06). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007-07). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business horizons*, 50(4), 325-333. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.02.005>

- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work (No. 14/2021). Bruegel Policy Contribution.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008-01-01). Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology. *The Academy of Management review*, 33(1), 137-162. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27749365>
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus* (7., uudistettu painos.). Edita.
- Helsingin Sanomat. (2024, 25. syyskuuta). Pääkirjoitus: Etätyössä emme innovoi, lähityöhön emme halua, olkaamme siis hybridityössä. Noudettu 26.5.2025 osoitteesta <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000010716922.html>
- Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., ... & Woolsey, K. (2020). Hybrid work is the new remote work. *Boston Consulting Group*, 22.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. Tammi
- Hogg, M. A., & Tindale, S. (Eds.). (2002). *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Irani-Williams, Feruzan & Tribble, Lori & Rutner, Paige & Campbell, Constance & McKnight, D. & Hardgrave, Bill. (2021). Just Let Me Do My Job!: Exploring the Impact of Micromanagement on IT Professionals. ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems. 52. 77-95. <https://doi.org/10.1145/3481629.3481635>
- Kalliomaa, S., & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä* (1. painos.). Talentum.
- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X., & Lockwood, K. (2018-06-01). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. *Journal of business and psychology*, 33(3), 365-382. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9498-5>

- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., . . . Vugt, M. v. (2021-01). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *The American psychologist*, *76*(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Koh, J., Kim, Y., & Kim, Y. (2003-12-01). Sense of Virtual Community: A Conceptual Framework and Empirical Validation. *International journal of electronic commerce*, *8*(2), 75-94. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044295>
- Licite-Kurbe, L., & Leonovica, R. (2021, May). Economic benefits of remote work from the employer perspective. In *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings* (Vol. 55, pp. 345-354). <https://doi.org/10.22616/ESRD.2021.55.034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000-06). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of applied psychology*, *85*(3), 407-416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020-03). Co-workers working from home and individual and team performance. *New technology, work, and employment*, *35*(1), 60–79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Louise Cunliffe, A., de Vaujany, F., Hafermalz, E., Introna, L., Leclercq-Vandelannoitte, A., & Willems, T. (2024-07-01). Experiencing communality in collective activity: Four ways to generate sameness in differences. *Management learning*, *55*(3), 353-365. <https://doi.org/10.1177/13505076241244787>
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986-01). 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)
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>

- Moe, N. B., Ulsaker, S., Smite, D., Hildrum, J. M., & Ay, F. C. (2023). Understanding the difference between office presence and co-presence in team member interactions. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.05627>
- Mäkelä, Liisa, Risto Sääntti, Jussi Tanskanen, Timo-Pekka Uotila & Riitta Viitala (2013). *Läike: Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisut. Saatavissa 3.4.2025: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-505-3>.
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational dynamics*, 50(1), 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Snellman, S. L. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251–1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tkalich, A., Šmite, D., Andersen, N. H., & Moe, N. B. (2022). What happens to psychological safety when going remote?. *Ieee Software*, 41(1), 113-122. <https://doi.org/10.1109/MS.2022.3225579>
- Tilastokeskus (n.d.) Etätyö. Noudettu 11.2.2025 osoitteesta <https://stat.fi/meta/kas/etatyo.html>
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Noudettu 29.5.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly* 17, 654–676.
- Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025-03-01). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of vocational behavior*, 157, 104096. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096>

- Valkama, H. (2024, 18. syyskuuta). Amazon lopettaa etätyöt kokonaan: "Olemme päättäneet palata toimistolle samalla tavalla kuin ennen covidia". Yle. Noudettu 26.5.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20112340>
- Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022-03-15). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human resource development international*, 25(2), 219-230. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021–01). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Zhao, D., Wu, J., & Gu, J. (2022-07-01). Higher-quality leader-member exchange (LMX), higher-level voice? The impact of LMX differentiation and LMX mean on promotive and prohibitive team voice. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 41(7), 4692-4710. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00985-w>

Liitteet

Liite 1. Sähköinen kyselylomake asiantuntijoille.

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jonka avulla tutkitaan etätyön vaikutuksia Vaasan kaupunkiympäristön toimialan työntekijöiden yhteisöllisyyteen ja johtaja-alaissuhteisiin. Tutkimusta on tarkoituksena käyttää parantamaan etätyöskentelykäytänteitä ja yhteisöllisyyttä Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla.

Vastaaminen vie aikaasi noin 10-15 minuuttia.

Tutkimuksen idea/aihe on syntynyt toimialan tarpeesta saada lisätietoa lähi- ja etätyöskentelyn vaikutuksista. Toimiala(johtaja) näkee erittäin tärkeäksi, että mahdollisimman moni osallistumispyynnön saanut vastaa tutkimuskysymyksiin. Tällä voidaan varmistaa, että tutkimuksessa tulee esille monipuolisia näkökulmia ja johtopäätöksiä voidaan tehdä mahdollisimman luotettavalta pohjalta.

Kysely toteutetaan osana Kristian Hassin pro gradu -tutkielmaa. Tutkimuksen ohjaajana toimii Ilkka Luoto. Kyselyn aineistoa hyödynnetään vain tässä pro gradu -tutkielmassa ja aineistoa analysoidaan ainoastaan pro gradu -tutkielman tekijä. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tuloksia esitellään vain laajempina tilastoaineistoina.

Kyselyn tietosuojalomake on toimitettu samassa sähköpostissa kyselylomakkeen kanssa.

Tämä kyselylomake on lähetetty Vaasan kaupunkiympäristön toimialan työntekijöiden sähköpostijakelulistalta, mutta sähköpostia tai muita personoituja henkilötietoja ei kerätä vastanneilta. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista.

Kyselyssä on kysymyksiä Likert-asteikolla, joihin vastataan asteikolla:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei mielipidettä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

Kysely yhteisöllisyydestä etätyössä

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Taustatekijät

3. Syntymävuosi *

- Kirjoita tai valitse listalta -

4. Sukupuoli *

Valitse

5. Tulosalue *

Valitse

6. Työkokemus kaupunkiympäristön toimialalla *

Valitse

7. Kodin etäisyys työpaikasta ***8. Etätyöskentelysi määrä viimeisen vuoden ajalta *****9. Kuinka usein tapaat kollegojasi/esihenkilöäsi kasvatusten lähityösuorituspaikalla? *****10. Kuinka usein tapaat kollegojasi/esihenkilöäsi lähityösuorituspaikan ulkopuolella?
(Esimerkiksi vapaa-ajalla tai etätyöskentelyn yhteydessä lounaalla) *****11. Tässä voit selventää, missä tilanteissa näet kollegojasi lähityösuorituspaikan ulkopuolella.****12. Työnkuvani mielestäni mahdollistaisi: ***

- Joka päiväisen etätyöskentelyn
- Viikottaisen etätyöskentelyn
- Satunnaisen etätyöskentelyn
- Ei mahdollista etätyöskentelyä

13. Esihenkilöni antama ohjeistus mahdollistaa: *

- Joka päiväisen etätyöskentelyn
- Viikottaisen etätyöskentelyn
- Satunnaisen etätyöskentelyn
- Ei mahdollista etätyöskentelyä

14. Tähän voit avoimesti selittää, miten työnkuvasi mahdollistaa/ei mahdollista etätyöskentelyä.

15. Mistä seuraavista työpaikan ulkopuolisista sijainneista olet viimeisen vuoden aikana tehnyt töitä? *

- Kirjasto
- Koti
- Kahvila
- Mökki
- Loma-asunto
- Juna tai muu julkinen kulkuneuvo
- Muu kuin julkinen ajoneuvo, mikä?
- Muu, mikä?
- En ole tehnyt työpaikan ulkopuolisista sijainneista töitä viimeisen vuoden aikana

16. Koen, että kuulun työyhteisöni. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

17. Koen, että etätö vähentää työyhteisöllisyyttä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

18. Tähän voit avoimesti kertoa omasta kokemuksestasi työyhteisöllisyydestä Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla.

19. Koen, että pystyn työskentelemään etätöissä tehokkaasti. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

20. Koen, että mahdollisuus tehdä etätöitä lisää työtyytyväisyyttäni. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

21. Koen, että toimiva työyhteisöllisyys edellyttää joka viikottaista kasvokkain tapaamista. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

22. Etätöikäytännöt toimialueella/tulosalueella/tiimissä ovat eriarvoisia. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

23. Koen, että esihenkilöni tukee ja ohjaa minua työssäni riippumatta siitä, olenko läsnä toimistolla vai etätöissä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

32. Perinteinen puhelu on paras tapa hoitaa työasioita. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

33. Eri digitaaliset alustat täydentävät toisiaan ja mahdollistavat sujuvan yhteistyön etätyössä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

34. Miten etätyöskentely on vaikuttanut johtaja-alaissuhteisiin ja yhteisöllisyyteen työorganisaatiossanne?**35. Miten toivoisit, että johtaja-alaissuhteita ja yhteisöllisyyttä parannettaisiin kaupunkiympäristön toimialalla/tulosalueellasi?****36. Suostumus henkilötietojen käsittelyyn ***

- Annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojailmoituksessa kerrotulla tavalla. (Tietosuojailmoitus toimitettu samassa sähköpostissa kyselylinkin kanssa)

37. Suostumus kyselyyn osallistumisesta *

- Osallistun tähän tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Liite 2. Sähköinen kyselylomake esihenkilöille.

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jonka avulla tutkitaan etätyön vaikutuksia Vaasan kaupunkiympäristön toimialan työntekijöiden yhteisöllisyyteen ja johtaja-alaissuhteisiin. Tutkimusta on tarkoituksena käyttää parantamaan etätyöskentelykäytänteitä ja yhteisöllisyyttä Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla.

Vastaaminen vie aikaasi noin 10-15 minuuttia.

Tutkimuksen idea/aihe on syntynyt toimialan tarpeesta saada lisätietoa lähi- ja etätyöskentelyn vaikutuksista. Toimiala(johtaja) näkee erittäin tärkeäksi, että mahdollisimman moni osallistumispyynnön saanut vastaa tutkimuskysymyksiin. Tällä voidaan varmistaa, että tutkimuksessa tulee esille monipuolisia näkökulmia ja johtopäätöksiä voidaan tehdä mahdollisimman luotettavalta pohjalta.

Kysely toteutetaan osana Kristian Hassin pro gradu -tutkielmaa. Tutkimuksen ohjaajana toimii Ilkka Luoto. Kyselyn aineistoa hyödynnetään vain tässä pro gradu -tutkielmassa ja aineistoa analysoidaan ainoastaan pro gradu -tutkielman tekijä. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tuloksia esitellään vain laajempina tilastoaineistoina.


Kyselyn tietosuojalomake on toimitettu samassa sähköpostissa kyselylomakkeen kanssa.

Tämä kyselylomake on lähetetty Vaasan kaupunkiympäristön toimialan työntekijöiden sähköpostijakelulistalta, mutta sähköpostia tai muita personoituja henkilötietoja ei kerätä vastanneilta. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista.

Kyselyssä on kysymyksiä Likert-asteikolla, joihin vastataan asteikolla:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei mielihpidettä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

Kysely yhteisöllisyydestä etätyössä (Esihenkilö)

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Syntymävuosi *

- Kirjoita tai valitse listalta -

2. Sukupuoli *

Valitse

3. Tulosalue *

Valitse

4. Työkokemus kaupunkiympäristön toimialalla *

Valitse

5. Kodin etäisyys työpaikasta *

Valitse

6. Etätyöskentelysi määrä viimeisen vuoden ajalta *

Valitse

7. Kuinka usein tapaat kollegojasi/alaisiasi kasvotusten työn suorituspaikalla *

Valitse

8. Kuinka usein tapaat kollegojasi/alaisiasi työnsuorituspaikan ulkopuolella? (Esimerkiksi vapaa-ajalla tai etätyöskentelyn yhteydessä lounaalla) *

Valitse

9. Tässä voit selventää, missä tilanteissa näet kollegojasi lähityösuorituspaikan ulkopuolella.

10. Työnkuvani mielestäni mahdollistaisi: *

- Joka päiväisen etätyöskentelyn
 Viikottaisen etätyöskentelyn
 Satunnaisen etätyöskentelyn
 Ei mahdollista etätyöskentelyä

11. Esihenkilöni antama ohjeistus mahdollistaa: *

- Joka päiväisen etätyöskentelyn
 Viikottaisen etätyöskentelyn
 Satunnaisen etätyöskentelyn
 Ei mahdollista etätyöskentelyä

12. Tähän voit avoimesti selittää, miten työnkuvasi mahdollistaa/ei mahdollista etätyöskentelyä.

13. Mistä seuraavista sijainneista olet viimeisen vuoden aikana tehnyt töitä? *

- Kirjasto
 Koti
 Kahvila
 Mökki
 Loma-asunto
 Juna tai muu julkinen kulkuneuvo
 Muu kuin julkinen ajoneuvo, mikä?
 Muu, mikä?
 En ole tehnyt työpaikan ulkopuolisista sijainneista töitä viimeisen vuoden aikana

14. Koen, että kuulun työyhteisöni *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

15. Koen, että etätyö vähentää työyhteisöllisyyttä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

16. Tähän voit avoimesti kertoa omasta kokemuksestasi työyhteisöllisyydestä Vaasan kaupunkiympäristön toimialalla.

17. Koen, että alaiseni pystyvät työskentelemään tehokkaasti etätöissä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

18. Koen, että etätyön mahdollistaminen alaisilleni lisää työtyytyväisyyttä. *

	1	2	3	4	5
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Koen, että toimiva työyhteisöllisyys edellyttää joka viikottaista kasvokkain tapaamista. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

20. Etätyökäytännöt toimialueella/tulosalueella/tiimissä ovat eriarvoisia. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

21. Koen, että pystyn tukemaan ja ohjaamaan alaisiani riippumatta siitä, ovatko he läsnä toimistolla tai etätöissä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

22. Koen, että voin luottaa alaisiini. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

23. Koen, että järjestän alaisilleni tarpeeksi aikaa tulla kuulluksi. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

24. Koen, että ymmärrän etätyöhön liittyvät haasteet ja tuen alaisiani niiden ratkaisemisessa. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

25. Koen, että alaiseni tulevat kuulluksi työyhteisössä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

26. Koen, että käytössä olevat teknologiat tukevat tehokasta yhteistyötä etätyössä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

27. Sähköpostilla ei kyetä ratkaisemaan/edistämään kesken olevia monimutkaisia asioita. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

28. Teams-videopuhelut edistävät luottamusta ja tehokasta vuorovaikutusta, sekä tukevat työyhteisöllisyyttä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

29. Digitaaliset alustat ovat hyviä välineitä epäviralliseen keskusteluun yhteishengen ylläpitämiseksi. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

30. Perinteinen puhelu on paras tapa hoitaa työasioita. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

31. Eri digitaaliset alustat täydentävät toisiaan ja mahdollistavat sujuvan yhteistyön etätyössä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

32. Miten etätyöskentely on vaikuttanut johtaja-alaisuuksiin ja yhteisöllisyyteen työorganisaatiossanne?

33. Miten toivoisit, että johtaja-alaisuuksia ja yhteisöllisyyttä parannettaisiin kaupunkiympäristön toimialalla/tulosalueellasi?

34. Suostumus henkilötietojen käsittelyyn *

- Annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojailmoituksessa kerrotulla tavalla. (Tietosuojailmoitus toimitettu samassa sähköpostissa kyselylinkin kanssa)

35. Suostumus kyselyyn osallistumisesta *

- Osallistun tähän tutkimukseen vapaaehtoisesti.