

Nanna Rantanen

ETÄTYÖ JA YHTEISÖLLISYYDEN JOHTAMINEN

Tutkimus Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioista
yhteisöllisyyden edistämiseksi

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Nanna Rantanen: Etätyö ja yhteisöllisyyden johtaminen: Tutkimus Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioista yhteisöllisyyden edistämiseksi
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede
Toukokuu 2023

Tässä tutkimuksessa tutkitaan yhteisöllisyyden johtamista ja sen ilmentymiä Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, missä määrin etätyöhön siirtymisellä on ollut vaikutusta yhteisöllisyyden johtamiseen strategisella tasolla valikoidussa organisaatiossa. Tutkimuksessa vertaillaan Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioita vuodelta 2020 sekä vuodelta 2022, joista uudempi on laadittu etätyöhön siirtymisen jälkeen. Niiden kautta havainnoidaan strategisella tasolla tapahtunutta muutosta koskien yhteisöllisyyttä ja sen johtamista Kansaneläkelaitoksessa. Tutkimuksen taustalla on koronapandemian myötä tapahtunut radikaali muutos etätyöhön siirtymiseen, jonka seurauksena perinteiset yhteisöllisyyden johtamisen keinot ovat muuttuneet kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vaihduttua tietotekniikan välityksellä käytävään yhteydenpitoon. Täten tutkimuksen taustaoletuksena on, että yhteisöllisyyden johtamisen ilmentymät strategisella tasolla ovat muuttuneet etätyöhön siirtymisen seurauksena.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tutkia yhteisöllisyyden johtamisen muutosta strategisella tasolla. Yhteisöllisyyden johtamisen ollessa laaja kokonaisuus, tutkimus on rajattu koskemaan tiettyä kohdeorganisaatiota ja sen kahta viimeisintä strategiaa, jotta tutkimus olisi toteutettavissa ja pystyttäisiin havainnoimaan yksityiskohtaisesti strategisella tasolla tapahtunutta muutosta. Kohdeorganisaatioksi on valikoitunut Kansaneläkelaitos, koska se on suuri julkinen organisaatio. Sen henkilöstö koostuu noin 8 000 työntekijästä, jonka vuoksi siltä voidaan olettaa merkittäviä panostuksia henkilöstöstrategioihinsa. Tutkimusaineisto on luokiteltu teoreettista viitekehystä mukaillen kolmeen luokkaan: vuorovaikutus, luottamus ja yhteistyö sekä johtaminen. Näiden lisäksi muutosta on havainnoitu yhteisöllisyyden sekä etätyön käsitteiden kautta.

Tutkimustulosten perusteella yhteisöllisyyden johtamisen ilmentymät Kansaneläkelaitoksen strategisella tasolla ovat ainakin osittain muuttuneet etätyöhön siirtymisen jälkeen. Yhteisöllisyyden käsitettä on käytetty ainoastaan uudemmassa strategiassa, joka ilmentää sitä, että se on tunnistettu käsitteellisellä tasolla Kansaneläkelaitokseen vaikuttavana ja sen kannalta merkittävänä ilmiönä vasta etätyöaikana. Yhteisöllisyys kuitenkin rakentuu monista eri tekijöistä, kuten vuorovaikutuksesta, luottamuksesta, yhteistyöstä sekä johtamisesta, joilla on keskeinen rooli myös vanhemmassa strategiassa. Yhteisöllisyys ja sen johtaminen ovat siis olleet läsnä Kansaneläkelaitoksen strategioissa jo ennen etätyöhön siirtymistä. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että niiden merkitys on korostunut etätyöhön siirtymisen jälkeen. Etätyön erityispiirteet ja sen luomat uudet mahdollisuudet rakentaa ja johtaa yhteisöllisyyttä tietotekniikan välityksellä ovat kuitenkin jääneet strategian tasolla puutteellisiksi. Kansaneläkelaitoksen strategioissa ei siis ole huomioitu etätyötä yhteisöllisyyden johtamisessa vaan korostettu ainoastaan läsnätyön merkitystä sen rakentamisessa.

Avainsanat: yhteisöllisyys, johtaminen, yhteisöllisyyden johtaminen, etätyö, monipaikkainen työ, Kansaneläkelaitos, henkilöstöstrategia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	5
2.1 Joustava työ, monipaikkainen työ ja etätyö	5
2.2 Yhteisö ja työyhteisö.....	6
2.3 Yhteisöllisyys	8
2.4 Yhteisöllisyyden johtaminen.....	10
2.5 Strategia ja henkilöstöstrategia	11
3 METODOLOGIA	13
3.1 Tutkimuskysymys	13
3.2 Tutkimusmenetelmä.....	13
3.3 Tutkimusaineisto	14
4 AINEISTON ANALYYSI	16
4.1 Etätyö ja monipaikkainen työ Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa	17
4.2 Yhteisöllisyyden käsite Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa.....	18
4.3 Vuorovaikutuksen merkitys yhteisöllisyyden kannalta	19
4.4 Luottamus ja yhteistyö yhteisöllisyyden rakentajina	21
4.5 Johtamiskäytänteiden myötä kohti yhteisöllisyyttä	23
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	27
5.1 Tutkimuksen rajoitukset.....	30
5.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet	31
6 LÄHTEET	33

TAULUKOT

Taulukko 1. Keskeisimmät löydökset tutkimusaineistosta.....	26
---	----

1 JOHDANTO

Työelämä on muuttunut viime vuosina merkittävästi. Yksi huomattavimmista muutoksista on etätyön lisääntyminen. Etätyötä tekevien palkansaajien osuus onkin lähes kaksinkertaistunut vuoden 2018 syksystä vuoden 2021 kevääseen verrattuna. Työolotutkimuksen perusteella syksyllä 2018 palkansaajista 22 prosenttia teki etätöitä, kun keväällä 2021 vastaava osuus oli noin 41 prosenttia. Kyseisen muutoksen voidaan nähdä olevan seurausta etenkin vuonna 2020 alkaneesta koronapandemiasta. (Sutela & Pärnänen 2021, 40.) Koronapandemian myötä julistettujen poikkeusolojen ja siitä seuranneen valmiuslain (1552/2011) käyttöönoton seurauksena lain 118 §:ssä säädetty liikkumis- ja oleskelurajoitukset väestön suojaamiseksi vaikuttivat myös työpaikoilla. Vaikkei kyseinen pykälä suoranaisesti kieltänyt liikkumista tai oleskelua työpaikoilla, siirtyivät monet yritykset etätyöhön siltä osin kuin pystyivät.

Vaikka etätyön määrä on kasvanut huomattavasti vasta viime vuosina, on etätyön käsite kuitenkin saanut alkunsa jo 1970-luvulla Yhdysvalloissa. Tuolloin vallinneen öljykriisin myötä heräsi ajatus siitä, että työmatkaliikenteen väheneminen voisi hyödyttää kansantaloutta. Etätyön ajatuksen taustalla oli tällöin työmatkaliikenteen vähentämisen lisäksi muun muassa perustelut säästöistä toimitilakustannuksissa sekä luonnonsuojelu. Puitteet laajemmalle etätyöhön siirtymiselle ovat kuitenkin kehittyneet vasta 1970-luvun jälkeen tietotekniikan kehityksen myötä. Etätyön tekemiseen ei sovellu enää täysin samat perusteet kuin reilu 50 vuotta sitten. (esim. Helle 2004, 16–17.)

Etätyöllä on tunnistettu olevan monia etuja ja mahdollisuuksia, kuten työn tehokkuuden, motivaation ja työrauhan parantuminen sekä työn joustavuuden lisääntyminen (esim. Pekkola 2002, 83; Helle 2004, 17; Bojer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 13). Joustavampi työaika helpottaa esimerkiksi työn ja arjen yhteensovittamista. Myös toimiston häiriötekijöiden puuttuminen mahdollistaa paremman työrauhan, jonka voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti työn tehokkuuteen. Joustavan työajan on myös nähty edistävän työntekijöiden hyvinvointia. (Virolainen 2012, 56.)

Etätyöhön siirtyminen vuonna 2020 tapahtui kuitenkin radikaalisti lyhyellä aikavälillä ja pakotetusta syystä. Muutoksen voidaankin kuvata tapahtuneen ”yhdessä yössä”, joka korostaa sen äkkinäisyyttä ja ennalta arvaamattomuutta (Bojer-Spoof ym. 2022, 10). Kyseisessä siirtymässä ei luonnollisestikaan kyetty ottamaan huomioon kaikkia aspekteja tai suunnittelemaan siirtymää niin,

että välttyttäisiin ongelmilta. Varsinkaan etätyöhön siirtymisestä johtuvia työntekijöiden hyvinvointiongelmia ei pystytty ensi alkuun ottamaan huomioon. Toisaalta niitä oli myös vaikea ennustaa, jonka vuoksi osa ongelmista tunnistettiin vasta niiden ilmaannuttua. (Ruohomäki 2020, 21.) Etätyön haittoina työntekijöiden näkökulmasta on tunnistettu työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen, lisääntynyt työmäärä ja työaika sekä eristäytyminen työyhteisöstä sosiaalisten kontaktien puutteen vuoksi (Helle 2004, 20). Tämän tutkimuksen tematiikka kohdistuu näistä viimeiseksi mainittuun eli työyhteisöstä vieraantumiseen sekä siitä seuraavaan yhteisöllisyyden puutteeseen etätyön kontekstissa.

Yhteisöllisyydestä on alettu puhumaan työelämäkontekstissa viime vuosina entistä enemmän. Yhteisöllisyydestä tekee tärkeän tutkimuskohteen etenkin sen laajat hyödyt niin työnantajalle sekä työntekijöille että koko organisaatiolle (Manka & Larjovuori 2013, 8–9). Yhteisöllisyyttä rakennetaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten kanssa (Kallasvuo 2012, 77–78). Työelämässä yhteisöllisyys on liitetty niin terveyteen, hyvinvointiin, oppimiseen kuin tuloksellisuuteen (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16). Yhteisöllisyyden ja sen johtamisen voidaan tunnistaa olevan merkittäviä kulmakiviä organisaatioiden kannalta, sillä yhteisöllisyys on osa organisaation sosiaalista pääomaa, jonka puute voi pahimmassa tapauksessa lamauttaa työyhteisön (Koivumäki 2008, 11).

Yhteisöllisyydestä merkittävän tutkimuskohteen tekee sen kokonaisvaltaisuus työyhteisön toimivuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Yhteisöllisyyden voidaan nähdä olevan yksi hyvän etäjohtamisen kuudesta kulmakivestä, jotka kuvaavat toimivan työyhteisön peruselementtejä. Vaikka yhteisöllisyydellä ja sen johtamisella on tärkeä rooli kaikenlaisissa työyhteisöissä, sen merkitys korostuu etenkin etätyössä. Etätyössä yhteisöllisyyden syntyminen ja ylläpitäminen on haastavampaa kuin läsnätyössä, sillä ihmiset kohtaavat tällöin toisiaan harvemmin työskennellessään erillään muista, jolloin niin sanotusti luonnollista tai välttämätöntä vuorovaikutusta on vähemmän. (Vilkman 2016, 23–24.)

Vuorovaikutuksella on olennainen rooli työyhteisön kanssakäymisen sekä yhteistyön kannalta ja tätä myötä myös yhteisöllisyyden kannalta (Kyrönseppä 2012b, 41). Vuorovaikutuksen väheneminen voi johtaa erillisyyden kokemuksiin, joka taas voi osaltaan vähentää vuorovaikutusta entisestään. Yhteisöllisyyden kokemuksia tarvitaan myös siksi, että sen avulla yhteistyö organisaation henkilöstön välillä toteutuu paremmin. (Vilkman 2016, 25.)

Kiinnostus etätyön tutkimiseen etenkin yhteisöllisyyden johtamisen näkökulmasta heräsi omakohtaisen kokemuksen kautta. Yhteisöllisyyttä on perinteisesti rakennettu ja johdettu kasvotusten käytävän vuorovaikutuksen kautta. Läsäntyön vaihtuessa kotoa käsin tapahtuvaan etätyöhön, yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen keinot muuttuvat, kun toimistolla kasvokkain tapahtuvan kommunikaation korvaavat vaihtoehtoiset viestintäkanavat sekä videopuhelut.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan sitä, tukeeko Kansaneläkelaitoksen nykyinen henkilöstöstrategia yhteisöllisyyden johtamista etätyössä. Tutkimuksessa verrataan nykyistä henkilöstöstrategiaa strategiaan ajalta ennen koronapandemiaa ja etätyöhön siirtymistä. Vanhan strategian avulla havainnoidaan mahdollista etätyöhön siirtymisen aiheuttamaa muutosta strategisella tasolla sekä analysoidaan sitä valikoituun teoriapohjaan nähden. Tutkimuskysymykseksi on tätä myötä muodostunut:

”Missä määrin Kansaneläkelaitoksen nykyisessä henkilöstöstrategiassa on otettu huomioon etätyöaikaan siirtyminen ja sen erityispiirteet yhteisöllisyyden johtamisessa?”

Sekä aiheen ajankohtaisuuden, yhteisöllisyyden merkityksellisyyden, että vähäisen tutkimuksen vuoksi aihetta on mielestäni perusteltua tutkia lisää. Tutkimuskysymykseen vastaamalla täytetään tutkimusaukkoa koskien yhteisöllisyyden johtamista etätyössä julkisissa organisaatioissa etenkin strategisesta näkökulmasta. Tutkimuksen ja sen tulosten myötä on mahdollista tuoda aihetta yleiseen tietoisuuteen sekä tarjota löydöksiä mahdollisia jatkotutkimuksia varten. Kandidaatintutkielman ollessa suhteellisen suppea tutkimus, tulokset eivät ole laajalti yleistettävissä. Tutkimuksen tulosten kautta voidaan kuitenkin tuoda ilmi epäkohtia ja kehityskohteita yhteisöllisyyden johtamisen jatkotutkimuksia varten etätyön näkökulmasta.

Tutkimuskohteeksi on valikoitunut Kansaneläkelaitos etenkin siksi, että se on yksi Suomen suurimmista julkishallinnollisista organisaatioista, jolla on yhteiskunnallisesti merkittävä rooli sosiaaliturvan kannalta (Kansaneläkelaitos 2023). Yhteiskunnallisesti tärkeän roolinsa sekä kokonsa puolesta Kansaneläkelaitosta voidaan pitää merkittävänä tutkimuskohteena etenkin julkisen hallinnon näkökulmasta. Sen voidaan myös edellä mainittujen seikkojen vuoksi olettaa allokoineen huomattavia resursseja strategiatyöhön, jolloin Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioiden voidaan olettaa olevan ajantasaisia dokumentteja, jotka ilmentävät kulloinkin pinnalla olleita tärkeitä teemoja.

Tutkimus etenee siten, että seuraavassa luvussa määritellään tutkimuksen kannalta merkityksellisimpiä käsitteitä, jotka liitetään osaksi aihealueen laajempaa käsitteellistä kontekstia. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen metodologisia valintoja, kuten tutkimuskysymystä, tutkimuksen perimmäistä tarkoitusta, tutkimukseen valikoitunutta tutkimusmenetelmää sekä tutkimusaineistoja. Kolmannessa luvussa käydään läpi aineiston analyysin kautta saatuja tuloksia, joita peilataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja näin ollen laajempaan teoreettiseen kontekstiin nähden. Viimeisenä esitellään vielä analyysistä tehtyjä johtopäätöksiä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa määritellään tutkimuksen kannalta olennaisinta käsitteistöä. Tutkimuksessa käsitellään yhteisöllisyyden johtamista etätyössä. Täten tutkimuksen kannalta olennaista on määritellä yhteisöllisyyden, yhteisöllisyyden johtamisen sekä etätyön käsitteet. Ensin avataan yleisellä tasolla joustavan sekä hajautetun työn käsitteet. Niiden kautta päästään paremmin kiinni etätyön käsitteeseen. Tämän jälkeen määritellään etätyö sekä monipaikkainen työ, jotka ovat käsitteellisesti tutkimuksen keskiössä. Lopuksi avataan yhteisön ja yhteisöllisyyden käsitteitä, joiden kautta edetään yhteisöllisyyden johtamisen sekä strategian ja henkilöstöstrategian määritelmiin.

2.1 Joustava työ, monipaikkainen työ ja etätyö

Joustavan työn käsite on erittäin laaja, ja sitä onkin käytetty tarkoittamaan jopa toisistaan poikkeavia asioita (Mamia & Melin 2007, 33). Tästä syystä on tärkeää määritellä käsitettä tarkemmin työelämän joustavuuden näkökulmasta. Joustavuus voidaan työelämäkontekstissa hahmottaa kolmitasoisena käsitteenä. Sillä voidaan tarkoittaa joko työmarkkinoiden ja institutionaalisten rakenteiden joustavuutta, organisaatioiden joustavaa toimintaa tai joustavuutta työn organisoinnin muodoissa, jotka mahdollistavat työnteon sovittamisen työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Näistä viimeisimmällä viitataan erityisesti työn joustavuuteen paikan ja ajan suhteen, johon lukeutuvat etätyö, liikkuva työ, työaikaliukumat sekä työaikapankit. Tästä voidaan käyttää myös nimitystä henkilöstölähtöinen joustavuus. (Mamia & Melin 2007, 34–35.)

Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan tietoverkkojen kautta tehtävää työtä, jota tehdään useissa eri paikoissa. Työntekopaikalla voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa esimerkiksi varsinaista työpaikkaa, virastojen yhteiskäyttötiloja tai kotia. Turvallisuussyistä työtä ei toisinaan voi tehdä kotona, jolloin työnantaja voi edellyttää tiettyjen työtehtävien hoitamista osoittamissaan tiloissa, joita voivat oman työpaikan lisäksi olla edellä mainitut virastojen yhteiskäyttötilat. Etätyö on yksi monipaikkaisen työnteon tapa, jossa työtä tehdään muualla kuin työnantajan osoittamassa tilassa. (esim. Valtionvarainministeriö 2021.)

Etätyö on siis yksi joustavan työn muodoista. Vaihtoehtoisesti siitä voidaan myös käyttää käsitteitä e-työ (engl. eWork = electronic work) tai hajautettu työ, jolla tarkoitetaan työtä, jonka organisointi

tapahtuu ainakin osittain tieto- ja viestintätekniiikan avulla ja jossa pyritään saavuttamaan tietty yhteinen tavoite (esim. Pyöriä 2006, 229; Mamia & Melin 2007, 58). Etätyön käsite voidaan hahmottaa työoikeudellisena tai organisatorisena käsitteenä. Käsitettä ei ole kuitenkaan määritelty erikseen Suomen työlainsäädännössä, sillä käsitteen juridiselle määrittelylle ei ole koettu erityistä tarvetta. (Helle 2004, 42.) Tämä johtuu etenkin siitä, että työsuhteessa olevaan etätyöntekijään sovelletaan normaalisti lähes kaikkea työlainsäädäntöä kuten läsnätyötä tekevään työntekijään. Etätyötä voidaan työsuhteen lisäksi tehdä julkisoikeudellisessa palvelusuhteessa sekä yrittäjänä, joka vaikuttaa etätyöntekijän lakisääteiseen asemaan. Etätyö itsessään ei siis muuta juridisesti työntekijän asemaa, sillä etätyö on työn organisoinnin tapa eikä erillinen työsuhteen muoto. (Helle 2004, 57–58.)

Vakiintuneen käsityksen mukaan etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään kotoa käsin ja jossa hyödynnetään tietotekniikkaa (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 251). Se on siis useimmiten kotona tai siihen verrattavissa olevassa ympäristössä tapahtuvaa työskentelyä, joka on yleensä ajasta ja paikasta riippumatonta eli työtä voisi luonteensa puolesta tehdä myös varsinaisella työpaikalla. Etätyö voi olla joko jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. (Vilkman 2016, 11.) Tässä tutkimuksessa etätyöhön lukeutuvat sekä jatkuva että säännöllinen etätyöskentely. Etätyöhön voidaan myös toisinaan lukea niin sanottu perinteinen kotityö sekä muu kotona tehtävä työ, kun viitataan ainoastaan etätyöhön työskentely-ympäristön perusteella (Helle 2004, 42). Etätyössä tehdään kuitenkin yleisimmin tietotyötä tai tietoliikenneavusteista etätyötä (engl. telework), jolla viitataan työhön, jossa tuotetaan, jaetaan, käytetään tai käsitellään informaatiota tai työskennellään tietoteknisten välineiden kanssa (Pekkola 2002, 30). Tietotyö edellyttää yksilöiltä uudenlaisia kyvykkyyksiä hallita uutta teknologiaa, virtuaalisia vuorovaikutustaitoja sekä viestintävalmiuksia (Pyöriä 2001, 27). Tässä tutkimuksessa etätyöhön luetaan ainoastaan tietotyö eikä niin sanottua perinteistä kotityötä, sillä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tehdään pääosin tietotyötä.

2.2 Yhteisö ja työyhteisö

Puhuttaessa yhteisöllisyydestä liitetään se usein yhteisön käsitteeseen, joka aihepiirin ymmärrystä ajatellen on olennaista määritellä, sillä termejä saatetaan toisinaan käyttää synonyymeinä. Sekä yhteisön että yhteisöllisyyden käsitteet ovat erittäin laajoja ja niillä voidaan tarkoittaa eri asioita. Käsitteiden määritelmät ovat myös kehittyneet ajan saatossa yhteiskunnallisen muutoksen myötä (Heinonen 2008, 13.) Yhteisön käsite on alun perin lähtöisin Aristoteleen filosofiasta, jonka mukaan ihminen pyrkii luontaisesti yhteistoimintaan, yhteiseen hyvään ja yhteisöllisyyteen (esim.

Kangaspunta 2011, 16). Yhteisö voidaan hahmottaa toiminnallisena kokonaisuutena, jonka jäsenet jakavat keskenään arvoja ja tavoitteita ja toimivat yhdessä niiden saavuttamiseksi. Yhteisöt sisältävät usein pienempiä ryhmiä, jotka ovat syntyneet joko luonnollisesti tai ne on rakennettu tietoisesti. (Raina & Haapaniemi 2007, 34–35.) Esimerkiksi työyhteisön voidaan hahmottaa koostuvan eri toimialojen yksiköistä, jotka voivat edelleen rakentua pienemmistä työtiimeistä.

Yhteisöä, jonka jäseniä yhdistää erityinen tehtävä, voidaan kutsua käytäntöyhteisöksi (engl. community of practice). Tehtävän toteuttaminen vaatii jäsenten välistä vuorovaikutusta ja tiedon jakamista, joka auttaa heitä tekemään työnsä paremmin. (Paananen 2015, 85.) Työyhteisöllä viitataan ihmisten muodostamaan pieneen tai suureen kokonaisuuteen, joka on perustettu jonkin määritellyn perustehtävän tekemistä varten. Perustehtävä kertoo, miksi yhteisö on perustettu ja millaisia tehtäviä sen on tarkoitus suorittaa. (Kyrönseppä 2012b, 33.) Työyhteisö on siis ihmisten muodostama sosiaalinen yhteisö. Organisaation sisällä voi olla useampia työyhteisöjä, jotka vastaavat omalta osaltaan organisaation yhteisen tavoitteen toteutumisesta. Yhteinen tavoite myös sitoo erilliset yhteisöt osaksi suurempaa suhdeverkostoa. (Kallasvuo 2012, 78–79.)

Tässä tutkimuksessa työyhteisöllä ei viitata tiettyyn yksittäiseen Kansaneläkelaitoksen sisäiseen työyhteisöön vaan tarkastellaan kollektiivisesti koko organisaatiota osana suurta suhdeverkostoa ja yhtenä suurena työyhteisönä. Tutkimuksessa on otettu huomioon, että se voitaisiin rajata koskemaan myös pienempiä työyhteisökokonaisuuksia tai yksittäisiä työyhteisöjä, kuten eri osastoja tai työryhmiä, joista Kansaneläkelaitoksen organisaatio rakentuu. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisinta on kuitenkin tarkastella kyseisen organisaation henkilöstöä kokonaisuudessaan rajaamatta sitä yksittäisiin työyhteisöihin, sillä tutkimuksessa analysoidut henkilöstöstrategiat koskevat koko Kansaneläkelaitoksen henkilöstöä.

Julkisen organisaation näkökulman esille tuomisen tärkeys tämän tutkimuksen kannalta on merkittävää etenkin siksi, että yksityisen ja julkisen sektorin perinteisten työpaikkojen on havaittu eroavan jonkin verran toisistaan. Nämä erot liittyvät etenkin työyhteisön arvostukseen, jonka on havaittu olevan korkeampaa julkisella kuin yksityisellä sektorilla. (Antila & Ylöstalo 2006, 107–108.) Tämän myötä voitaisiin olettaa, että julkisen sektorin organisaatioissa, kuten tämänkin tutkimuksen kohdeorganisaatioissa, kiinnitetään huomiota yhteisöllisyyteen enemmän kuin yksityisellä puolella. Tästä syystä tämän tutkimuksen tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä yksityisiin organisaatioihin.

2.3 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta käsin. Sitä voidaan havainnoida joko rakenteena tai kokemuksena. Kokemus yhteisöllisyydestä edellyttää rakenteellisen yhteisön olemassaolon, mutta olemassa oleva rakenne ei itsessään luo kokemusta yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyden kokemus on näkökulmista merkittävämpi tarkastellessa sitä hyvinvoinnin kautta. (Paananen 2015, 80.) Selkeimpänä erona yhteisön ja yhteisöllisyyden välillä voidaan siis hahmottaa se, että yhteisö on konkreettinen tila tai paikka, kun taas yhteisöllisyys on abstrakti kokemus. Niitä kuitenkin yhdistää dynaamisuus, eli ne muuttuvat ja muokkautuvat jatkuvasti (Heinonen 2008, 13).

Yhteisöllisyyttä on tutkittu etenkin käyttäytymistieteissä, kuten psykologiassa, sosiologiassa sekä kasvatustieteissä (Heinonen 2008, 13–14). Psykologisen motivaatioteorian, itseohjautuvuusteorian (engl. self-determination theory, SDT), mukaan ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta. Näitä ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa ja synnyttävät motivaatiota. (Ryan & Deci 2017, 3.) Yhteisöllisyyteen (engl. relatedness) liitetään kokemukset kuulumisuuden sekä merkityksellisyyden tunteista muiden ihmisten joukossa (Ryan & Deci 2017, 11). Sosiologisen käsityksen mukaan yhteisöllisyys taas nähdään keskeisenä sosiaalisen ja yhteiskunnallisen organisoitumisen sekä sosiaalisen siteen muotona (Aro 2011, 35). Teknologisen kehityksen ja erityisesti internetin myötä on myös alettu puhua virtuaalisesta yhteisöllisyydestä (engl. sense of virtual community), jolla viitataan kokemukseen, joka yksittäisillä jäsenillä on kuullessaan sosiaaliseen ryhmään, joka toimii verkossa (Tonteri, Kosonen, Ellonen & Tarkiainen 2011, 2216).

Yhteisöllisyyden rooli organisaatioissa voidaan hahmottaa organisaation aineettoman pääoman kautta. Organisaatioiden aineeton pääoma on mahdollista kuvata kolmiosaisena. Siihen lukeutuvat rakennepääoma, joka koostuu organisaation toimivuudesta ja oppimiskyvystä sekä työn hallinnasta, psykologinen pääoma, joka koostuu työntekijän henkisistä resursseista ja henkilökohtaisista asenteista sekä sosiaalinen pääoma, jonka muodostavat hyvä johtaminen ja yhteisöllisyys eli työntekijöiden väliset suhteet. (Manka & Larjovuori 2013, 7–8.) Sosiaalinen pääoma on yksi organisaation voimavaroista, joka ilmenee sosiaalisessa kanssakäymisessä sekä erinäisissä verkostoissa. Sosiaalisella pääomalla (engl. social capital) tarkoitetaan organisaation sisäisissä suhteissa jaettua luottamusta sekä organisaation jäsenten yhteisten tavoitteiden yhtenäisyyden tasoa, jotka luovat arvoa johtaessaan onnistuneeseen yhtenäiseen toimintaan. Tämä hyödyttää sekä organisaatiota että sen työntekijöitä edistämällä muun muassa heidän osaamistaan. (Leana & Van Buren 1999, 538.)

Yhteisöllisyys rakentuu yhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää erinäisiä komponentteja, kuten johtajuutta, työnjakoa sekä keskustelu- ja päätöksentekorakenteita. Yhteisöllisyyttä voidaan kuvailla yhteisön kehittyvänä ominaisuutena. (Raina & Haapaniemi 2007, 34.) Yhteisöllisyyden syntymistä edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi kannustava ja osallistava johtaminen sekä hyvä työilmapiiri (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 6). Yhteisön jäsenten välisten suhteiden voidaan nähdä parantuvan silloin, kun työyhteisössä vallitsee arvostava ja luottamusta lisäävä toimintakulttuuri (Kallasvuo 2012, 77). Yhteisöllisyyden voidaan kuvata syntyvän yhteisöön liittymisen tuloksena, joka tapahtuu yhteen tulemisen, vuorovaikutuksen sekä tekemisen kautta. Myös kokemusten jakaminen ja käsittely vuorovaikutuksessa kasvattavat yhteisöllisyyttä. (Kyrönseppä 2012a, 113.)

Yhteisöllisyys näkyy organisaatioiden arjessa monella eri tapaa. Yhteisöllisyyden voidaan nähdä vaikuttavan työntekijöiden terveydentilaan, jolla on välillisiä vaikutuksia muun muassa organisaation tuottavuuteen sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Yhteisöllisyyden voidaan nähdä vaikuttavan myös työntekijöiden tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Työilmapiiriin liittyvien haasteiden onkin nähty olevan yksi yleisimmistä syistä burnoutille. (Mellanen & Mellanen 2020, 129–130.) Yhteisöllisyyden voidaan myös nähdä olevan yhteydessä työn imuun (Koivumäki 2008, 11). Tunneilmastoltaan positiivisuuteen ja innostavuuteen keskittyvät työpaikat, jotka kannustavat muun muassa yhteisöllisyyteen, houkuttelevat todennäköisemmin osaavampia ja sitoutuneempia työntekijöitä kuin työpaikat, jotka eivät kiinnitä niihin huomiota (Larjovuori ym. 2015, 33). Yhteisöllisyys on siis merkittävä voimavara, jota johtamalla voidaan vaikuttaa niin työntekijöiden hyvinvointiin kuin organisaation toimintakykyyn, jonka vuoksi siihen on perusteltua kiinnittää erityistä huomiota.

Työyhteisöissä, joissa toimitaan virtuaalisesti eri paikkakunnilta käsin, on todettu merkittävä puute yhteisöllisyydessä koskien oman työn pohdintaa, sillä yhteydenpidosta puuttuu ihmisten kohtaamisesta seuraava vuorovaikutuksen osa. Kasvokkain kohdattaessa vuorovaikutuksen on todettu olevan kokonaisvaltaisempaa etenkin sosiaalis-emotionaalisten vihjeiden vuoksi. Niiden puuttuessa tietoverkossa tapahtuvassa yhteydenpidossa voi syntyä väärinkäsityksiä, jotka voivat vaikuttaa siihen, miten ihmiset suhtautuvat toisiinsa. Tällä voi olla negatiivisia vaikutuksia yhteisöllisyyden tunteeseen, sillä kasvokkaiset kohtaamiset synnyttävät tunteita ja antavat merkityksiä työhön. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 316–317.)

2.4 Yhteisöllisyyden johtaminen

Jotta työnteko olisi tavoitteellista ja tarkoituksellista, tarvitaan organisaatiossa johtajuutta. Yhteisöllisen ajattelun mukaan johtajuudella ei kuitenkaan viitata ainoastaan perinteiseen ihmisten ja asioiden johtamiseen, vaan näiden lisäksi myös itsensä johtamiseen sekä tilannejohtajuuteen. Yhteisöllisessä mielessä myös työntekijät nähdään siis osallisina johtajuudessa, joka voidaan hahmottaa kollektiivisena. (Kyrönseppä 2012b, 33.) Työyhteisöissä johtajan vastuulla on kokonaisuuksien hallinta, asetettujen tavoitteiden toteutuminen sekä työntekijöiden suoriutuminen ja hallinta. Johtaja luo työskentelyolosuhteet eli puitteet työnteolle rakentaen työtä tukevan toimintaympäristön. (Kallasvuo 2012, 76.) Johtaminen on siis kehittynyt yhä vuorovaikutuksellisemmaksi, jonka takia onnistuakseen johtaja tarvitsee keskustelevaa vuorovaikutuskulttuuria, jotta kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista voitaisiin hyödyntää (Kallasvuo 2012, 77).

Työyhteisöistä, niiden yhteisöllisyydestä ja johtamisesta puhuttaessa nostetaan esille usein vastuun jakautuminen yhteisön kesken sekä itsensä johtamisen taidot, jolloin voi kuulostaa siltä, ettei johtamista tällaisissa yhteisöissä tarvittaisi. Johtamisella on kuitenkin oma roolinsa myös yhteisöllisissä työyhteisöissä, sillä sen avulla pyritään takaamaan loppukädessä esimerkiksi tiimin tehokkuus tai yhteistyön sujuvuus. (Kyrönseppä 2012a, 124.) Käsitteellisesti virtuaalisen tiimin johtamisesta voidaan puhua verkostojohtamisena. Sillä viitataan johtamistyyliin, jossa työn vastuuta on siirretty johtajalta työntekijöille, jota työskentelevät fyysisesti erillään toisistaan. (Heinonen 2008, 79.) Yksi johtamisen haasteista tällaisissa hajaantuneissa tiimeissä liittyy etenkin jäsenten välisen etäisyyden häivyttämiseen (Lipnack & Stamps 2000, 63).

Sosiaalipedagogisen viitekehyksen mukaan yksilöllä on ominaislaatuinen tarve tulla huomioiduksi yhteisön jäsenenä. Kallasvuo (2012) on soveltanut kyseistä määritelmää työyhteisöihin ja johtamiseen. Hänen mukaansa jokainen työyhteisön jäsen toteuttaa tietynlaista toimintaa liittyessään yhteisöön ja sitoutuessaan perustehtävänsä. Yhteisössä johtajuus koskee kaikkia ja sillä viitataan yhteiseen vastuulliseen työn tavoitteista huolehtimiseen ja itsensä johtamiseen. Johtajuutta toteutetaan yhteistyössä muiden työyhteisön jäsenten kanssa ja se vaatii rakentua vuorovaikutusta. Tällaista johtamistapaa kuvaamaan hän käyttää termiä yhteisöllinen johtajuus. (Kallasvuo 2012, 78.)

Tutkimuksen yksi pääkäsitteistä on yhteisöllisyyden johtaminen, jolla viitataan hieman eri asiaan kuin yhteisöllisen johtajuuden käsitteellä. Merkittävin yhteys yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtajuuden käsitteiden välillä on vuorovaikutuksen merkitys. Yhteisöllisyyden johtamisella viitataan tässä tutkimuksessa niihin johtamisen osa-alueisiin sekä johtamistyyliin, joilla pyritään vahvistamaan työyhteisön yhteisöllisyyttä ja johtamaan sitä. Yhteisöllisyyden johtaminen keskittyy siis yhteisöllisyyden kannalta merkittävimpiin tekijöihin, kuten vuorovaikutuksen ja luottamuksen ylläpitämiseen ja rakentamiseen.

2.5 Strategia ja henkilöstöstrategia

Strateginen suunnittelu on prosessi, jossa organisaatio ja sen henkilöstö liitetään muuttuvaan ympäristöön, sen uhkiin sekä mahdollisuuksiin. Strategisen suunnittelun avulla pyritään erityisesti ennakoimaan ja vastaamaan ympäristötekijöihin, ottamaan vastuu muutoksesta sekä tarjoamaan yhtenäisyyttä ja suuntaamaan organisaation toimintaa tulevaisuutta kohti. (Baker & Taylor 2007, 17.) Työelämäkontekstissa strategiasta puhuttaessa sillä tarkoitetaan yleensä organisaatiossa valittua toimintatapaa, joka erottaa sen muista organisaatioista sekä lisää asetettujen tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä (Virtanen & Stenvall 2019, 27). Strategian avulla organisaatiot pyrkivät siis hallitsemaan ulkoisia tekijöitä eli ympäristötekijöitä sekä sisäisiä tekijöitä että niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, jotta organisaatiossa asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Strategian tehtävänä on tuoda esille suuntaviivoja, toimenpiteitä sekä keinoja, joiden myötä onnistuttaisiin saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Kamensky 2014, 18–19.) Strategia siis asettaa sen suunnan, johon organisaatio tähtää määritetyllä aikavälillä ja jonka kautta pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä (esim. Johnson, Scholes & Whittington 2008, 3).

Strategian merkitys korostuu siinä, että se ratkaisee organisaation menestyksen pitkällä aikavälillä (Kamensky 2014, 26). Strategia luo yhtenäisyyttä organisaatioon sekä mahdollistaa vastuun delegoimisen strategian luodessa tietyt toimintapuitteet. Strategian laatiminen edellyttää ennakointia, jotta organisaatio pystyy ennustamaan mahdollisia muutoksia ja sopeutumaan niihin niitä kohdatessaan. Strategia edellyttää myös tiedon keräämistä ja analysointia, joka vaatii perusteellista selvitystyötä organisaation vahvuuksien ja heikkouksien osalta, jotta niitä osataan käyttää hyväksi sekä kehittämään siltä osin, kun se on mahdollista. Vain silloin, kun on olemassa selkeä strateginen

suunta, joka perustuu tietoon, analyysiin, keskusteluun ja yhteisymmärrykseen, muutoksen hallinnan voidaan nähdä onnistuvan. (Baker & Taylor 2007, 18–19.)

Henkilöstöstrategia (engl. human resource strategy) voidaan lukea operatiiviseksi eli toiminnalliseksi strategiaksi, johon on kirjattu, miten liiketoimintastrategian toteutuminen pyritään varmistamaan henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöstrategia koostuu eri osa-alueista, kuten osaamisen kehittämisestä, tavoitteiden määrittelystä ja arvioinnista, motivaatiosta ja sitouttamisesta, hyvinvointiasioista sekä johtamisen kehittämisestä. (Viitala 2013, 50–51.) Julkisen hallinnon johtamisessa on tunnistettu inhimillisten tekijöiden merkitys jo pitkään. Monilla julkisen sektorin organisaatioilla onkin henkilöstöstrategia, jossa määritellään erilaisia henkilöstöä koskevia periaatteita liittyen esimerkiksi työyhteisön kehittämiseen, henkilöstön kohteluun ja rekrytointiin. (Virtanen & Stenvall 2019, 26.) Vaikka julkisilla organisaatioilla ei ole liiketoimintastrategiaa, jonka toteutuminen pyrittäisiin takaamaan henkilöstöstrategian avulla, toteuttavat ne kuitenkin niille määrättyä ja määriteltyä perustehtävää. Kansaneläkelaitoksen tehtävänä on siis huolehtia Suomessa sosiaaliturvasta, jonka onnistumiseen henkilöstöstrategia osaltaan ohjaa (Kansaneläkelaitos 2023).

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimuskysymys

Tässä tutkimuksessa tutkitaan sitä, tukeeko Kansaneläkelaitoksen nykyinen henkilöstöstrategia yhteisöllisyyden johtamista etätyössä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka yhteisöllisyys ilmiönä on tunnistettu valikoidussa organisaatiossa strategisella tasolla, kuinka merkittävä rooli sillä on kyseisessä organisaatiossa sekä onko sen merkitys muuttunut etätyöhön siirryttäessä, kun perinteisiksi miellettyjen yhteisöllisyyden rakentamisen keinot ovat korvautuneet tietotekniikan välityksellä käytävällä kommunikaatiolla. Tutkimuskysymykseksi on tätä myötä muodostunut:

”Missä määrin Kansaneläkelaitoksen nykyisessä henkilöstöstrategiassa on otettu huomioon etätyöaikaan siirtyminen ja sen erityispiirteet yhteisöllisyyden johtamisessa?”

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimusmetodina käytetään sisällönanalyysiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tällöin tutkimusta ja sen aineistoa käsitellään tapauskohtaisesti, jolloin tutkimustulokset eivät ole laajalti yleistettävissä (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan tutkimuskohteen ymmärtämistä. Aineistosta tehtävien päätelmien tavoitteena ei täten ole niiden yleistettävyys. Tutkimustulokset antavat kuitenkin ilmiön kannalta merkittävää tietoa, joka usein toistuu, kun ilmiötä tarkastellaan yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 181–182.) Tutkimusaineiston avulla saadaan siis muodostettua tarkka analyysi tutkimuskohteesta, joka saattaa tuottaa samalla myös yleistettäviä vertailukelpoisia tuloksia.

Sisällönanalyysissä dokumentteja voidaan analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti. Siinä tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tutkimusaineiston avulla tutkittavasta ilmiöstä on tällöin tarkoitus luoda selkeä ja sanallinen kuvaus ja näin lisätä tutkittavan aiheen informaatioarvoa. Sisällönanalyysissä analysoitava aineisto pyritään pelkistämään

eli redusoimaan karsimalla tutkimukselle epäolennainen materia pois ja nostamaan esille tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaisimpia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–92.) Tutkimusmetodiksi valikoitui sisällönanalyysi etenkin siitä syystä, että sen avulla pystytään keskittymään tutkimuksen keskiössä olevaan tutkimusaineistoon ja tutkimusilmiön tutkimiseen aineistosta käsin.

Tutkimus toteutetaan teoriaohjaavana analyysinä, jossa teoria on apuna analyysin tekemisessä, muttei ohjaa sitä täysin. Analyysissä yhdistyy siis vanha teoria sekä uudet aineistosta nostetut havainnot. Teoriaohjaavassa analyysissä analysoitava aineisto ei ole sidoksissa teoriaosaan kuten teorialähtöisessä analyysissä. Aineistolähtöisen analyysin tavoin teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81–82.)

Tässä tutkimuksessa olennaista on saada käsitys siitä, miten yhteisöllisyyden johtaminen otetaan strategisella tasolla huomioon valikoidussa organisaatiossa. Näin ollen tutkimuksen tutkimusstrategiaksi on valikoitunut tapaustutkimus (engl. case study), sillä tutkimuksessa tulkitaan yksityiskohtaisesti yksittäisen julkisen organisaation strategioita, joita pyritään kuvailemaan ja tulkitsemaan saadakseen niistä yksityiskohtaista tietoa (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135). Tavoitteena on siis kuvailla ilmiötä eli yhteisöllisyyden johtamista etätyössä sekä sen ilmentymiä strategisella tasolla.

Tapaustutkimuksessa kerätään aineistoa usein monien eri metodien avulla, kuten haastattelujen, havainnoinnin sekä dokumenttien tulkinnan myötä (Hirsjärvi ym. 2009, 135). Tässä tutkimuksessa tutkimusmetodina on kuitenkin hyödynnetty ainoastaan valikoitujen dokumenttien analysointia, koska tämän tutkimuksen kannalta olennaisinta on havainnoida yhteisöllisyyden johtamisen muutosta läsnäytön ja etätyöajan välillä. Tämän tutkimuksen ja tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta olennainen tieto löytyy kuitenkin valikoiduista dokumenteista, joiden avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymykseen sekä tulkitsemaan kohdeilmiötä tutkimuksen kannalta olennaisella tavalla.

3.3 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena on Kela eli Kansaneläkelaitos. Kansaneläkelaitos on suuri julkishallinnollinen organisaatio, jonka pääasiallinen tehtävä koskee sosiaaliturvan toimeenpanoa. Tämän lisäksi Kansaneläkelaitos tuottaa tietoa ja tutkimusta sosiaaliturvasta, rakentaa tietojärjestelmiä sekä osallistuu lakimuutosten valmisteluun, joten sen voidaan sanoa olevan

yhteiskunnallisesti merkittävä toimija. Kansaneläkelaitos työllistää tällä hetkellä noin 8 000 eri alan ammattilaista ympäri Suomen. (Kansaneläkelaitos 2023.)

Tutkimuksen tutkimusaineistona käytetään Kansaneläkelaitoksen Henkilöstökokemus-osastrategiaa vuodelta 2020 ajalta ennen koronapandemiaa ja laajaa etätyöhön siirtymistä sekä Kansaneläkelaitoksen Strategiset linjaukset hyvästä henkilöstökokemuksesta -strategiaa vuodelta 2022. Kansaneläkelaitoksen Strategiset linjaukset hyvästä henkilöstökokemuksesta -strategia on nimellisesti korvannut vanhemman Henkilöstökokemus-osastrategian, mutta sisällöllisesti dokumentit ovat täysin verrannollisia keskenään. Dokumentit ovat siis strategisia asiakirjoja, jotka sisältävät Kansaneläkelaitoksen henkilöstöjohtamisen ytimen. Dokumenteissa analysoitavaa aineistoa on yhteensä 46 sivua.

Jotta tutkimuksessa saataisiin tuotua esille etätyöajan erityispiirteitä koskien yhteisöllisyyden johtamista, vertaillaan strategiaa ajalta ennen koronapandemiaa uudempaan korona-aikana laadittuun strategiaan ja havainnoidaan yhteisöllisyyden sekä sen johtamiseen liittyvien osa-alueiden muutosta kahden strategian välillä. Tutkimuksen keskiössä on etätyö, jonka vuoksi analyysi painottuu uudempaan vuonna 2022 laadittuun Strategiset linjaukset hyvästä henkilöstökokemuksesta -strategiaan. Oletuksena on, että kyseiset strategiat eroavat toisistaan, sillä strategioiden välisenä aikana on siirrytty etätyöhön. Vanhemman strategian tehtävänä on siis toimia vertailukohteena sekä yleisenä tukena analyysin tekemisessä.

4 AINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa tarkastellaan aineiston analyysin kautta saatuja tuloksia. Molempien tutkimusaineistoina toimivien Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioiden keskiössä on henkilöstökokemuksen käsite. Tämän vuoksi luvun alkuun esitellään ensin henkilöstökokemuksen määritelmä ja sen ulottuvuudet, jotta voidaan käsitellä strategioiden perimmäisiä tarkoituksia. Tämän jälkeen esitellään keskeisiä havaintoja tutkimusaineistosta, jotka liittyvät yhteisöllisyyteen ja sen johtamiseen. Havainnot on jaoteltu teoreettista viitekehystä mukaillen alaluokkiin, jotka ovat keskeisiä yhteisöllisyyden kokemuksen rakentumisessa. Aineistoa analysoidaan täten vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteistyön sekä johtamisen teemojen näkökulmista. Vaikka alaluokkia käsitellään omina lukuinaan, ne ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa eivätkä täten täysin erottamattomissa. Alaluokkien lisäksi omiksi alaluvuikseen on nostettu vielä etätyön sekä yhteisöllisyyden käsitteet Kansaneläkelaitoksen strategioissa.

Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi etätyön käsitettä ja sen roolia Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa. Tämän jälkeen käsitellään yhteisöllisyyden käsitettä, jossa tuodaan ilmi käsitteen esiintymistä ja sen käyttöä strategisella tasolla. Kolmas alaluku koskee tutkimusaineistossa ilmenevää vuorovaikutusta ja sen merkitystä strategioissa. Neljännessä alaluvussa käsitellään luottamusta ja yhteistyötä sekä viimeiseksi keskitytään strategioissa esille tuotuihin johtamismalleihin, jotka liittyvät yhteisöllisyyden johtamiseen ja sen tukemiseen. Alaluvut etenevät siten, että ensin esitellään aineistosta tehtyjä nostoja aihepiireittäin, jonka jälkeen kyseisiä havaintoja peilataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen nähden havainnoiden samalla etätyön erityispiirteiden huomioimista ja tätä myötä muutosta, joka strategisella tasolla on mahdollisesti tapahtunut etätyöaikaan siirryttäessä.

Henkilöstökokemuksen rooli Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa

Henkilöstökokemuksen käsitteellä on keskeinen rooli sekä vuoden 2020 Henkilöstökokemus-osastrategiassa että vuoden 2022 Strategiset linjaukset hyvästä henkilöstökokemuksesta -strategiassa. Käsite on avattu molemmissa strategioissa lähes identtisesti, jonka vuoksi hyödynnetään uudemman strategian määrittelyä sen ollessa tutkimuksen kannalta keskeisempi aineisto.

Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan yksinkertaisesti yksilön tunnetta työelämästä. Vuoden 2022 strategian mukaan hyvän henkilöstökokemuksen ytimessä on johtamismalli, sen toteutus ja menetelmät. Johtamismallin lisäksi henkilöstökokemus muodostuu organisaatiokulttuurista, ilmapiiristä, vuorovaikutuksen tilasta ja toteutumisesta sekä osallistumismahdollisuuksista. Kelassa henkilöstökokemus tunnustetaan kriittisenä voimavarana strategisista lähtökohdista tarkasteltuna ja sitä pyritäänkin kehittämään strategialähtöisesti, jotta pystyttäisiin saavuttamaan organisaatiolle asetetut tavoitteet. (Kansaneläkelaitos 2022, 1.) Henkilöstökokemuksen käsite ei ole tämän tutkimuksen kannalta kovinkaan merkittävä. Käsite on kuitenkin tiiviisti yhteydessä tutkimusaiheeseen henkilöstökokemuksen muodostuessa osatekijöistä, kuten vuorovaikutuksen tilasta, johtamisesta sekä ilmapiiristä, jotka ovat keskeisiä yhteisöllisyyden ja sen johtamisen kannalta.

4.1 Etätyö ja monipaikkainen työ Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa

Vuoden 2020 strategiassa etätyö tuodaan esille kahdesti, sekä puhuttaessa muuttuvan työn yleisistä kehitystrendeistä työmarkkinoilla että yhtenä toimenpiteenä luottamuksen ja sisäisen yhteistyön vahvistamiseksi (Kansaneläkelaitos 2020, 5). Etätyö ei jälkimmäisessä yhteydessä kuitenkaan ole yksi toimenpiteistä, vaan toimenpide koskee etätyön vaikutusten tutkimista kehittämistyön tueksi (Kansaneläkelaitos 2020, 9). Myös uudemmassa strategiassa etätyö on tunnustettu yhtenä muuttuvan työn yleisistä kehitystrendeistä. Uudemmassa strategiassa kehitystrendejä on kuitenkin tarkasteltu Kansaneläkelaitoksen näkökulmasta eikä yleisellä tasolla. (Kansaneläkelaitos 2022, 3.) Etätyö osana Kansaneläkelaitoksen organisaatiota ja siihen vaikuttavana tekijänä on täten tunnustettu ainoastaan uudemmassa vuoden 2022 strategiassa. Tämä ilmentää sitä, että Kansaneläkelaitoksessa etätyöhön on todella siirrytty vasta vanhan strategian julkaisemisen jälkeen koronapandemian myötä, jonka vuoksi vuoden 2020 henkilöstökokemus-osastrategiassa ei ole osattu ottaa huomioon kyseistä ilmiötä Kansaneläkelaitokseen vaikuttavana tekijänä.

Vuoden 2022 strategiassa on todettu Kansaneläkelaitoksen olevan monipaikkainen työpaikka, joka tarjoaa henkilöstölleen laajat etätyömahdollisuudet. Monipaikkaisen työn on todettu edistävän toimihenkilöiden välistä luottamusta ja yhteistyötä sekä tuottavan lisäarvoa asiakkaille. Samassa yhteydessä on kuitenkin tuotu esille myös kasvokkaisten ihmiskohtaamisten tärkeys.

”Monipaikkainen työ edistää toimihenkilöiden välistä luottamusta ja yhteistyötä sekä tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Työpaikalla työskentelyllä ja ihmisten kohtaamisella on tulevaisuudessakin iso merkitys yhteisöllisyyden, sosiaalisen tuen, innovatiivisuuden, tiedonkulun ja työssä oppimisen kannalta.”

(Kansaneläkelaitos 2022, 12.)

Monipaikkaisen työn ja etätyön on todettu luovan työntekovaihtoehtoja, jotka huomioivat toimihenkilöiden erilaiset elämäntilanteet ja olosuhteet. Ne mahdollistavat myös tarkoituksenmukaisen ja motivoivan fyysisen työympäristön tehtävien ja toimihenkilöiden työskentelytavan kannalta sekä parantavat työnantajamielikuvaa ja näin ollen laajentavat työnantajan rekrytointimahdollisuuksia. Näiden lisäksi etätyö mahdollistaa tehokkuutta lisäävät työaikamallit sekä toimitilaratkaisut. (Kansaneläkelaitos 2022, 13.)

Uudemmassa strategiassa käytetään siis etätyön lisäksi monipaikkaisen työn käsitettä. Monipaikkaisen työn käsite esiintyykin strategiassa useammin kuin etätyö. Käsitteitä käytetään strategiassa myös jonkin verran rinnakkain. Kuitenkin kohdissa, joissa on käytetty ainoastaan monipaikkaisen työn käsitettä, pyritään korostamaan sitä, että organisaatiossa koetaan edelleen merkitykselliseksi myös fyysinen läsnäolo Kansaneläkelaitoksen toimitiloissa.

”Työ on aidosti monipaikkaista ja koti on yhä useammalle merkittävä fyysinen työympäristö” (Kansaneläkelaitos 2022, 2).

4.2 Yhteisöllisyyden käsite Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa

Yhteisöllisyyden käsite esiintyy uudemmassa vuoden 2022 strategiassa neljä kertaa. Yhteisöllisyys nousee esiin heti strategian alussa, jossa kuvataan muuttuvan työn yleisiä kehitystrendejä Kansaneläkelaitoksen näkökulmasta. Kasvavien vaatimusten ajasta riippumattomien työn teon mahdollisuuksista on nähty lisäävän huolta yhteisöllisyydestä ja yhteisestä työajasta. (Kansaneläkelaitos 2022, 2.) Strategian alaluvussa koskien henkilöstöpoliittisia linjauksia korostetaan ihmisten kohtaamisen suurta merkitystä yhteisöllisyyteen (Kansaneläkelaitos 2022, 12). Myös tässä yhteydessä monipaikkainen työskentely ja etätyö nostetaan esille, jotka ilmentävät sitä, että läsnätyö koetaan edelleen tärkeänä yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen vuoksi.

”Työpaikalla työskentelyllä ja ihmisten kohtaamisella on tulevaisuudessakin iso merkitys yhteisöllisyyden, sosiaalisen tuen, innovatiivisuuden, tiedonkulun ja työssä oppimisen kannalta” (Kansaneläkelaitos 2022, 12).

Yhtenä keskeisenä tavoitteena henkilöstökokemuksen johtamisessa ja priorisoinnissa on todettu yhteisöllisyyden ja asiakaskokemuksen vahvistaminen. Yhteisöllisyyden on todettu syntyvän yhdessä tekemisestä ja keskinäisestä luottamuksesta. (Kansaneläkelaitos 2022, 23.)

”Olemme monipaikkainen työpaikka. Vahvistamme työssämme yhteisöllisyyttä ja asiakaskokemusta.” (Kansaneläkelaitos 2022, 23.)

Samassa yhteydessä Kansaneläkelaitoksen on jälleen todettu olevan monipaikkainen työpaikka. Monipaikkaisuuden tai etätöön käsitteet nostetaan siis esille jokaisessa strategian kohdassa, jossa puhutaan yhteisöllisyydestä. Vuoden 2020 strategiassa yhteisöllisyyden käsite ei esiinny kertaakaan.

Yhteisöllisyyden käsitettä on siis käytetty Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa ainoastaan uudemmassa vuoden 2022 strategiassa. Täten voidaan tulkita, että yhteisöllisyys on tunnistettu uutena Kansaneläkelaitokseen vaikuttavana ja sen kannalta merkittävänä ilmiönä vasta etätööhön siirtymisen jälkeen. Vertailukohtana on ainoastaan vuoden 2020 strategia, jonka vuoksi suoraa johtopäätöstä siitä, että yhteisöllisyys ilmiönä on tunnistettu Kansaneläkelaitoksessa vasta etätööhön siirtymisen jälkeen ja sen seurauksena, ei voida tehdä. Tutkimusaineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että etätö on vaikuttanut yhteisöllisyyden ilmiön tunnistamiseen Kelassa strategisella tasolla. On myös mahdollista, että yhteisöllisyyden ilmiön nousua viime vuosina yhteiskunnallisessa keskustelussa yhä enemmän esille, olisi sillä vaikutusta ilmiön tunnistamiseen myös Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategiassa eikä etätööhön siirtyminen olisi täten ainoa syy ilmiön esille nousemiseen. Tutkimusaineiston perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että etätööhön siirtymisellä on ollut oma vaikutuksensa yhteisöllisyyden ilmiön tunnistamiseen ja sen huomioon ottamiseen Kansaneläkelaitoksen strategisella tasolla.

4.3 Vuorovaikutuksen merkitys yhteisöllisyyden kannalta

Henkilöstökokemuksen yksi avaintekijöistä on siis vuorovaikutus, sen tila ja toteutuminen. Hyvän henkilöstökokemuksen aikaansaamisen onkin todettu edellyttävän vuorovaikutteista ja avointa

toimintaa. (Kansaneläkelaitos 2022, 6.) Henkilöstökokemuksen lisäksi vuorovaikutuksen on todettu olevan merkittävä tekijä myös luottamuksen rakentamisessa. Sekä vuoden 2020 että 2022 strategioissa luottamuksen rakentamisen kannalta keskeisenä tekijänä on tuotu esille toimihenkilöiden välinen keskinäinen vuorovaikutus ja sen merkityksen korostuminen etenkin tiimien autonomian kasvaessa. Työntekijöiden keskinäisten vuorovaikutussuhteiden lisäksi strategiassa on korostettu johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutussuhteen merkityksellisyyttä. Johdolla on tässä yhteydessä tarkoitettu kaikkien esimiesten yhteistoimintaa sekä johtamisjärjestelmän toimivuutta. Kehittämiskohteina johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen vahvistamiseksi on lueteltu uskottavuus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus. (Kansaneläkelaitos 2020, 8; 2022, 11–12.)

”Luottamuksen rakentamisessa on keskeistä toimihenkilön suhde omaan työhönsä ja toimihenkilöiden keskinäinen luottamus ja vuorovaikutus. Tiimien autonomian kasvaessa em. vuorovaikutussuhteiden tärkeys korostuu, mutta johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutussuhteen merkityksellisyys pysyy suurena.”

(Kansaneläkelaitos 2020, 8; 2022, 11.)

Vuoden 2020 strategiassa toimenpiteinä työyhteisöjen sisäisen vuorovaikutuksen varmistamiseksi on lueteltu esimerkiksi säännölliset palaverikäytännöt, työtunnit sekä viestintäteknologian tehokas käyttö. Vuorovaikutusta pyritään lisäämään työyhteisöjen sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi työyhteisöjen välillä. Tällä pyritään lisäämään ymmärrystä sekä muiden osaamisen ja yhteistyön hyödyntämistä. Vuorovaikutuksen lisääminen tapahtuu yhteisesti järjestettyjen suunnittelutilaisuuksien, kokouksien, koulutuksien sekä sosiaalisen yhdessäolon kautta. (Kansaneläkelaitos 2020, 9.) Varsinaisia kehittämistoimenpiteitä vuoden 2022 strategiassa ei ole vuorovaikutuksen osalta avattu. Vuorovaikutuksen on myös todettu olevan välttämätöntä yhteisöllisen tiedon syntyminen ja elämisen kannalta (Kansaneläkelaitos 2020 14; 2022, 20).

”Lisäämme tietoa eri töistä ja vuorovaikutusta työyhteisöjen sisällä ja välillä, jotta ymmärrämme ja voimme hyödyntää paremmin muiden osaamista ja tehdä yhteistyötä. Järjestämme yhteisiä suunnittelutilaisuuksia, kokouksia, koulutuksia ja sosiaalista yhdessä oloa eri yksiköiden välillä.” (Kansaneläkelaitos 2020, 9.)

Strategioissa on siis tunnistettu, että strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää avointa vuorovaikutusta sekä työntekijöiden ja johdon välillä että työntekijöiden keskinäisissä suhteissa.

Jotta kokemus yhteisöllisyydestä voi syntyä, tarvitaan siis vuorovaikutusta (esim. Kyrönseppä 2012b, 41). Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa vuorovaikutuksella on merkittävä rooli sen ollessa yksi strategian ytimessä olevan henkilöstökokemuksen avaintekijöistä. Vuorovaikutuksen merkityksellisyys korostuu strategiassa niin työntekijöiden keskinäisissä suhteissa kuin johdon ja henkilöstön välillä. Vuorovaikutuksen toteutumiseksi vuoden 2022 strategiassa on mainittu muun muassa säännölliset palaverikäytännöt, joilla pyritään edistämään etenkin johdon ja henkilöstön välistä luottamusta sekä vuorovaikutusta. Vuoden 2020 strategiassa työyhteisöjen sisäisen vuorovaikutuksen varmistamiseksi on myös mainittu säännölliset palaverikäytännöt. Näiden lisäksi vanhemmassa strategiassa vuorovaikutuksen edistämisen keinoina on mainittu työtunnit sekä viestintäteknologian tehokas käyttö. Täten voidaan sanoa, että strategiat tukevat yhteisöllisyyden syntymistä ainakin jossain määrin myös sen edellyttämien keskustelurakenteiden myötä (Raina & Haapaniemi, 2007, 34).

4.4 Luottamus ja yhteistyö yhteisöllisyyden rakentajina

Luottamuksella on hieman erilainen rooli vuoden 2020 sekä vuoden 2022 strategioissa. Vuoden 2020 strategiassa luottamus ja yhteistyön vahvistaminen on yksi neljästä toimeenpanon osa-alueesta, jotka muodostavat kehittämisen kokonaisuuden ja joita kehittämällä pyritään saavuttamaan Kansaneläkelaitoksen asettamat strategiset tavoitteet. Strategiassa on kuitenkin erikseen mainittu, että se tähtää erityisesti sisäisen luottamuksen ja yhteistyön vahvistamiseen ja näin on korostettu sen olevan tärkein toimeenpanon osa-alue. Samassa yhteydessä on myös todettu, että hyvän henkilöstökokemuksen painopisteet eli kehittämisen kokonaisuuden neljä osa-aluetta ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. (Kansaneläkelaitos 2020, 4–5.) Vuoden 2022 strategiassa luottamus taas on yksi Kansaneläkelaitoksen kolmesta strategisesta päätavoitteesta tiedon sekä turvan rinnalla (Kansaneläkelaitos 2022, 1). Lisäksi vuoden 2020 strategian keskiössä oleva luottamus ja yhteistyö on nostettu vuoden 2022 strategiassa yhdeksi henkilöstökokemuksen kehittämisvaatimuksista, joiden myötä pyritään kehittämään Kansaneläkelaitoksen organisaatiokulttuuria (Kansaneläkelaitos 2022, 10). Eroista huolimatta luottamuksella on erittäin keskeinen rooli molemmissa strategioissa, eikä tältä osin muutos ole kovinkaan radikaali.

Luottamuksella on todettu olevan merkittävä rooli Kansaneläkelaitoksen tuottavuuden kannalta. Molemmissa strategioissa luottamuksen ja yhteistyön on nähty luovan edellytyksiä innovoinnille sekä tuottavuudelle. Luottamusta vaaditaan, jotta organisaation luomat mahdollisuudet kehittyä, voida hyvin työssä sekä oppia yhdessä muiden kanssa voidaan valjastaa tuottavuuden parantamiseksi. Luottamusta tarvitaan, jotta voidaan jakaa vastuuta työntekijöille oman osaamisen ja työn kehittämiseen. (Kansaneläkelaitos 2020, 7; 2022, 8.)

Luottamuksen ja yhteistyön on myös nähty mahdollistavan työhyvinvointia sekä tukevan yksilön terveyttä (Kansaneläkelaitos 2020, 7). Luottamuksen on nähty ilmenevän työpaikalla etenkin vastuunkantamisena niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Luottamus heijastuu Kansaneläkelaitoksessa sekä palvelun että työn laatuun. (Kansaneläkelaitos 2020, 8; 2022, 11.)

”Luottamus ja sisäinen yhteistyö ovat Kelan tapa toimia. Luottamuksen ja yhteistyön merkitys korostuvat muutoksessa ja epävarmoina aikoina. Tavoitteena on, että myös muutoksessa työ ja sen kehittäminen voidaan kokea merkitykselliseksi ja säilyttää luottamus oman työuran kehittämiseen ja jatkumiseen.” (Kansaneläkelaitos 2020, 8; 2022, 11.)

Luottamusta ja sisäistä yhteistyötä on tarkoitus synnyttää avoimen dialogin avulla niin työyhteisöissä kuin niiden välillä. Luottamuksen rakentamisessa on todettu keskeisinä tekijöinä työntekijän suhde omaan työhönsä sekä toimihenkilöiden keskinäinen luottamus ja vuorovaikutus. (Kansaneläkelaitos 2022, 11.) Luottamuksen ja sisäisen yhteistyön vahvistamisen toimenpiteinä on lueteltu työyhteisöjen itseohjautuvuus, työelämätaidot, esimiestaidot sekä palkkapolitiikka (Kansaneläkelaitos 2020, 9). Vastaavanlaisia toimenpiteitä ei ole listattu vuoden 2022 strategiassa. Strategioissa on lisäksi mainittu luottamuksen tarve vastuunjaon lisäksi myös tiimien itseohjautuvuuden ja valmentavan esimiestyön kannalta (Kansaneläkelaitos 2020; 9 2022, 14).

Uutena lisäyksenä luottamuksen ja yhteistyön osalta vuoden 2022 strategiaan on kohta monipaikkaisen työn vaikutuksesta luottamukseen ja yhteistyöhön. Kuitenkaan sitä, miten monipaikkaisen työn nähdään edistävän luottamusta ja yhteistyötä ei ole strategiassa avattu. Luottamuksella on myös todettu olevan suurempi merkitys johtamiseen monipaikkaisessa työyhteisössä (Kansaneläkelaitos 2022, 12.)

”Monipaikkainen työ edistää toimihenkilöiden välistä luottamusta ja yhteistyötä sekä tuottaa lisäarvoa asiakkaille” (Kansaneläkelaitos 2022, 12.)

Luottamuksen merkitys yhteisöllisyyteen ilmenee etenkin organisaatiossa vallitsevan toimintakulttuurin kautta. Arvostavan ja luottamusta lisäävän toimintakulttuurin voidaan nähdä parantavan yhteisön jäsenten välisiä suhteita ja täten yhteistyötä, jota tarvitaan yhteisöllisyyden rakentumiseen. (Kallasvuo 2012, 77.) Kansaneläkelaitoksen strategian perusteella toimintakulttuurissa tavoitellaan luottamuksen merkityksen korostamista. Luottamusta pyritään lisäämään esimerkiksi jakamalla lisävastuuta ryhmille ja yksilöille, kasvattamalla yhteistyötä sekä työyhteisöjen sisällä että niiden välillä sekä kannustamalla itseohjautuvuuteen ja päätösvallan delegoimiseen.

Yhteisöllisyyden syntyminen vaatii osaltaan myös yhteen tulemistä sekä yhdessä tekemistä (Kyrönseppä 2012a, 113). Strategisella tasolla Kansaneläkelaitoksessa kannustetaan yhdessä tekemiseen käymällä avointa dialogia sekä työyhteisöissä että niiden välillä. Varsinaisia työkaluja yhteistyön lisäämiseksi on kuitenkin tuotu esille ainoastaan vuoden 2020 strategiassa, kuten työyhteisöjen itseohjautuvuus, työelämätaidot, esimiestaidot sekä palkkapolitiikka, jotka nekin ovat suhteellisen suurpiirteisiä. Yhteistyöhön pyritään siis panostamaan ja lisäämään sitä yhdessä luottamuksen kanssa, mutta millä keinoin siihen pyritään ja kenen vastuulla yhteistyön toteuttaminen on, sitä ei tuoda strategioissa ilmi.

4.5 Johtamiskäytänteiden myötä kohti yhteisöllisyyttä

Kansaneläkelaitoksen strategioissa korostetaan johtamisjärjestelmän jatkuvaa kehittämistä ja uudistamista. Henkilöstöstrategioihin on jopa kirjattu Kansaneläkelaitoksen olevan edelläkävijä työelämäosaamisessa ja johtamisosaamisessa sekä sen olevan huippuluokkaa. (Kansaneläkelaitos 2020, 6; 2022, 6.) Henkilöstöpoliittisia linjauksia ovat luottamus ja sisäinen yhteistyö, itseohjautuvuuden ja yksilöllisten johtamispalveluiden edistäminen, työhyvinvointi ja työkyky osaaminen sekä innovointi ja tuottavuus. Näiden tarkoituksena on varmistaa oikeudenmukainen, läpinäkyvä ja tasapuolinen johtaminen ja työskentelytapa Kansaneläkelaitoksessa. Tavoitteena on vahvistaa työelämäosaamista ja johtamisosaamista, kohdella toimihenkilöitä yksilöinä ja tarjota heille yhä enemmän yksilöllisiä johtamispalveluita. (Kansaneläkelaitos 2022, 11.)

Uudemmassa Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategiassa vuodelta 2022 keskitytäänkin itseohjautuvuuden ja yksilöllisten johtamispalveluiden edistämiseen. Johtamistyyleinä on tässä yhteydessä mainittu itsensä johtaminen ja työyhteisöjen itseohjautuvuuden lisääminen sekä valmentava esihenkilötyö, joiden nähdään mahdollistavan Kansaneläkelaitoksen tavoitteleva hyvä henkilöstökokemus. (Kansaneläkelaitos 2022, 14.) Itsensä johtamisen taitoja on korostettu tarvittavan etenkin muuttuvan työn seurauksena. Muuttuvalla työllä viitataan seuraavan viiden vuoden aikana Kansaneläkelaitoksen toimintaympäristöstä nouseviin keskeisiin muutostekijöihin. Itsensä johtamisen taidot korostuvat esimerkiksi rajojen asettamisessa työmäärän suhteen. (Kansaneläkelaitos 2022, 2.)

*”Itsensä johtaminen, työyhteisöjen itseohjautuvuuden lisääntyminen ja valmentava esihenkilötyö ovat luottamuksen ja yhteistyön kulmakiviä”
(Kansaneläkelaitos 2022, 14).*

Kansaneläkelaitoksen strategioissa johtamisen kohde kuvataan monista ja monenlaisista toimijoista ja arvoyhteisöistä koostuvaksi muuttuvaksi verkostoksi. Samassa yhteydessä puhutaan monipaikkaisuudesta, ja siitä kuinka johtaminen on sen myötä muuttunut entistä hajautuneemmaksi. Tämän on nähty edellyttävän luottamusta ja kykyä vuoropuheluun sekä toimihenkilöiden yksilöllisen erilaisuuden huomioimiseen. (Kansaneläkelaitos 2020, 9; 2022, 12.)

*”Johtaminen on muuttunut monipaikkaisissa työyhteisöissä entistä hajautuneemmaksi ja edellyttää luottamusta sekä kykyä vuoropuheluun ja toimihenkilöiden yksilöllisen erilaisuuden huomioon ottamiseen”
(Kansaneläkelaitos 2020, 9; 2022, 12).*

Kansaneläkelaitoksessa pyritään edistämään itseohjautuvuutta sekä yksilöllisiä johtamispalveluita, kuten itsensä johtamista sekä valmentavaa esihenkilötyötä. Näiden voidaan nähdä linkittyvän luottamuksen ja yhteistyön tavoitteeseen. Kansaneläkelaitoksen strategioissa luottamuksen korostetaankin olevan edellytys itseohjautuvuuden sekä vastuunkannon jaon kannalta sekä yksilöettä ryhmätasolla. (Kansaneläkelaitos 2022, 14.)

”Edistämme itseohjautuvuutta ja yksilöllisiä johtamispalveluita. Itsensä johtaminen, työyhteisöjen itseohjautuvuuden lisääntyminen ja valmentava esihenkilötyö ovat luottamuksen ja yhteistyön kulmakiviä.” (Kansaneläkelaitos 2022, 14.)

Suurin yhteisöllisyyden johtamista koskeva muutos henkilöstöstrategioissa voidaankin havaita johtamiskäytänteiden osalta. Itseohjautuvuus ja yksilölliset johtamispalvelut tulevat esille myös vanhemmassa vuoden 2020 Henkilöstökokemus-osastrategiassa, joissa ne ovat yksi luottamuksen ja sisäisen yhteistyön vahvistamiseksi luetelluista toimenpiteistä (Kansaneläkelaitos 2020, 9). Vuoden 2022 strategiassa ne on kuitenkin nostettu yhdeksi henkilöstöpoliittisista linjauksista ja kehitystoimenpiteistä. Itseohjautuvuuden on todettu lisäävän ketteryyttä, luovan tehokkuutta sekä tarjoavan lisäksi hyvät mahdollisuudet oman osaamisen kasvattamiseen että terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen. (Kansaneläkelaitos 2022, 14.)

Henkilöstöstrategioiden perusteella Kansaneläkelaitoksessa panostetaan johtamisjärjestelmään ja sen kehittämiseen sekä tunnistetaan johtamismenetelmissä työelämän muutoksen myötä uudistumisen tarpeita. Johtamispalveluita pyritään kehittämään yksilöllisemmiksi ja kannustamaan itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen. Itsensä johtamisen tematiikan, jossa työntekijät ovat osallisina johtajuudessa, voidaan nähdä tukevan yhteisöllisyyttä (Kyrönseppä 2012b, 33). Johtamisessa on myös tunnistettu strategisella tasolla tarve monipaikkaisuuden myötä luottamuksen lisäämiseen ja tiiviimpään vuoropuheluun toimihenkilöiden kanssa. Tämän voidaan nähdä tapahtuvan etenkin vastuunjaon kautta. Yhteisöllinen johtajuus edellyttääkin vastuunjakoa työyhteisön sisällä sekä kykyä tiiviiseen vuorovaikutukseen (Kallasvuo 2012, 78).

Samanlaiset teemat koskien johtajuutta ovat esillä molemmissa strategioissa, mutta vuoden 2022 strategiassa niihin on liitetty tiiviisti monipaikkaisuuden haasteet, kuten verkossa työskentely, jossa haasteena on yhteisöllisyyden kannalta muun muassa jäsenten välisen etäisyyden häivyttäminen (Lipnack & Stamps 2000, 63). Kansaneläkelaitoksen strategioissa ei varsinaisesti käytetä termiä verkostojohtaminen, jolla viitataan johtamistyyliin, jossa vastuuta työstä on siirretty johtajalta työntekijöille, jotka työskentelevät fyysisesti eri paikoissa (Heinonen 2008, 79). Kuitenkin Kansaneläkelaitoksen strategioissa johtamisen kohde kuvataan monista ja monenlaisista toimijoista ja arvoyhteisöistä koostuvaksi muuttuvaksi verkostoksi, jonka voidaan tulkita viittaavan myös verkostojohtamisen tarpeeseen.

Taulukko 1. Keskeisimmät löydökset tutkimusaineistosta

	Henkilöstökokemus- osastrategia (2020)	Strategiset linjaukset hyvästä henkilöstökokemuksesta (2022)
Etätyö ja monipaikkainen työ	Yleisiä muuttuvan työn kehitystrendejä sekä tutkimuskohteita. Eivät koske varsinaisesti Kansaneläkelaitoksen organisaatiota.	Osa Kansaneläkelaitoksen organisaatiota. Työntekijöille tarjotaan laajat etätyömahdollisuudet. Strategiassa korostetaan monipaikkaisuutta ja sen hyötyjä.
Yhteisöllisyyden käsite	Ei esiinny kyseisessä strategiassa.	Monipaikkaisen työn ja etätyön vastapaino, korostetaan läsnä tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitystä.
Vuorovaikutus	Keskeinen rooli strategiassa. Korostetaan sekä työntekijöiden keskinäistä että työntekijöiden ja johdon välistä vuorovaikutusta. Strategiassa on listattu erinäisiä kehittämistoimenpiteitä vuorovaikutuksen varmistamiseksi ja sen lisäämiseksi.	Lähes saman sisältöinen kuin vuoden 2020 strategia, puutteena kehittämistoimenpiteet, kuten viestintäteknologian tehokas käyttö.
Luottamus ja yhteistyö	Yksi toimeenpanon osa-alueista. Merkittävää etenkin organisaation tuottavuuden, innovoinnin, työssäoppimisen sekä vastuunjaon kannalta. Synnytetään avoimen dialogin avulla työyhteisöissä sekä niiden välillä.	Yksi kolmesta strategisesta päätavoitteesta. Strategiaan lisätty toteamus siitä, kuinka monipaikkaisen työn nähdään edistävän luottamusta ja yhteistyötä. Muilta osin samansisältöinen kuin vuoden 2020 strategia.
Johtaminen	Itseohjautuvuus ja yksilölliset johtamispalvelut on yksi luottamuksen ja sisäisen yhteistyön vahvistamisen toimenpiteistä. Korostetaan johtamisjärjestelmän jatkuvaa kehittämistä ja uudistamista.	Itseohjautuvuus ja yksilölliset johtamispalvelut on nostettu yhdeksi henkilöstöpoliittisista linjauksista ja kehitystoimenpiteistä. Korostetaan johtamisjärjestelmän jatkuvaa kehittämistä ja uudistamista. Keskitytään itseohjautuvuuden ja yksilöllisten johtamispalveluiden edistämiseen itsensä johtamisen, itseohjautuvuuden sekä valmentavan esihenkilötyön kautta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yhteisöllisyyden johtamista ja sen ilmentymiä Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa sekä selvittää, missä määrin etätyöhön siirtyminen on vaikuttanut kyseisen ilmiön huomioimiseen strategisella tasolla. Tutkimuksen taustaoletuksena oli, että yhteisöllisyyden johtamisen ilmentymät strategisella tasolla ovat muuttuneet etätyöhön siirtymisen seurauksena. Tutkimuskysymyksenä toimikin: ”*Missä määrin Kansaneläkelaitoksen nykyisessä henkilöstöstrategiassa on otettu huomioon etätyöaikaan siirtyminen ja sen erityispiirteet yhteisöllisyyden johtamisessa?*” Tulokset osoittavat, että yhteisöllisyyden johtamisen tematiikan ilmentymät Kansaneläkelaitoksen strategisella tasolla ovat ainakin osittain muuttuneet etätyöhön siirtymisen jälkeen. Yhteisöllisyyden käsite esiintyy ainoastaan vuoden 2022 strategiassa, joka ilmentää sitä, että se on tunnistettu käsitteellisellä tasolla Kansaneläkelaitokseen vaikuttavana ja sen kannalta merkittävänä ilmiönä vasta etätyöaikana. Yhteisöllisyys kuitenkin rakentuu monista eri tekijöistä, kuten vuorovaikutuksesta, luottamuksesta, yhteistyöstä sekä johtamisesta, joilla on keskeinen rooli myös aiemmassa vuoden 2020 henkilöstöstrategiassa (Raina & Haapaniemi 2007, 34). Yhteisöllisyys ja sen johtaminen ovat siis olleet läsnä Kansaneläkelaitoksen strategioissa jo ennen etätyöhön siirtymistä. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että niiden merkitys on korostunut etätyöhön siirtymisen jälkeen.

Etätyön erityispiirteet, kuten työn organisointi tieto- ja viestintätekniikan avulla, ja niiden luomat uudenlaiset mahdollisuudet rakentaa ja johtaa yhteisöllisyyttä tietotekniikan avulla ovat kuitenkin jääneet strategian tasolla puutteellisiksi (esim. Pyöriä 2006, 229; Mamia & Melin 2007, 58). Yhteisöllisyys on strategisella tasolla tunnistettu Kansaneläkelaitoksen organisaatioon vaikuttavana ilmiönä vuoden 2022 strategiassa monipaikkaisen- ja etätyön vastapainona. Varsinaisesti virtuaalisesta yhteisöllisyydestä eli kokemuksesta, jonka verkossa toimivan sosiaalisen ryhmän jäsenet jakavat, ei strategisella tasolla kuitenkaan puhuta, vaan yhteisöllisyys liitetään monipaikkaisen työhön ja nimenomaan työpaikalla kasvokkain tapahtuviin kohtaamisiin (Tonteri ym. 2011, 2216). Strategisella tasolla voidaan siis huomata merkittävä puutos yhteisöllisyyden johtamisessa etätyön kontekstissa.

Monissa uuden strategian kohdissa, joissa puhutaan etätyön tematiikasta, käytetään vaihtoehtoisesti termiä monipaikkainen työ. Monipaikkaisuuden viitattaessa työhön, jota tehdään useista eri paikoista käsin tietoverkkojen kautta, korostetaan Kansaneläkelaitoksen uudemmassa strategiassa

monipaikkaisen työn osalta etenkin varsinaisella työpaikalla työskentelyä eli niin sanotusti perinteistä läsnä työskentelyä (esim. Valtionvarainministeriö 2021). Tämä viittaisi osaltaan siihen, että vaikka Kansaneläkelaitos luo työntekijöilleen edellytykset laajalle etätyölle, pyritään organisaatiossa kuitenkin korostamaan läsnätyön merkitystä ihmisten kohtaamisen ja tätä myötä yhteisöllisyyden kannalta. Tähän viittaisi esimerkiksi strategian kohta, jossa on nostettu esiin etätyön haittapuolena huoli yhteisöllisyydestä ja yhteisestä työajasta (Kansaneläkelaitos 2022, 2). Vaikka Kansaneläkelaitoksessa tehdään monipaikkaista työtä, käytännössä monen työntekijän osalta se saattaa tarkoittaa yksittäisiä läsnätyöpäiviä vuodessa. Strategian tasolla ei täten ole otettu huomioon sitä, ettei yhteisöllisyyden rakentaminen nykyisten linjausten puitteissa, jotka eivät velvoita säännöllisiin toimistopäiviin, ole välttämättä mahdollista.

Molemmassa henkilöstöstrategioissa on tunnistettu, että strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää avointa vuorovaikutusta sekä työntekijöiden ja johdon välillä että työntekijöiden keskinäisissä suhteissa. Vuorovaikutuksella on siis keskeinen rooli Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa, joka tukee osaltaan yhteisöllisyyden rakentamista (esim. Kyrönseppä 2012a, 113). Eniten samansisältöisiä strategiat ovat vuorovaikutuksen osalta. Strategiat ovatkin lähes identtiset näiltä osin eikä etätyön vaikutus ilmennyt tältä osin niissä juuri lainkaan. Eroavaisuudet koskevat ainoastaan vuorovaikutusta koskevia kehittämistoimenpiteitä, joita ei ole avattu vuoden 2022 strategiassa ollenkaan. Strategisella tasolla on siis tunnistettu, että strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää avointa vuorovaikutusta sekä työntekijöiden ja johdon välillä että työntekijöiden keskinäisissä suhteissa, mutta sen edistämiskeinot ovat jääneet uudemmassa etätyöajan strategiasta uupumaan. Täten on vaikea vetää johtopäätelmiä siitä, onko vuorovaikutuksen kannalta otettu huomioon etätyöajan tuomia erityispiirteitä sen toteuttamiseksi. Yhteisöllisyyden kannalta voidaan kuitenkin todeta, että Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa vuorovaikutukseen on kiinnitetty huomiota kokonaisvaltaisesti ja monitasoisesti, joka tukee osaltaan yhteisöllisyyttä.

Huomionarvoista on myös se, että viestintäteknologian tehokas käyttö on mainittu vuorovaikutuksen edistämiskeinona ainoastaan vanhemmassa vuoden 2020 strategiassa eikä siis lainkaan uudemmassa etätyöajan strategiassa. Tämä voi kertoa siitä, että viestintäteknologian käyttö on arkistunut etätyöhön siirtymisen myötä eikä täten ole koettu huomionarvoiseksi mainita sitä enää uudemmassa strategiassa. Toisaalta koska sillä on etäaikana ja monipaikkaisessa työssä niin merkittävä rooli, on jokseenkin omituista, ettei sitä ole otettu mukaan strategiaan. Jos puhutaan yhteisöllisyyden käsitteen ilmenemisestä uudemmassa strategiassa sekä monipaikkaisen ja läsnätyön korostamisesta sen rakentamisessa, voidaan nähdä, ettei tietoteknistä viestintää, vuorovaikutusta tai yhteisöllisyyden

rakentamista korosteta strategisella tasolla etätyön kontekstissa. Tämän voidaan tulkita johtuvan siitä, että Kansaneläkelaitoksessa koetaan perinteikkäämmän kasvotusten käytävän vuorovaikutuksen toimivan paremmin yhteisöllisyyden rakentamisessa. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, ettei Kansaneläkelaitos ole strategisella tasolla huomionnut yhteisöllisyyden syntymisen ja rakentamisen mahdollisuutta vuorovaikutuksen osalta etätyön kontekstissa.

Vaikka uudempi henkilöstöstrategia on korvannut täysin vuoden 2020 strategian ja ne ovat sisällöltään verrannollisia keskenään, on ne kuitenkin erotettu nimellisesti toisistaan. Verrattuna vanhempaan vuoden 2020 Henkilöstökokemus-osastrategiaan viittaa uudempi Strategiset linjaukset hyvästä henkilöstökokemuksesta -strategia nimensä puolesta laajempiin strategisiin linjavetoihin kuin Henkilöstökokemus-osastrategia. Täten voitaisiin myös vaihtoehtoisesti tulkita, että Kansaneläkelaitoksessa on tehty tietoinen valinta jättää yksityiskohtaisemmat kehittämistoimenpiteet pois uudemmassa henkilöstöstrategiasta, jonka vuoksi niitä ei esimerkiksi vuorovaikutuksen osalta ole siihen kirjattu.

Kansaneläkelaitoksen uudemmassa strategiassa luottamuksen ja yhteistyön merkitys on hieman korostunut verrattuna vuoden 2020 strategiaan sen ollessa yksi strategisista päätavoitteista. Niillä on kuitenkin ollut merkittävä rooli myös vanhemmassa strategiassa, joka kuvaa sitä, ettei muutos ole kovinkaan suuri, jonka vuoksi etätyöhön siirtymisellä ei voida nähdä olevan suurta vaikutusta strategiaan tältä osin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että edellä esitellyin perustein Kansaneläkelaitoksessa on osattu varautua muuttuvaan työhön strategisella tasolla jo ennen koronapandemian seurauksena aiheutunutta suurta muutosta ja etätyöhön siirtymistä. Vuoden 2020 ja 2022 strategioiden voidaankin tästä syystä ajatella olevan suurelta osin saman sisältöiset, koska strategisella tasolla on otettu huomioon muuttuvan työn tarpeet sekä muuttuva työympäristö, jotka ovat edelleen ajankohtaisia ja joiden myötä on sopeuduttu muutokseen hyvin. Henkilöstöstrategioiden perusteella Kansaneläkelaitoksen strategisella tasolla jää kuitenkin puutteelliseksi tapahtuneen muutoksen eli etätyön ja sen erityispiirteiden soveltaminen tutkimuskohteen eli yhteisöllisyyden johtamisen kannalta. Muutoksia on siis osattu ennakoida ja niihin on kyetty sopeutumaan, mutta niistä ei ole osattu hyötyä.

Kun vielä peilataan tämän tutkimuksen löydöksiä laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin, voidaan pohtia sitä, onko yhteisöllisyyden merkitystä tunnustettu muissakaan suurissa julkisissa organisaatioissa etätyöhön siirtymisen jäljiltä. Kansaneläkelaitoksen henkilöstön koostuessa noin

8 000 henkilöstön jäsenestä voidaan tämän kokoiselta organisaatiolta odottaa merkittäviä panostuksia myös henkilöstöstrategioihin, jotta organisaatio pystyisi takaamaan toimintakykynsä ja tavoitteidensa saavuttamisen (esim. Kamensky 2014, 18–19). Mikäli tämän kokoinen julkinen organisaatio on tunnistanut strategisella tasolla yhteisöllisyyden merkittäväksi ilmiöksi vasta etätyöhön siirtymisen jälkeen eikä tällöinkään ole ottanut kantaa siihen, miten sitä tulisi rakentaa etätyön kontekstissa, voidaan pohtia, koskeeko puutos laajemmin muitakin julkisia organisaatioita. Tällöin organisaatiot muun muassa menettävät merkittäviä resursseja esimerkiksi työntekijöiden tehokkuudessa ja tuottavuudessa työhyvinvoinnin heikentyessä ja sen aiheuttamien kustannusten kautta sekä heikentävät asemaansa työmarkkinoilla (Larjovuori ym. 2015, 33; Mellanen & Mellanen 2020, 129–130). Mikäli yhteisöllisyyden johtamista ei oteta huomioon, sillä on sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia vaikutuksia. Tämän vuoksi se tulisi ottaa osaksi organisaatioiden strategioita myös muuttuneessa työympäristössä. Tällöin voitaisiin välttyä mahdollisilta haittavaikutuksilta, jotka vaikuttavat mahdollisesti jopa koko julkisen sektorin houkuttelevuuteen työnantajana johtuen Kansaneläkelaitoksen merkittävästä yhteiskunnallisesta roolista ja sen antamasta esimerkistä sekä mielikuvasta.

5.1 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen tavoite täyttyi, sillä tutkimuksessa onnistuttiin tuomaan esille yhteisöllisyyden johtamisen piirteitä Kansaneläkelaitoksen strategioissa, niiden muutosta vuoden 2020 ja vuoden 2022 strategioiden välillä sekä vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen. Tutkimukseen liittyy kuitenkin myös tiettyjä rajoituksia. Merkittävin niistä koskee tutkimuksen laajuutta. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen kohteeksi on rajattu ainoastaan tietty kohdeorganisaatio, joka tässä tutkimuksessa on Kansaneläkelaitos. Koska tutkimus koskee ainoastaan yhtä julkista organisaatiota, ei tuloksia voida yleistää laajemmin koskemaan kaikkia tai edes osaa julkisista organisaatioista. Tämän vuoksi tutkimustulokset eivät ole laajalti yleistettävissä. Tästä syystä voidaan pohtia, olisiko tutkimus tuottanut yleistettävämpiä tuloksia, mikäli siihen olisi otettu vertailukohteeksi yhden tai useamman organisaation henkilöstöstrategioita. Toisaalta organisaatioiden strategioilla ei ole välttämättä tiettyä sisällöllistä rakennetta, joka olisi voinut tehdä niiden vertailusta hankalaa. Kandidaatintutkielman pituutta on myös rajattu, jonka vuoksi tutkimuskohteeksi ei olisi todennäköisesti voitu valita niin montaa organisaatiota, että se olisi vaikuttanut merkittävästi tutkimustulosten yleistettävyyteen.

Tutkimusta on rajattu edelleen koskemaan ainoastaan Kansaneläkelaitoksen kahta viimeisintä henkilöstöstrategiaa, joiden perusteella ei voida tehdä laajempia pidemmän aikavälin päätelmiä koskien henkilöstöstrategisia linjauksia Kansaneläkelaitoksessa. Henkilöstöstrategioiden perusteella ei myöskään voida tehdä päätelmiä siitä, kuinka strategiset tavoitteet ovat toteutuneet käytännössä vaan arvioida ainoastaan niitä tavoitteellisuuden näkökulmasta. Kyseiset rajaukset ovat kuitenkin perusteltuja etenkin tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta. Vanhempien strategioiden tutkiminen ei olisi tuonut tutkimukseen lisäarvoa tutkimusasetelman keskittyessä etätyön ilmiöön, joka on ollut ajankohtainen vasta vuoden 2020 jälkeen. Täten yksi vertailukelpoinen strategia ennen etätyöaikaan siirtymistä riitti havainnollistamaan muutosta. Kaksi peräkkäistä strategiaa ovat myös varmemmin vertailukelpoisia keskenään. Tutkimusaineistoa voidaan kuitenkin osaltaan pitää myös tutkimuksen vahvuutena, sillä henkilöstöstrategiat ovat luotettavia kuvauksia kunkin ajan strategisista tavoitteista ja tutkimusaineistoksi valikoidut strategiat ovat sisällöllisesti täysin verrannollisia keskenään, jonka vuoksi tutkimuslöydöksiä voidaan pitää luotettavina.

5.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus avasi näkemyksiä siitä, kuinka kokonaisvaltainen ja merkittävä osa organisaatioita yhteisöllisyyden johtamisen tulisi olla ja mikä on sen tämänhetkinen rooli Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategioissa. Tutkimustulokset osoittivat, että yhteisöllisyyden johtamisen tematiikka on ollut läsnä Kelassa strategisella tasolla jo ennen etätyöhön siirtymistä, mutta etätyön myötä sen merkitys on korostunut. Yhteisöllisyyden käsite esiintyi ainoastaan uudemmassa etätyöajan strategiassa, joka ilmentää sen tunnistamista vasta etätyöhön siirtymisen jälkeen. Yhteisöllisyydestä puhuttaessa korostettiin kuitenkin läsnäytön ja kasvokkaisten kohtaamisten merkitystä eikä strategiassa täten varsinaisesti otettu huomioon yhteisöllisyyden johtamisen keinoja etätyössä. Jatkotutkimukset voisivatkin kohdistua yhteisöllisyyden johtamiseen täysin virtuaalisissa organisaatioissa, joissa läsnäytön ja täten kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdollisuus on rajattu pois.

Tutkimuslöydökset ohjaavat siis kiinnittämään huomiota yhteisöllisyyteen ja sen johtamiseen myös etätyön kontekstissa, joka Kansaneläkelaitoksen henkilöstöstrategian osalta jäi jokseenkin puutteelliseksi. Jatkossa voitaisiinkin tutkia sitä, kuinka tällaiset strategiset puutteet yhteisöllisyyden johtamisessa etätyössä vaikuttavat käytännön tasolla monipaikkaisilla työpaikoilla ja onko todella

riittävää kiinnittää huomiota yhteisöllisyyteen ainoastaan läsnäyön näkökulmasta ja jättää täten etätyössä yhteisöllisyys kokonaan huomioimatta.

6 LÄHTEET

- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2006). Proaktiivinen toimintatapa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Teoksessa A-M. Lehto, H. Sutela ja A. Miettinen, (toim.) Kaikilla mausteilla, Artikkeleita työolotutkimuksesta 95–120. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu osoitteesta [file:///C:/Users/35850/Downloads/xtut_244_dig%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/35850/Downloads/xtut_244_dig%20(1).pdf), 14.3.2023.
- Aro, J. (2011). Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa S. Kangaspunta, (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen 35–60. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Haettu osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103157/Kangaspunta_Yksilollinen_yhteisollisyys.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 5.3.2023.
- Baker, D. & Taylor, K. (2007). Strategic change management in public sector organisations. Oxford: Chandos Publishing. Haettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=1639648>, 29.4.2023.
- Bojer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. (2022). Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar Kustannus. Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523764453>, 5.3.2023.
- Heinonen, U. (2008). Sähköinen yhteisöllisyys: kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa. Pori: Turun yliopisto.
- Helle, M. (2004). Etätyö. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: text & cases. Harlow: Prentice Hall. Haettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=5139483>, 28.4.2023.
- Kallasvuo, A. (2012). Yhteisöllinen johtajuus. Teoksessa A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M-L. Kärkkäinen (toim.) Työyhteisön työnohjaus 76–91. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M. (2012). Työyhteisön työnohjauksen tulevaisuuden mahdollisuuksista. Teoksessa A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M-L. Kärkkäinen (toim.) Työyhteisön työnohjaus 315–322. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-2388-8>, 28.4.2023.
- Kangaspunta, S. (2011). Traditionaalista yhteisöstä verkkoyhteisyyteen. Teoksessa S. Kangaspunta, (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen 15–34. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Haettu osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103157/Kangaspunta_Yksilollinen_yhteisollisyys.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 5.3.2023.
- Kansaneläkelaitos. (2023). Kela on luotettava työnantaja. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/kela-tyonantajana>, 27.4.2023.

- Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampereen yliopisto. Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 31.1.2023.
- Kyrönseppä, U. 2012a. Dynaamiset ilmiöt työyhteisössä. Teoksessa A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M-L. Kärkkäinen, (toim.) Työyhteisön työnohjaus 110–126. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kyrönseppä, U. 2012b. Työyhteisön työnohjaus. Teoksessa A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M-L. Kärkkäinen, (toim.) Työyhteisön työnohjaus 31–53. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. (2015). Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriö: Helsinki. Haettu osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf, 10.4.2023.
- Leana, C. R. & Van Buren, H. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management.the Academy of Management Review*, 24(3), 538-555. Haettu osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/210948533/fulltextPDF/8FBF721D8A0B4244PQ/1?accountid=14242>, 26.1.2023.
- Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). Virtual teams: people working across boundaries with technology. (2. ed.). New York: Wiley. Haettu osoitteesta https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=FI3sZhchpmsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=lipnack+and+stamps&ots=hrnGG5BBjh&sig=1L184OL7c5OeOyLRPIXuWLTyg8c&redir_esc=y#v=onepage&q=distance&f=false, 10.3.2023.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. (2007). Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen Yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/2464115-Hyvinvointia-tyoyhteisoon.html>, 4.3.2023.
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. (2013). Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Lahti: Esa Print Oy. Haettu osoitteesta <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf>, 5.3.2023.
- Mamia, T. & Melin, H. (2007). Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Helsinki: Työsuojelurahasto. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/1626529-Tietoyhteiskunta-ja-tyoorganisaatioiden-muutos.html>, 6.2.2023.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja milleniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena. Haettu osoitteesta <https://www.elliibrary.com/fi/bookshelf>, 10.4.2023.
- Paananen, T. (2015). Yhteisöllisyys synnyttää hyvinvointia. Teoksessa M. Kanerva & J. Tanska (toim.) Työ ja henki: avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin 78–90. Helsinki: Kirjapaja.

- Pekkola, J. (2002). Etätö Suomessa: fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätöympäristöinä. Helsinki: Svenska handelshögskolan. Haettu osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/458/104-951-555-721-6.pdf?sequence=2>, 19.3.2023.
- Pyöriä, P. (2001). Tietotyön idea. Teoksessa R. Blom, H. Melin & P. Pyöriä. Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki yhteiskunnassa 24–40. Helsinki: Gaudeamus.
- Pyöriä, P. (2006). Hajautetun työn visio ja työelämän arki. Teoksessa T. Inkinen ja J. Jauhiainen, (toim.) Tietoyhteiskunnan maantiede 227–250. Helsinki: Gaudeamus. Haettu osoitteesta [982_Inkinen&Jauhiainen_TAITTO_ed02.indd \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/301121112), 30.1.2023.
- Raina, L. & Haapaniemi, R. (2007). Yhteisöllinen pedagogia: ”...ettei tarvitse tehdä yksin”. Helsinki: Arator Oy.
- Ruohomäki, V. (2020). Etätöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Teoksessa Työ- ja elinkeinoministeriö, Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020 vsk. 63. vol. Helsinki: Valtioneuvosto 21–29. Haettu osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf, 3.3.2023.
- Ryan, R. & Deci, E. (2017). Self-Determination Theory – Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. New York: The Guilford Press. Haettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=4773318>, 3.3.2023.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – TYÖOLOLUTKIMUKSEN TULOKSIA 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu osoitteesta [tyym_1977-2018_21473_net.pdf \(doria.fi\)](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10137/51473/2/tyym_1977-2018_21473_net.pdf), 30.1.2023.
- Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu osoitteesta https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf, 8.2.2023.
- Tonteri, L., Kosonen, M., Ellonen, H.-K., & Tarkiainen, A. (2011). Antecedents of an experienced sense of virtual community. Computers in Human Behavior, 27(6), 2215–2223. Haettu osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1096751606000388?via%3Dihub>, 4.3.2023.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Tammi. Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>, 13.3.2023.
- Valmiuslaki 1552/2011
- Valtionvarainministeriö: valtionhallinnon kehittämisosasto. (2021). Monipaikkaisen työn ohje. Haettu osoitteesta https://vm.fi/documents/10623/68097244/Monipaikkaisen_ty%C3%B6n_ohje+250521.pdf/3b9ba9e0-4127-26ee-4f67-da464d5c56f3/Monipaikkaisen_ty%C3%B6n_ohje+250521.pdf?t=1622805772636, 4.4.2023.

- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Alma Talent. Haettu osoitteesta [Etäjohtaminen \(tuni.fi\)](https://tuni.fi), 1.2.2023.
- Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand. Haettu osoitteesta <https://books.google.fi/books?id=97IqYIYUaQcC&printsec=copyright&hl=fi#v=onepage&q&f=false>, 5.3.2023.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma. Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789518854558>, 28.4.2023.