

Etätyön vaikutus Yrityksen X HR- tiimin työmotivaatioon

Laura Palviainen



Tekijä(t) Laura Palviainen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Etätyön vaikutus Yrityksen X HR- tiimin työmotivaatioon	Sivu- ja liitesivumäärä 65+1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten etätyö vaikuttaa Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmänä toimi Yrityksen X HR- tiimi, joka koostui yhteensä 13 työntekijästä, 11 HR- asiantuntijasta ja 2 HR- assistentista. HR- tiimin työ on sellaista, jota on mahdollista tehdä mistä tahansa käsin tietosuoja huomioon ottaen. Työntekijöiden etätyön tekemisen mahdollisuutta ei ole rajattu mitenkään normaalisti.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja tässä käytettiin kokonaisotantaa. Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol- kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen taustalla käytettiin Steven Reissin motivaatioteoriaa, sekä muita lähteitä liittyen työmotivaatioon ja etätyöhön.</p> <p>Tutkimuksen teko hetkenä kaikki tiimin työntekijät tekivät ainoastaan etätöitä COVID- 19 pandemian vuoksi. Koska tilanne, jossa kaikki tiimin työntekijät tekivät ainoastaan etätöitä, oli poikkeuksellinen, haluttiin tutkimuksessa selvittää myös, miten päivittäinen etätyö vaikuttaa Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä ovat työntekijöiden tärkeimmät perusmotiivit, sekä miten etätyö näihin vastaa.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella tärkeimmiksi perusmotiiveiksi tiimin sisällä nousivat vapaus, sosiaaliset kontaktit, riippumattomuus ja järjestys, joista erityisesti vapauden motiivin tärkeys korostui työntekijöiden työmotivaation kannalta.</p> <p>Etätyön mahdollisuutta oman työmotivaation kannalta pidettiin tiimin työntekijöiden kesken erittäin tärkeänä, myös niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka eivät normaalisti tee etätöitä joko lainkaan tai vähän. Etätyö vastasi tutkimuksen tulosten perusteella parhaiten vapauden, riippumattomuuden ja järjestyksen perusmotiiveihin.</p> <p>Päivittäisen etätyön vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon vaihteli. Hieman alle puolet työntekijöistä koki, ettei päivittäisellä etätyöllä ole ollut vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Hieman yli puolet työntekijöistä taas koki, että päivittäisellä etätyöllä on ollut vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. 57 prosenttia näistä työntekijöistä koki, että vaikutus on ollut melko positiivinen ja 43 prosenttia koki vaikutuksen olleen melko negatiivinen.</p> <p>Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden mukaan, etätyön suurimmat edut työmotivaation kannalta ovat vapaus, työ- ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen, työmatkan pois jääminen, sekä parempi työrauha. Huonoimmiksi puoliiksi työmotivaation kannalta nousivat yhteisöllisyyden tunteen ja sosiaalisten kontaktien väheneminen, taukojen unohtuminen ja työpäivien venyminen, sekä työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen</p>	
Asiasanat Työmotivaatio, motivaatio, etätyö, perusmotiivi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja ongelman asettelu	2
1.2	Taustoja tutkittavasta ryhmästä	2
1.3	Tutkimuksen taustoja	3
1.4	Keskeiset käsitteet ja peittomatriisi	3
2	Motivaatio ja etätyö	5
2.1	Työmotivaation syntyminen	6
2.2	Työmotivaation merkitys	7
2.3	Työmotivaatio ja tunteet	8
2.4	Yksilön merkitys työmotivaation syntymisessä ja ylläpidossa	10
2.5	Työmotivaation johtaminen	12
2.6	Steven Reissin motivaatioteoria	14
2.6.1	Valta	16
2.6.2	Riippumattomuus	17
2.6.3	Hyväksyntä	17
2.6.4	Järjestys	18
2.6.5	Sosiaaliset kontaktit	19
2.6.6	Esteettisyys	19
2.6.7	Rauhallisuus/ Mielenrauha	20
2.7	Etätyö	20
2.7.1	Etätyön hyödyt	23
2.7.2	Etätyön haitat	25
3	Tutkimuksen esittely	27
3.1	Tutkimuksen kohde ja tavoitteet	28
3.2	Työtapakuvaus ja tutkimusmenetelmä	29
3.3	Aineiston esittely	30
3.4	Tutkimuksen tulokset ja analysointi	40
3.5	Yhteenveto	55
4	Pohdinta	58
4.1	Tulosten pohdinta	59
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	60
4.3	Johtopäätökset ja tutkimuksen jatkokysymys	64
4.4	Oma oppiminen	65
	Lähteet	66
	Liitteet	70

1 Johdanto

Etätyö on työskentelyn muotona kasvanut valtavasti viimeisen 20 vuoden aikana, eikä tälle kasvulle ole näkyvissä loppua (Kaleva 2018). Etätyö on usein paikasta ja ajasta riippumatonta työtä, johon liittyy vahvasti tietotekniikan käyttö. Etätyöhön kuuluu, että työ olisi mahdollista tehdä myös toimistolta käsin. (Vilkman 2016, 13.)

Etätyön onnistumiselle on omat edellytyksensä. Työntekijän työvälineiden tulee olla kunnossa, työskentelypisteen tulee olla tarpeeksi rauhallinen ja turvallinen, tietoturvan tulee toimia, esimiehen tulee ymmärtää etäjohtamisen piirteet, sekä työntekijällä tulee itsellään olla vahva itsensä johtamisen taito. (Rauramo 2017.)

Etätyöllä on paljon etuja. Etätyön ansiosta työntekijä voi asua toisessa kaupungissa tai jopa toisessa maassa, kuin missä työnantajan fyysinen toimisto sijaitsee (Pohjolainen 2019). Etätyö yhdistettynä liukuvaan työaikaan mahdollistaa työntekijän vapaamman työajan järjestämisen, jolloin kukin työntekijä voi työskennellä niinä aikoina, kuin on tehokkaimmillaan (Tervo 2016). Tämä hyödyttää niin työnantajaa, kuin työntekijääkin. Kun työntekijä on tehokkaimmillaan, saa hän eniten aikaan, jolloin työntehokkuus kasvaa. Kun työntekijä saa paljon aikaan, saa hän tästä mielihyvää, mikä nostaa hänen työmotivaatiotaan (Sinokki 2016, 11). Etätyön ansiosta perhe- ja työelämän yhdistäminen helpottuu ja vapaa-aikaa jää enemmän, kun aikaa ei mene työmatkoihin (Saaristo 2015). Vähentyneet työmatkat myös vähentävät päästöjä (Työterveyslaitos & Suomen ympäristökeskus).

Etätyöllä on myös haittapuolensa. Kun työkavereita ei enää näe kasvotusten, voi yhteisöllisyyden tunne heikentyä, mikä taas vähentää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta (Vilkman 2016, 41). Vuorovaikutus voi olla vaikeampaa, eikä työkavereiden kanssa tule niin helposti juteltua spontaanisti muista, kuin työasioista.

Etätyöllä voi siis olla niin positiivisia, kuin negatiivisiakin vaikutuksia henkilöstön työmotivaatioon. Jotta vaikutukset olisivat positiivisia, tulee työnantajan ymmärtää etätyön vaatimukset. Työnantajan tulee lisäksi tuntee työntekijänsä ja heidän tarpeensa riittävän hyvin, jotta etätyöskentely onnistuu. Tulee lisäksi muistaa, että kaikki työntekijät eivät halua tehdä etätöitä, vaikka tämä olisikin heidän toimenkuvansa huomioon ottaen mahdollista.

Tässä opinnäytetyössä kerrotaan, mitkä asiat vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon ja sen syntymiseen, mitkä ovat etätyön edellytykset, sekä edut ja haitat. Lisäksi kerrotaan, miten etätyö vaikuttaa Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon ja miten etätyö vastaa työntekijöiden keskuudessa tärkeimmiksi nousseisiin perusmotiiveihin.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja ongelman asettelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten etätyö vaikuttaa Yrityksen x HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon. Päädyin tähän aiheeseen, sillä erityisesti motivaatio ja tekijät sen taustalla ovat mielestäni molemmat mielenkiintoisia ja tärkeitä aiheita. Työnantajan näkökulmasta on tärkeää tunnistaa, mikä yksilöä motivoi. Nämä tekijät tunnistamalla työntajalla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöidensä tyytyväisyyteen ja tehokkuuteen. Lisäksi koen etätyön mielenkiintoisena ja ajankohtaisena aiheena, sillä etätyön määrä kasvaa jatkuvasti etenkin asiantuntijoiden ja ylempien toimihenkilöiden keskuudessa (Karjalainen 2017). Tämän opinnäytetyön avulla erityisesti asiantuntijaorganisaatiot voivat saada osviittaa siitä, sopisiko etätyö mahdollisesti heille ja mitä asioita tässä tulee ottaa huomioon.

Tämän opinnäytetyön tutkimukselle on asetettu seuraava pääkysymys, sekä sitä tukevat alaongelmat.

Pääkysymys: Miten etätyö vaikuttaa Yrityksen X HR- tiimin työmotivaatioon?

Alaongelmat:

1. Mitkä ovat työntekijöiden tärkeimmät perusmotiivit?
2. Miten etätyö vastaa tärkeimpiin perusmotiiveihin?
3. Miten merkittävää etätyö on työntekijöiden työmotivaation kannalta?
4. Mitkä ovat etätyön hyödyt ja haitat työntekijöiden työmotivaation kannalta?

Tutkimusta on rajattu siten, että tutkimuksen kohteena ovat Yrityksen X HR- tiimin työntekijät, jolloin esimiehet on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä sen takia, että esimiesten työtehtävät poikkeavat merkittävästi työntekijöiden työtehtävistä. Tutkimuksen taustalla on käytetty Steven Reissin motivaatioteoriaa, joka käsittelee yhteensä 16 ihmisen perusmotiivia. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin vain niihin perusmotiiveihin, joihin etätyöllä on suurin todennäköisyys vastata. Näin päädyttiin valitsemaan mukaan seuraavat perusmotiivit: sosiaaliset kontaktit, rauhallisuus/mielenrauha, riippumattomuus, järjestys, valta, hyväksyntä ja esteettisyys. Näiden lisäksi mukaan valittiin vielä perusmotiivi vapaus muokailleen sosiaalipsykologian piireissä yhdeksi perusmotiiviksi kutsuttua autonomiaa.

1.2 Taustoja tutkittavasta ryhmästä

Tutkittavassa HR- tiimissä työskenteli 13 työntekijää, joilla on erilaiset työhistoriat, elämäntilanteet ja koulutustaustat. Tiimin työntekijöiden iät vaihtelivat reilusta 20 vuodesta noin 40 vuoteen. Osa tiimin työntekijöistä olivat joko vastavalmistuneita tai vielä opiskelevat alaan liittyvää tutkintoa, kun taas toisilla alan työkokemusta oli jo kertynyt useita vuosia. Tiimiin kuului myös pari työntekijää, joilla ei ollut HR- alalta aiempaa työkokemusta ja

he opiskelivat aivan toista alaa. Tiimi rakentui 11 HR- asiantuntijasta, sekä kahdesta HR-assistentista.

Normaalissa tilanteessa etätyön tekemisen mahdollisuutta ei ole tiimissä rajoitettu, vaan kaikki saavat tehdä sitä niin paljon, kuin haluavat. Kuitenkin tutkimuksen teko hetkellä COVID- 19 pandemia aiheutti sen, että HR- tiimin kaikki jäsenet työskentelivät päivittäin etänä. Yrityksen X toimisto sijaitsee Helsingissä, mutta HR- tiimin kaksi jäsentä asuvat va- kituisesti toisella paikkakunnalla. Palavereihin ym. on mahdollista osallistua joustavasti ko- toa tai muulta toimistolta käsin. Tiimin työntekijöillä on käytössään Teams- ohjelma, mikä mahdollistaa yhteydenpidon tiimin jäsenten välillä keskustelujen ja puheluiden avulla. Tut- kittavan HR- tiimin jäsenten työ on sellaista, jota on mahdollista tehdä mistä tahansa käsin henkilötietosuoja huomioon ottaen.

1.3 Tutkimuksen taustoja

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja siihen osallistui kaikki tutkitun tiimin työntekijät, eli tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa. Tämä sen takia, että tutkittava ryhmä oli kooltaan suhteellisen pieni kvantitatiiviseen tutkimukseen. Lisäksi kokonais- otanta tuki tutkimuksen monipuolisuutta, sillä siihen haluttiin mahdollisimman kattavasti erilaisia näkökulmia. Tekijät, jotka mahdollisesti vaikuttavat näihin näkökulmiin ovat esim. työntekijän elämäntilanne ja työkokemus. Koska Yrityksen X HR- tiimissä työskentelee taustoiltaan erilaisia ihmisiä, haluttiin heidän kaikkien näkemykset etätyöstä ja sen vaiku- tuksesta heidän työmotivaatioonsa mukaan tutkimukseen. Tutkimus toteutettiin Webropol- kyselyn avulla.

Kvantitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin kvalitatiivisen tutkimuksen sijaan sen takia, että tutkittava ryhmä on selkeä ja rajattu. Lisäksi tutkimusta tukevasta tietoperustasta saatiin tarvittavan hyvät ja monipuoliset kysymykset, jotta tutkimuksen toteuttaminen määrälli- senä oli mielekästä. Lisäksi todennäköisyys siihen, että HR- tiimin jäsenistä useampi jät- täisi vastaamatta, oli epätodennäköistä, sillä heidät oli helppo tavoittaa. Lisäksi tätä aja- tusta tuki se, että kyselyn kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeitä ja ky- selystä tarpeeksi vaivaton vastaajalleen vastata.

1.4 Keskeiset käsitteet ja peittomatriisi

HR, eli henkilöstöhallinto, huolehtii henkilöstöhallinnollisten tehtävien hoidosta, kuten työ- sopimusten laatimisesta, sekä toimii esimiehen tukena. Henkilöstöhallinnon osa-alueisiin kuuluvat muun muassa rekrytointi, muutoksen johtaminen, palkanlaskenta, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointiin liittyvät tehtävät. (Männistö 2017.)

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään työpaikan ulkopuolella, kuten kotona, mökillä tai junassa ja tästä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyötä määriteltäessä on tärkeää huomata, että etätyöksi luetaan sellainen työ, jota olisi luonteensa puolesta mahdollista tehdä myös työpaikalla. Näin ollen esimerkiksi postinjakajan työtä ei lasketa etätyöksi. Etätyön tekemiseen liittyy yleensä tietotekniikan käyttöä. Etätyölle olennaisinta on paikasta ja ajasta riippumattomat työjärjestelyt. (Tilastokeskus.)

Motivaatio on erilaisten motiivien luoma tila. Motiiveista puhuttaessa viitataan usein ihmisen haluihin, tarpeisiin, sisäisiin yllykkeisiin, vietteihin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit ohjaavat ihmisen toimintaa kohti tiettyä päämäärää ja sitovat hänen energiaansa tämän saavuttamiseksi. Motivaatio saa ihmisen toimimaan niin, että hänen on mahdollista saavuttaa haluamansa päämäärä. Motivaatiota on sisäistä ja ulkoista. Sisäisessä motivaatiossa tavoiteltu päämäärä lähtee ihmisestä itsestään ja tämä liittyy ihmisen haluun kehittää tai toteuttaa itseään. Ulkoisessa motivaatiossa päämäärän asettaa joku ulkoinen toimija, kuten koulu, esimerkiksi asettamalla tietyn arvosanatavoitteen opiskelijoilleen. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei kuitenkaan voida täysin erottaa toisistaan, vaan ne täydentävät toisiaan. (Ruohotie 1998, 36-37.)

Työmotivaatio on motivaation tavoin kokonaistila, joka luo, energisoi, antaa suuntaa ja yläläpitää yksilön työtoimintaa. Niin kuin motivaation, myös työmotivaation taustalla toimivat motiivit, jotka vaihtelevat yksilön mukaan. Työmotivaatio rakentuu ihmisen ylpeydestä ja velvollisuudesta, eli tunnepohjaisesti sitoutumisesta työtehtävään. (Sinokki 2016, 81.)

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kyselylomakkeen kysymys	Tulokset (luku)
Mitkä ovat työntekijöiden tärkeimmät perusmotiivit?	2.6., 2.6.1, 2.6.2, 2.6.3, 2.6.4, 2.6.5, 2.6.6, 2.6.7	5, 6	3.3., 3.4, 3.5, 4.1
Miten etätyö vastaa tärkeimpiin perusmotiiveihin?	2.1, 2.7, 2.6.1, 2.6.2, 2.6.3, 2.6.4, 2.6.5, 2.6.6, 2.6.7	8, 11, 13, 14	3.3., 3.4, 3.5, 4.1
Miten merkittävää etätyö on työntekijöiden työmotivaation kannalta?	2.2, 2.4, 2.7, 2.7.1, 2.7.2	7, 9, 10, 14	3.3., 3.4, 3.5, 4.1
Mitkä ovat etätyön hyödyt ja haitat työntekijöiden työmotivaation kannalta?	2.7, 2.7.1, 2.7.2	15, 16, 12	3.3, 3.4, 3.5, 4.1

Taulukko 1. Peittomatriisi

2 Motivaatio ja etätö

Työllä on suuri vaikutus yksilön elämään, vietämmehän useimmat sen parissa monta kymmentä tuntia viikossa. Työn avulla ansaitsemme elantomme, pääsemme toteuttamaan itseämme, sekä hyödyntämään osaamistamme (Sahimaa 2019). Usein työn avulla saamme lisäksi sosiaalisia kontakteja, mahdollisuuden kehittää itseämme ja osaamistamme, eteenpäin vieviä tavoitteita ja rutiinia arkeen. Hyvällä työmotivaatiolla on vaikutusta niin yksilölle, kuin työyhteisöllekin. Kun työntekijän työmotivaatio on hyvällä tasolla, hän nauttii työstään ja on siinä tehokas. Työmotivaatiosta huolehtiminen mahdollistaa lisäksi työn laadukkuuden. (Sinokki 2016, 11.)

Motivoiva työ on muun muassa riittävän haasteellista, sisältää saavutettavissa olevia palkkioita ja tavoitteita ja on merkityksellinen osa jotain suurempaa kokonaisuutta (Sinokki 2016, 81-82; Tuomolin 2015). Työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja ottaa vastuuta tästä ollakseen aidosti sitoutunut (Huttu 2016; Rinta-Tassi 2016).

Motivoitunut työntekijä tekee työtään ilolla ja innostuneesti. Mitä parempi työntekijän motivaatio on, sitä paremmin hän suoriutuu työtehtävistään. Tämä johtaa useimmiten parempaan tuotteliaisuuteen, itsetuntoon ja itseluottamukseen. (Mielenihmeet 2019.) Työnantaja ei voi määrätä työntekijöitään olemaan motivoituneita, mutta se voi luoda työntekijöilleen puitteet motivaation synnylle tukemalla esimerkiksi yhteisöllisyyden tai arvostuksen tarpeita. (Varis 2020). Into työtä kohtaan auttaa työntekijää tekemään työnsä hyvin (Tulonen 2015).

Työyhteisöllä on merkittävä vaikutus niin yksilön työmotivaatioon, kuin koko organisaation motivaatioilmapiiiriin. Työyhteisö voi vastata yhteen työntekijän perustarpeista, eli muihin liittymisen tarpeeseen. (Sinokki 2016, 81.) Yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa työmotivaatioon erityisesti työtyytyväisyyden kautta, vaikkakin tämän kokemus on yksilöllistä (Vilkman 2016, 41). Yhteenkuuluvuuden syntyyn vaikuttavat monet eri tekijät, kuten esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus, työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, sekä toiminnan johtaminen ja organisointi. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 133.) Työntekijän on tärkeä tuntea kuuluvansa osaksi työyhteisöä ja kokea, että hänellä on takanaan työyhteisön tuki ja arvostus, sillä tämän avulla syntyy aito yhteistyö (Vilkman 2016, 41).

2.1 Työmotivaation syntyminen

Se, mikä kullakin yksilöllä tuottaa työmotivaatiota, riippuu yksilöstä itsestään. On tärkeää tunnistaa, että motivaatiotekijöissä on eroja, eikä koko työyhteisöä voida motivoida samalla tavalla. Se, miten työntekijää tulee motivoida, riippuu hänen arvoistaan (Reiss 2013, 203). Kaikki työntekijät eivät myöskään suhtaudu työntekoon samalla tavalla. Toiset kokevat työn pakollisena pahana, jolla ansaitaan elanto, toinen näkee työn mahdollisuutena edetä uralla ja kolmas kokee työn elämäntarkoitukseksi (Sahimaa 2019). Itse työn ja sen ominaisuuksien lisäksi tulee kiinnittää huomioita johtamiseen, työyhteisöön, sekä työntekijää koskeviin tekijöihin, kuten tämän elämäntilanteeseen, elämäkokemuksiin ja persoonallisuuteen (Sinokki 2016, 80). Sosiaalipsykologian piirissä on määritelty kolme perustarvetta, jotka vaikuttavat motivaation syntyyn. Nämä tarpeet ovat elämänhallinnan, eli koherenssin tunne, itsenäisyys eli autonomia ja liittymisen tarve muiden ihmisten kanssa. (Ojanpää 2017.)

Mitä vahvempi jokin motiivi työntekijällä on, sitä enemmän hän saa mielihyvää tämän motiivin tyydyttyessä (Mayor & Risku 2015, 40). Esimerkiksi työntekijä, jolla on vahva sosiaalisuuden tarve, saa tyydytystä asiakaspalvelu- tai tiimi työstä. Sen sijaan, jos hän joutuisi työskentelemään pääsääntöisesti yksin, hän turhautuisi tilanteeseen ja menettäisi työmotivaationsa. Myönteisten tunteiden tehtävä on saada meidät innostumaan uusista asioista, sekä oppimaan. Kun jokin asia herättää meissä positiivisia tunteita, haluamme palata tähän asiaan uudestaan myöhemmin. Tunteet saavat aikaan sisäisiä palkkioita (Liukkonen ym. 2002, 132). Sen sijaan asioita, jotka ovat aiheuttaneet meissä negatiivisia tunteita, haluamme jatkossa vältellä. Voidaan siis tulkita, että tunteemme ja reaktiomme ovat motiiviemme ilmentymiä. (Mayor & Risku 2015, 40-41; Mielenterveystalo.)

Niin kuin aiemmin todettiin, yksi työntekijän työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä on elämänhallinnan, eli koherenssin tunne. Tämä tarkoittaa, että yksilöllä on kyky nähdä ympäristö ja eteen tulevat tapahtumat ymmärrettävinä, mielekkäinä ja hallittavina. Työntekijöillä, joilla on voimakas koherenssin tunne, kokevat, että heillä on voimavaroja selviytyä heille asetetuista vaatimuksista ja että nämä ovat heille positiivinen haaste, joihin kannattaa tarttua. Vahvalla elämähallinnan tunteella on positiivinen vaikutus työntekijän terveyteen ja stressin sietokykyyn. Vahvalla koherenssin tunteella on yhteys parantuneeseen tyytyväisyyteen työtä kohtaan. Kun yksilöllä on vahva elämänhallinnan tunne, hänen on helpompi asettaa itselleen päämääriä ja tavoitteita, sekä mennä näitä kohti. (Sinokki 2016, 12.) Työterveyspsykologi Sini Cavén Sanna Tulosen (2015) artikkelissa toteaa, että ihmisillä on usein paljon enemmän mahdollisuuksia omaan elämänhallintaan, kuin he kokevat ja omia elämänhallinnan mahdollisuuksia usein vähätellään. Esimerkiksi työpäivän uudenlainen rytmittäminen on yksi keino hallita omaa elämää.

Työn merkityksellisyys ja tästä saatu arvostus ovat olennainen tekijä työntekijän työmotivaatiossa. Intohimo työtä kohtaan syntyy, kun yksilö kokee olevansa itselleen oikealla alalla (Honka 2015). Tämä ei kuitenkaan ole välttämätöntä työmotivaation syntymisen kannalta, sillä työstä voi myös oppia pitämään siinä kehittymisen kautta (Honka 2015). Psykologi Annamari Heikkilä (2014) haastaa artikkelissaan ”Mihin tarvitaan intohimopuhetta?” ajatuksen siitä, että omaa työtä kohtaan tulisi kokea intohimoa, jotta siitä voisi nauttia ja olla motivoitunut. Annamarin mukaan työssään voi olla hyvä ja tästä voi nauttia myös ilman intohimoa. Osa työntekijöistä tuntee olevansa kutsumusammattissaan, kun taas osa tekee töitä rahoittaakseen itselleen jotain tärkeää vapaa-ajallaan. Työmotivaation synnyn kannalta on myös tärkeää, että työntekijä kokee hänen työpanoksellaan olevan merkitystä ja että häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Työntekijän motiivien on tärkeä kohdata tehdyn työn kanssa, jotta työmotivaatio mahdollistuu. (Ilmakangas 2018; Sinokki 2016, 13, 15.)

Työmotivaation syntymistä tukee, kun työyhteisöllä on jokin yhteinen tavoite tai visio, minkä saavuttamiseksi koko tiimi tekee yhdessä töitä. Tämän tavoitteen asettamisessa ja erityisesti siitä viestimisestä ja sen kirkastamisesta työntekijöille esimiehellä on suuri rooli. (Liukkonen ym. 2002, 89, 92; Sinokki 2016, 15.) Esimiehen tulee osata samanaikaisesti huomioida yrityksen kannalta tärkeät tavoitteet, sekä se, miten tämä tavoite saadaan vastaamaan kunkin työntekijän motiiveihin (Mayor & Risku 2015, 38-39). On tärkeää, että yksilö kokee voivansa itse vaikuttaa omaan työskentelyynsä ja sen tapoihin. Esimiehen kannattaa antaa työntekijöilleen mahdollisuuksia vaikuttaa mahdollisimman laajasti työskentelyyn liittyviin tekijöihin, sillä usein tämän avulla päästään parhaimpiin lopputuloksiin. (Valtonen 2019.)

2.2 Työmotivaation merkitys

Yksilöllisten motiivien tyydyttäminen on ihmiselämän tärkein tavoite. Jos nämä jäävät tyydyttämättä, ihminen ei voi kokea itseään onnelliseksi (Mayor & Risku 2015, 41.) Työssä viihtyminen ja omaa työmotivaatiota ruokkivan työn tekeminen on tärkeää myös ihmisen vapaa-ajan kannalta. Työmotivaatiolla on iso vaikutus työhyvinvointiin, jaksamiseen, sekä suoriutumiseen. Työntekijä voi usein viettää työssään kollegoidensa kanssa enemmän aikaa päivästä, kuin esimerkiksi kotona perheen kanssa. (Liukkonen ym. 2002, 5.) Jos tehty työ ei motivoi, ei siihen myöskään loputtomiin jaksu laittaa henkisiä ja fyysisiä voimavarojaan. Tämä aiheuttaa sen, että yleinen asenne työtä kohtaan muuttuu negatiiviseksi. Tämä taas puolestaan laskee työn tuottavuutta ja laatua, mistä usein seuraa negatiivista

palautetta esimieheltä. Tämä huonontaa entisestään työntekijän työmotivaatiota, asennetta sekä yleistä mielialaa. Työntekijän alhainen mieliala seuraa häntä helposti myös vapaa-ajalle. (Sinokki 2016, 82, 86; Tulonen 2015.)

Työntekijöiden työmotivaatiolla on myös iso taloudellinen merkitys. Heikko työmotivaatio aiheuttaa usein sairauspoissaoloja, joista aiheutuu työnantajalle niin välillisiä kuin välittömiäkin kustannuksia. Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi poissaololla olevan työntekijän palkka, sijaisen palkka tai poissaolosta aiheutuvat ylityöt. Välillisiä kustannuksia ovat muun muassa tuottavuuden aleneminen, palvelun laadun heikentyminen ja tästä seuraavat kustannukset. Mahdollisia muita välillisiä kustannuksia ovat työilmapiirin heikkeneminen, kilpailukyvyyn lasku, sekä yrityksen imagon huonontuminen. Myös tapaturma- ja työkyvyttömyysmaksut kasvattavat kustannusten määrää. (Lifted 2019; Sinokki 2016, 84-85.)

Hyvän työmotivaation omaava työntekijä luo ympärilleen positiivista asennetta, mikä lisää koko työyhteisön positiivisuutta ja työmotivaatiota. Kun henkilöstö on motivoitunutta ja he voivat hyvin, sairauspoissaolo-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset vähenvät. (Sinokki 2016, 82, 84.) Työntekijöiden työtyytyväisyys- ja motivaatio laskevat yrityksen henkilöstön vaihtuvuutta ja parantavat imagoa. Myös työnantajamielikuva paranee ja uusien työntekijöiden rekrytointi helpottuu. (Lappalainen 2019; Sinokki 2016, 82, 84.)

2.3 Työmotivaatio ja tunteet

Tunteet säätelevät toimintaa ja toimivat eräänlaisina aivoihin tallennettuina toimintaohjeina. Tunteet vaikuttavat esimerkiksi siihen, millaisia tavoitteita uskallamme itsellemme asettaa ja kuinka saavutamme nämä. Työelämässä kohdataan jatkuvasti asioita, jotka herättävät erilaisia tunteita. Se, miten vahvasti eri työntekijät johonkin asiaan reagoivat, riippuu heidän tunneherkkyydestään. Kyvyllä hallita omia tunteita on iso vaikutus siihen, kuinka paljon jokin asia pääsee yksilön työmotivaatioon vaikuttamaan. Positiivinen suhtautuminen ikävältäkin tuntuviin asioihin mahdollistaa työmotivaation ja hyvinvoinnin säilymisen. Tunteemme ovat aina jollakin tavalla sidoksissa tarpeisiimme. (Sinokki 2016, 199, 206). Meillä on itsellämme mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten hallitsemme tunteemme. Jos olemme esimerkiksi vihaisia, voimme itse päättää, lietsommeko tätä vai koitammeko päästä tästä eroon. (Mielenterveystalo.)

Tunteilla on suuri vaikutus yksilön työmotivaatioon ja hyvinvointiin niin suoraan kuin välillisestikin, sillä tekeminen, tunteet ja ajatukset ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Positiiviset tunteet laajentavat ajattelua ja suuntaavat tätä tulevaisuuteen. Ongelmanratkaisukyky ja luovuus kasvavat, työhyvinvointi paranee ja tehokkuus kasvaa. Negatiiviset tunteet puo-

lestaan kaventavat ajattelua ja ajattelu suuntautuu useimmiten menneisyyteen. Ajatuksemme vaikuttavat suoraan siihen, mitä tunnemme. Tästä syystä omien tunteiden hallinta on tärkeää työmotivaation ja hyvinvoinnin syntymisen ja ylläpidon kannalta. (Ilmakangas 2018; Sinokki 2016, 198-199.)

Sekä positiivisilla että negatiivisilla tunteilla on hyötynsä. Tunteet kertovat asioiden tärkeysjärjestyksen, sekä sen, miten edistymme ja onnistumme asetetuissa tavoitteissa. Tunteet säätelevät yksilön energian määrää ja auttavat tämän suuntaamisessa. (Sinokki 2016, 208.)

Tunteet vaikuttavat ajatuksemme kulun nopeuteen. Masentuneena ajattelumme hidastuu, kun taas innostuneena tai vihaisena se kiihtyy. Jos työntekijä kokee esimerkiksi surua, ahdistuneisuutta tai alakuloisuutta, päätöksenteko vaikeutuu, eikä ajatus kulje kirkkaasti. Vihaisena ajattelumme nopeutuu, minkä takia kiihdyksissä voi tulla sanottua tai tehtyä harmitsemattomia asioita. Tunteet siis vaikuttavat merkittävästi suorituskykyyn, joka taas vaikuttaa työmotivaatioon esimerkiksi esimieheltä saadun palautteen kautta. (Sinokki 2016, 200-201.)

Negatiivisesti asioihin suhtautuvilla ihmisillä on usein taipumus luoda kauhuskenaarioita, jolloin he näkevät vaaran merkkejä joka puolella ja ahdistuvat tämän vuoksi helposti. On tärkeää, että työntekijä uskaltaa tavoitella rohkeasti uusia haasteita ja mennä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. (Sinokki 2016, 202-203.) Tällä tavalla työntekijän oma osaaminen kehittyy, sekä itsevarmuus ja työmotivaatio kasvavat.

Työmotivaation kannalta tärkeitä työssä kohdattuja tunteita ovat muun muassa innostus, hämmennys, hilpeys, uteliaisuus, viha, häpeä ja ylpeys. Innostus lisää suorituskykyä sekä tehostaa päätöntekoa ja luottoa omiin tietoihin. Innostunut työntekijä viihtyy työssään, on tehokas ja motivoitunut, sekä tekee laadukasta työtä. Tämän takia työntekijän innostuksen ylläpitäminen on yksi tärkeimmistä työnantajan tehtävistä. (Sinokki 2016, 201, 203, 204, 215.) Innostus voi esiintyä kahdella eri tavalla. Positiivinen innostus auttaa työntekijää saamaan asioita valmiiksi ja työntekijä nauttii innostuksestaan. Innostus voi kuitenkin aiheuttaa myös ylikierroksilla käymisen, jonka seurauksena työntekijä aloittaa monta asiaa saamatta yhtäkään valmiiksi. (Tulonen 2015.)

Tunteet tarttuvat työyhteisössä työntekijästä toiseen. On todettu, että tunteista herkästi tarttuvat onnellisuus ja masennus. Myös tunteiden käsittelytavat tarttuvat herkästi. Toiset luovat ympärilleen innostusta ja positiivisuutta, kun taas toiset alakuloisuutta ja negatiivi-

suutta. (Sinokki 2016, 203.) Kollegat voivat tehokkaasti tukahduttaa toistensa työmotivaation osoittamalla tyytymättömyytensä työyhteisöön, työkavereihin tai työhön itsessään (Varis 2020). Yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisössä leviävään tunteisiin keskittymällä itse puheissaan enemmän positiivisiin, kuin negatiivisiin asioihin (Kivimäki 2016).

Erityisesti esimiesasemassa olevan henkilön on tärkeä pystyä kokemaan myötätuntoa ja empatiaa. Työssä voi tulla vastaan tilanteita, joissa esimiehen tulee esittää työntekijälleen jokin ikävä asia, kuten antaa palautetta alhaisesta suoriutumisesta. Myötätunto ja empatia työntekijää kohtaan vähentävät työntekijän kokemia negatiivisia tunteita. Näin negatiivisenkaan palaute ei pääse romahduttamaan työntekijän työmotivaatiota. Lisäksi työntekijän positiivinen suhtautuminen asioihin auttaa. (Sinokki 2016, 204.)

2.4 Yksilön merkitys työmotivaation syntymisessä ja ylläpidossa

Yksilöllä itsellään on suuri rooli työmotivaation syntymisessä. Jos omalle tekemiselle ei löydy tarkoitusta tai suuntaa, on työntekijän vaikeaa pysyä motivoituneena. Ei riitä, että työnantaja asettaa ja viestii tavoitteista, jos työntekijän ei ole mahdollista sitoa näitä omaan jokapäiväiseen tekemiseen. Työntekijän omien arvojen ja tavoitteiden on tärkeää täsmätä työnantajan arvojen ja tavoitteiden kanssa (Talsi 2019). Motivaation on synnyttävä työntekijässä itsessään. Mikäli työntekijä ei tunnista omia motivaatiotekijöitään, on esimerkiksi esimiehen mahdotonta parantaa hänen motivaatiotaan. (Ilmankangas 2018.) Epämotivoitunut työntekijä usein pyrkii löytämään innottomuuteensa syyllisen ulkopuolelta, kuten esimiehestä tai jatkuvasta kiireestä (Rinta-Tassi 2016; Sinokki 2016, 230).

Motivaatiota on sisäistä ja ulkoista. Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisesta tekijästä, eli esimerkiksi palkasta, pakosta tai muiden ihmisten mielipiteistä, kun taas sisäinen motivaatio lähtee työntekijästä itsestään. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, tuntuu itse työ innostavalta ja nautinnolliselta. Sisäisen työmotivaation synty mahdollistuu, kun työ täyttää työntekijän perusmotiivit. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tuloksellisen liiketoiminnan avaintekijä. (Ojanpää 2017.) Sisäiseen motivaatioon liittyy flow-tila, joka voi syntyä tehtävää tehdessä, joka on mahdollista saada valmiiksi ja johon työntekijä voi keskittyä täysin. Tavoitteet ovat työntekijälle selvät, jolloin hänen on mahdollista uppoutua työhön ilman pakkoa. Tällöin ajan taju katoaa, hallinnantunne lisääntyy ja yleensä myös itsetunto kasvaa. (Sinokki 2016, 226.)

Työntekijän on mahdollista vaikuttaa oman sisäisen motivaationsa parantamiseen ja ylläpitoon. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäisessä motivaatiossa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin: vapaaehtoisuuteen, yhteenkuuluvuuteen, kyvykkyyteen ja

tarpeeseen tehdä hyvää. Työntekijän on hyvä tarkastella, miten voi omassa työssään näitä hyödyntää. (Ojanpää 2017.)

Vapaaehtoisuudella viitataan yksilön mahdollisuuteen vaikuttaa oman työnsä järjestelyihin. Tämä mahdollistaa vapauden, joka lisää kykyä kirkastaa omaa intohimoa ja löytää flow- kokemuksia. (Sinokki 2016, 226.) Esimerkiksi etätöiden mahdollisuus voi vastata tähän tarpeeseen.

Yhteenkuuluvuuden tunne on monille tärkeä, sillä useimmat haluavat kokea kuuluvansa osaksi jotakin yhteisöä. Työntekijän on myös tärkeä tuntee, että hän on työyhteisössään tärkeä jäsen, jota arvostetaan ja puolustetaan tarvittaessa. Yhteisöllisyyteen kuuluu vahvasti vuorovaikutuksellisuus. (Sinokki 2016, 227, 229; Vilkmän 2016, 41.) Esimiehen on tärkeää luoda sellainen työympäristö, joka mahdollistaa työntekijöiden keskinäisen kanssakäymisen ja me- hengen muodostumisen. Kun yhteisöllisyyden tarve tyydytty, johtaa tämä parantuneeseen työtyytyväisyyteen, alhaisempaan työuupumuksen todennäköisyyteen, sekä kollegoiden hyvinvointia tukevaan toimintaan. (Valtonen 2019.)

Työntekijällä tulee olla tunne siitä, että hän on tehokas ja että hän kykenee hallitsemaan työnsä. Työtehtävien tulee olla tarpeeksi haasteellisia, sillä liian helpot työtehtävät tappavat helposti työmotivaation. Työtehtävät eivät kuitenkaan saa myöskään olla liian haastavia, sillä työmotivaatio kärsii myös tästä. Esimiehen tulee siis tuntee työntekijänsä, sekä heidän osaamisensa, jotta työtehtävien muokkaaminen sopiviksi on mahdollista. Ihmisellä on jatkuva tarve oppia uusia asioita, mihin työn on tärkeää vastata. (Valtonen 2019.)

Mikäli oma työ tuntuu puuduttavalta ja työmotivaatio on kadoksissa, tulee työtä ehkä tuunata. Tällä tarkoitetaan työn muokkaamista siten, että tästä tulee itselle mielekkäämpää (Hakanen 2016). Lasse Seppäsen (2018, 152) mukaan on selvää, että jos vuodesta toiseen jokin asia tehdään aina samalla tavalla, alkaa se kyllästyttämään. Kun tällaisessa tilanteessa keksii keinon muokata työtään niin, että sen tekotapa tuntuu tilanteeseen suhteutettuna luovalta ja motivoivalta, paranee motivaatio työtä kohtaan välittömästi. Työn tuunaaminen haastaa ajattelutavan, jossa työskentelyn kehittäminen nähdään olevan vain työnantajan vastuulla (Hakanen 2016).

Hakasen (2016) mukaan, useimmissa työtehtävissä on mahdollista muokata vähintään jonkin verran työtapoja tai työn sisältöä. Yksi keino työn tuunaamiseen on työnkuvan muokkaaminen esimerkiksi ottamalla vastaan uusia työtehtäviä, karsimalla vanhoja tai muokkaamalla nykyisten tehtävien luonnetta ja niihin käytettäviä resursseja. Työtä voi tuu-

nata myös miettimällä siihen liittyviä sosiaalisia suhteita, sekä parantamalla omaa vuorovaikutusta muihin (Hakanen 2016). Kolmas vaihtoehto työn tuunaamiseen liittyy omiin ajatuksiin työstä. Tällöin työntekijä pohtii työnsä laajempaa merkitystä, omaa tapaansa olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, sekä omaa tapaansa toteuttaa tehtävänsä. Työtä on mahdollista tuunata myös pohtimalla vaihtoehtoja työn voimavarojen tai haasteellisuuden lisäämiseksi tai haitallisten kuormitustekijöiden vähentämiseksi. (Sinokki 2016, 228-229.) Työn muokkaamisen avulla vältetään omaan työhön kyllästymistä, sekä parannetaan työnimua (Hakanen 2016).

Työssä tulee ajanjaksoja, jolloin on kiire. Näinä aikoina korostuu työntekijän kyky ajankäytön hallintaan ja priorisointiin. Nämä taidot auttavat hallitsemaan kiireen tunnetta, sekä parantavat työmotivaatiota. Työntekijän on lisäksi tärkeää tuntea oman työnsä ja organisaationsa tavoitteet. (Sinokki 2016, 229, 231.) Työyhteisön kannattaa tasaisin väliajoin tarkastella omia toimintatapojaan ja kehittää näitä tarvittaessa. Työyhteisön on kiireisinäkin aikoina tärkeää toimia tiiviisti toistensa tukena, sekä pohtia, miten asioita kannattaa priorisoida. Tämä tukee työyhteisön hyvinvointia. (Ojanpää 2017.)

2.5 Työmotivaation johtaminen

Trainee.fi:n artikkelissa (2018) organisaatiopsykologi Jaakko Sahimaa kertoo, että työmotivaation onnistunut johtaminen vaatii yksilöiden tuntemista. Jotta oman ryhmän motivointi on mahdollista, tulee esimiehen tuntea oman tiiminsä jäsenet, sekä heidän perusmotiivinsa. Niin kuin aiemmin jo mainittu, on todella tärkeää, että esimies tunnistaa, kuinka yksilöllistä motivointi on. Kaikkia tiimin jäseniä on mahdotonta motivoida tehokkaasti samalla tavalla. Toinen arvostaa rahaa, toinen vapautta ja kolmas vastuuta. Jos näitä henkilöitä pyrittäisiin motivoimaan samalla tavalla, olisi vähintään kaksi heistä tyytymättömiä. (Trainee.fi 2018.) Työntekijöiden tuntemisen lisäksi heihin luottaminen on tärkeää työmotivaation syntymisen kannalta. (Vilkman 2016, 27). Esimiehen tulee lisäksi tunnistaa, ettei kaikkia työntekijöitä voida johtaa samalla tavalla joka tilanteessa. Toisessa tilanteessa motivointiin auttaa kannustaminen ja toisena taas tilan antaminen. (Martela 2016.)

Työyhteisöllä tulee olla jokin yhteinen tavoite ja esimiehen tehtävä on varmistaa, että tämä tavoite on kaikilla tiedossa ja muistuttaa tästä tarvittaessa. Selkeä roolitus ja ymmärrys siitä, mitä kukin osaa ja haluaa tehdä, ovat avainasemassa tehokkuuden, tiedon jakamisen ja laadukkaiden ideoiden syntymisen näkökulmasta. (Mayor & Risku 2015, 157.)

Kaikki tekevät työssään välillä virheitä ja näistä usein oppii parhaiten. Joillakin työntekijöillä on kuitenkin vahva tarve saada työstään tunnustusta ja onnistumisia, jolloin virheiden

tekeminen voi tuntua heistä raskaalta. Tämän takia on tärkeää, että työyhteisössä vallitsee hyväksyvä ja avoin ilmapiiri. Tämän syntymistä esimies voi tukea olemalla itse ymmärtäväinen ja kannustava. Syyllisten etsiminen ei hyödytä ketään. Esimiehen kannattaa lisäksi kiinnittää huomiota positiivisen palautteen antoon. Usein esimies kuvittelee antavansa tiimilleen riittävästi kiitosta, kun taas työntekijät kokevat tilanteen päinvastoin. (Mayor & Risku 2015, 157.) Liiallinen virheiden pelko syö työntekijän työmotivaatiota. Esimiehen lisäksi myös työntekijä itse voi vaikuttaa liialliseen virheiden pelkoon esimerkiksi pohtimalla, mikä on pahinta, mitä voi tapahtua. Lähes aina tehtävän jättämättä tekeminen aiheuttaa suuremmat vahingot, kuin virheiden tekeminen tehtävää tehtäessä. (Talsi 2017.)

Työmotivaation kannalta on tärkeää, että työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi työssään. Tämän avulla he uskaltavat esittää eriäviä mielipiteitään, jonka avulla uudet ideat usein syntyvät. Esimiehen tulee luottaa työntekijöiden kykyihin ja ideoihin (Tuomolin 2015). Turvallisuuden tunteen säilyttäminen voi olla ajoittain vaikeaa, mikäli yrityksen tai tiimin tulevaisuus on epävarma. Näissä tilanteissa esimies voi tukea turvallisuuden tunteen säilymistä esimerkiksi antamalla työntekijöilleen enemmän vapautta järjestellä omaa työtään. Epävarmoissakin tilanteissa tiimin yhteiset tavoitteet tulee säilyttää, sillä pienetkin tavoitteet auttavat selkiyttämään ja organisoimaan tilannetta. Työmotivaation säilymistä kannalta on tärkeää, että kaikki työntekijät kokevat tullessa kuulluiksi muutostilanteissa. (Laurila 2017; Mayor & Risku 2015, 158- 159.)

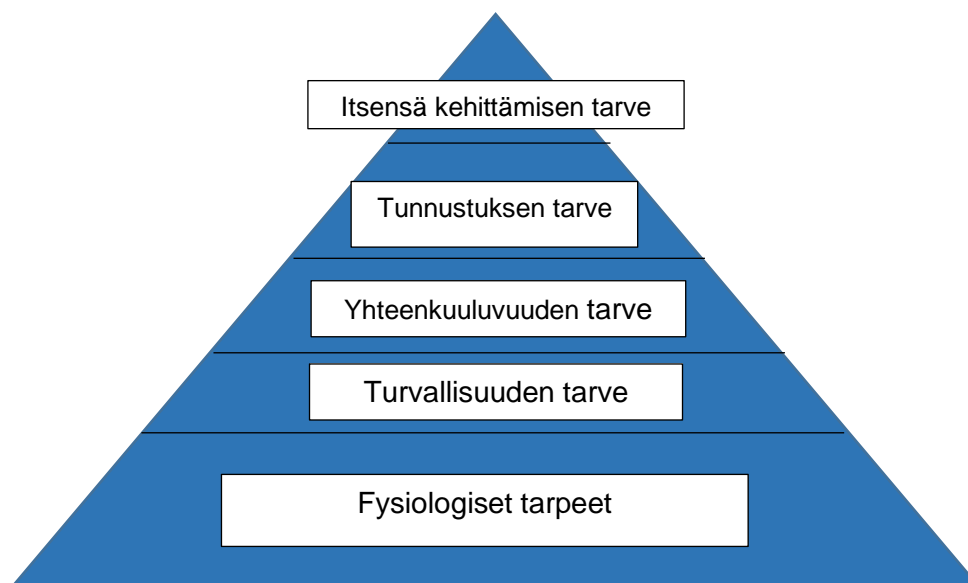
Yksi loistava tilaisuus esimiehelle kartoittaa työntekijöidensä perusmotiiveja ja tavoitteita on kehityskeskustelu. Tämän avulla esimiehellä on mahdollisuus selvittää, mikä kutakin työntekijää motivoi ja vielä tärkeämpänä, mikä tätä ei motivoi. Näin esimiehellä on mahdollisuus kannustaa, ohjata ja tukea työntekijänsä työtä entistä paremmin. (Mayor & Risku 2015, 160-161.) Työntekijällä on kuitenkin itsellään suurin rooli motiivinsa tunnistamisessa ja näistä viestimisessä. Kun työntekijä tunnistaa omat motiivinsa, voidaan kehityskeskustelussa löytää keinoja näiden tukemiseen. (Ilmakangas 2018.)

Positiivisen palautteen lisäksi esimiehen tulee osata antaa tarvittaessa kritiikkiä työntekijöilleen. Sekä tämän antaminen, että vastaanottaminen voi tuntua vaikealta. Kritiikki tulee muistaa antaa aina kahdenkeskisessä tilanteessa. Palaute otetaan vastaan usein eri tavalla vastaanottajan mukaan. Tämän takia esimiehen on tärkeää tuntea työntekijänsä, jotta hän osaa antaa palautteen tälle sopivalla tavalla (Talsi 2019). Esimiehen tulee muistaa kritisoida ainoastaan ei-toivottua tekemistä, ei työntekijää henkilökohtaisesti. Mikäli työntekijä kokee kritiikinannon henkilökohtaiseksi hyökkäykseksi, menee hän helposti puolustuskannalle. (Wannado, 2016.) Tämän vuoksi esimiehen on palautteenannon jälkeen hyvä varmistaa, että työntekijä ymmärsi hänen antamansa palautteen oikein. Tämä

onnistuu kysymällä työntekijältä esimerkiksi, miten tämä ymmärsi saamansa palautteen tai mitä hän ajattelee, että häneltä jatkossa odotetaan. (Mayor & Risku 2015, 162.)

2.6 Steven Reissin motivaatioteoria

Ihmisen motivaatio on kiinnostanut tutkijoita vuosikymmeniä ja tästä on luotu monenlaisia teorioita. Näistä motivaatioteorioista mahdollisesti tunnetuin on Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan ihmisen motivaatio koostuu viidestä hierarkkisesta tarpeesta. Nämä tarpeet ovat alimmasta tasosta ylimpään lueteltuna fysiologiset tarpeet, muun muassa ruoka ja uni, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve, tunnustuksen tarve, sekä itsensä kehittämisen tarve. Maslowin teorian mukaan hierarkian alimpien tarpeiden tulee tyydyttyä ensin, jotta voidaan siirtyä tyydyttämään ylemmällä tasolla olevia tarpeita. Tätä teoriaa on kritisoitu muun muassa siitä, ettei se ota ihmisen yksilöllisyyttä huomioon tai etteivät tarpeiden tärkeysjärjestys aina mukaile kuvattua hierarkista järjestystä. (Cherry 2019.)



Kuva 1. Maslowin tarvehierarkia.

Amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss on luonut empiirisesti kehitetyn motivaatioteorian, joka kattaa koko ihmispersoonallisuuden. Reissin motivaatioteoriassa keskitytään vahvasti yksilön perusmotiiveihin ja näiden tunnistamisen ja mittaamisen avuksi on luotu Reiss Motivaatioprofiili, RMP. Vuosina 1995- 1998 aloittamallaan tutkimuksilla Reiss on onnistunut tuomaan motivaatiokäsitykseen uutta, empiirisesti kerättyä ja tieteellisesti todistettua tietoa. Reissin motivaatioteoria asettuu positiivisen psykologian koulukuntaan, joka keskittyy inhimillisten voimavarojen, onnellisuuden ja elämän tarkoituksen tutkimiseen. (Mayor & Risku 2015, 29.)

Reissin 1990- luvun puolivälissä aloittamassa motivaatiotutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miksi ihmiset tekevät joitakin asioita mielellään, kun taas toiset asiat tuntuvat vastenmielisiltä, sekä mihin nämä yksilölliset kokemukset perustuvat (Mayor & Risku 2015, 30). Reiss aloitti tiiminsä kanssa laajat kenttätutkimukset, sillä hän uskoi, että yksilön motiiveja voidaan selvittää vain kysymällä niistä ihmiseltä itseltään. Reiss tunnisti, että kyselyyn liittyi omat riskinsä. Ihmiset voivat kaunistella vastauksiaan näyttääkseen tutkijan silmissä paremmalta tai yhteiskunnallisesti sovelialta ihmiseltä. Tämän takia Reiss käytti useampia menetelmiä tutkimuksen tulosten validoimiseksi. Yksi näistä tavoista oli kyselyyn vastaaminen anonyymisti. Kyselyssä pyrittiin lisäksi estämään defensiivisyyttä kiinnittämällä huomiota kysymysten asetteluun. Sen sijaan, että tutkittavalta olisi kysytty ”käytätkö valtaa”, kysyttiin tältä ”nautitko johtajana olemisesta?”. Tutkittavilta ei siis suoraan kysytty heidän sosiaalisesti ei-toivotuista piirteistensä, vaan heidän motiiveistaan ja arvoistaan. (Reiss 2013, 31-32.)

Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä tiedusteltiin aluksi, motivoivatko tietyt asiat, kuten perheen kanssa oleminen, heitä. Kun lähes kaikki tutkittavat vastasivat myöntävästi, halusi Reiss selvittää näiden motiivien tärkeyttä. Näinpä seuraavaksi tutkittavilta kysyttiin esimerkiksi, onko perheen kanssa oleminen tärkeintä hänen onnellisuutensa kannalta. Vaikka moni vastaajista pitikin perhettään tärkeänä, vain harva vastasi jatkokysymykseen myöntävästi. Tämän pohjalta luotiin kyselylomake, jonka avulla arvioitiin, mikä yksilöä motivoi ja missä määrin. Lomakkeeseen sisällytettiin kaikki mahdolliset universaalit motiivit, joita tutkimusryhmä ja eri alojen asiantuntijat ja tutkijakollegat keksivät. Ensimmäisessä kyselylomakkeessa tavoitteita oli yli 500, joita myöhemmin karsittiin ottamalla pois psykologisesti vähemmän merkittävät tavoitteet (Reiss 2013, 31). Karsimalla ja jatkotutkimuksia tekemällä päädyttiin lopulta 15 perustarpeeseen, joihin vielä lisättiin yksi tarve, säästäminen, vertaistutkijoiden ehdotuksesta. (Mayor & Risku 2015, 30-31.)

Nämä 16 perustarvetta ovat fyysinen aktiivisuus, hyväksyntä, idealismi, järjestys, kerääminen / säästäminen, kosto / voittaminen, kunnia, mielenrauha, perhe, riippumattomuus, romantiikka, sosiaaliset kontaktit, status, syöminen, uteliaisuus ja valta (Reiss 2013, 34). Mitä suurempi jokin tietty tarve on, sitä tärkeämpää on, että työntekijä tunnistaa tämän tarpeen itsessään. Tämän avulla työntekijän on mahdollista pärjätä tilanteissa, joissa tarpeen mukainen käyttäytyminen ei ole muiden mielestä sopivaa. (Talsi 2019.)

Nämä 16 elämän perustarvetta ohjaavat ihmisen toimintaa koko tämän elämän ajan ja vaativat tyydyttämistä yhä uudelleen. Jokaiseen perustarpeeseen liittyy tavoitteita, jotka korreloivat keskenään. Näistä motiiveista 14:sta vaikuttaa geeniperimämme, vain hyväk-

syntä ja idealismi eivät kuulu geneettisperusteisiin motiiveihin. Kulttuuri, yksilön kokemukset ja yhteiset arvot vaikuttavat motiivien lopulliseen muotoon yksilössä. Koska ihmisen perustarpeet ovat geneettisiä, eivät nämä todennäköisesti muutu ihmisen elämänaikana merkittävästi (Reiss 2013, 37). Reissin teoriassa painotetaan yksilöllisyyttä, eikä ihmisiä haluta lokeroida heidän samankaltaisten piirteidensä perusteella. Jokaisessa yksilössä nämä 16 perustarvetta yhdistyvät ainutlaatuisella ja hänelle tyypillisellä tavalla ja vahvuudella. (Mayor & Risku 2015, 31-32.)

Yksilön temperamentti, eli luontainen tapa reagoida erilaisiin asioihin, on vahvasti yhteydessä hänen elämänsä perustarpeisiin. Lisäksi kasvatus ja ympäristö vaikuttavat perustarpeisiin. Joidenkin tarpeiden, kuten ruumiillisen aktiivisuuden, on huomattu heikkenevän ikääntymisen myötä. On kuitenkin huomattu, että nuoruudessaan urheilullinen henkilö haluaa todennäköisesti myös 90-vuotiaana liikkua enemmän, kuin saman ikäinen verrokkinsa. (Mayor & Risku 2015, 34.)

Reissin mukaan teoria siitä, että ihmisellä on sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota, on virheellinen. Hänen mukaansa ulkoista motivaatiota ei ole olemassa. Hänen tutkimuksensa osoittavat, ettei ulkoisia palkkioita koeta aina kontrolloimiseksi. Se, miten ulkoiset palkkiot vaikuttavat yksilön motivaatioon riippuu täysin siitä, miten sisäisesti motivoitunut hän on palkkion saamaan. Joillekin esimerkiksi rahallinen palkkio on tärkeämpi, kuin toisille. Reissin motivaatioteoria laajentaa ja syventää muun muassa Decin teoriaa sisäisestä motivaatiosta. Decin mukaan sisäiseen motivaatioon kuuluu kolme perustarvetta, jotka ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Reiss kuitenkin koki, etteivät nämä kolme tarvetta riitä kuvaamaan sisäistä motivaatiota sen koko kirjossaan. (Mayor & Risku 2015, 34-35.)

2.6.1 Valta

Reissin teorian mukaan vallan tarve on halua vaikuttaa muihin, tehdä päätöksiä muiden puolesta, sekä johtaa muita. Tähän liittyy halu saavuttaa konkreettisia tuloksia, sekä aikaansaada muutoksia. Vallantarpeeseen kuuluu myös halu opettaa ja neuvoa muita. Vaikuttamishaluiset henkilöt ovat yleensä kunnianhimoisia ja aikaansaavia. Heillä on vahva tarve tehdä asioita oman tahtonsa mukaan, mikä liittyy heidän päättäväisyytensä, tahdonvoimaansa ja johtajuuteensa. Mitä vahvempi vallantarve henkilöllä on, sitä enemmän hän nauttii voidessaan johtaa ihmisiä ja tilanteita. Tästä syystä usein tällaiset henkilöt hakeutuvat esimiestehtäviin. Hyvin vahvan valtamotiivin omaavat henkilöt tarvitsevat jatkuvasti uusia tapoja vaikuttaa, johtaa ja päättää asioita. He ovat nopeita tekemään päätöksiä ja usein kokevat, että huonokin päätös on parempi vaihtoehto, kuin ei päätöstä ollenkaan. (Mayor & Risku 2015, 60.)

Mitä vahvempi yksilön vallantarve on, sitä todennäköisemmin hänet voidaan kokea kontrolloivaksi, vaativaksi ja dominoivaksi. Vahvan vallantarpeen omaavan henkilön voi olla vaikea antaa vastuuta tehtävistä muille, vaan he tekevät mieluiten kaiken itse. Tällainen henkilö voi kokea, että hänen tapansa toimia on ainoa oikea ja hän saattaa jyrätä muiden ajatukset omillaan. Tällä toiminnalla vahvasti valtamotivoitunut henkilö voi tehdä muista ihmisistä itsestään riippuvaisen. (Mayor & Risku 2015, 60.)

Henkilöä, jolla on vahva valtamotiivi, motivoivat haasteet, selkeät tavoitteet, laaja vastuualue, sekä mahdollisuus päättää tärkeistä asioista. Hänen on tärkeää tietää, että hänen tekemänsä työ on merkityksellistä ja tärkeää. Häntä lisäksi motivoi mahdollisuus päättää itse siitä, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. (Mayor & Risku 2015, 61.)

2.6.2 Riippumattomuus

Vahvasti riippumaton henkilö tekee asiat mielellään yksin. Hän nauttii, kun hänellä on selkeästi oma osa-alue hoidettavana, eikä hänen tarvitse olla jatkuvassa yhteistyössä muiden kanssa. Hän haluaa hoitaa tehtävänsä itse, eikä mielellään pyydä apua muilta. Hän nauttii ollessaan vapaa ja itsenäinen. Vahvan riippumattomuuden tarpeen omaava henkilö haluaa korostaa omaa yksilöllisyyttään ja hän haluaa tehdä asiat eri tavalla, kuin muut. Hänen voi olla vaikea omaksua muiden tapaa tehdä asioita. Vahvasti riippumatonta henkilöä ei kannata holhota, vaan luottaa hänen kykyihinsä. Hänelle on hyvä antaa vapaus päättää asioista itsenäisesti. (Mayor & Risku 2015, 65-67.)

Henkilö, jolla on heikko riippumattomuuden tunne, kaipaa ympärilleen yhteisöllisyyttä ja seuraa. Hän haluaa auttaa muita ja saada tarvittaessa itse apua. Hän ei voi hyvin, jos hän joutuu hoitamaan asioita yksin pitkän aikaa. Tällaisia henkilöitä motivoi niin sanottu psykologinen turva, eli ympäristö, jossa hän toimii, on riittävän lämminhenkinen, läheinen ja tukeva. Muutostilanteissa heikon riippumattomuuden tunteen omaavat henkilöt hakevat helposti tukea muista ja haluavat tuntea, että kaikki tiimin jäsenet ovat yhdessä samassa tilanteessa. (Mayor & Risku 2015, 68-69.)

2.6.3 Hyväksyntä

Yksilö, jolla on vahva hyväksynnän tarve, haluaa kokea olevansa osa yhteisöä ja hän haluaa kokea olevansa hyväksytty. Häntä motivoi onnistuminen ja muilta saatu positiivinen palaute, kun taas kritiikki ja epäonnistuminen voivat tuntua lamauttavilta. Usein tällainen ihminen tekee paljon töitä epäonnistumisten välttämiseksi. Moni hyväksyntää tarvitseva henkilö on huippusuorittaja ja hyvin laatu tietoinen. He hakevat vahvistusta onnistumisil-

leen ulkopuolelta ja ovat usein liian itsekriittisiä. Välillä epäonnistumisen pelko voi aiheuttaa sen, etteivät he uskalla ottaa vastaan haastavia tehtäviä. Jos hyväksynnän tarve on hyvin vahva, voi kritiikin vastaanottaminen olla vaikeaa, sillä he pyrkivät suojelemaan itseään esimerkiksi väheksymällä palautteen antajaa. Vahvasti hyväksyntää kaipaavaa henkilöä voi motivoida muun muassa antamalla hänelle riittävästi positiivista palautetta, antamalla hänelle haasteita, joihin hänellä on resursseja vastata, sekä ympäröidä hänet kannustavalla työyhteisöllä. (Mayor & Risku 2015, 78-80.)

Henkilö, kenellä hyväksytyksi tulemisen tarve on pieni, on varma itsestään ja tekemisistään ja hän haluaa ympärilleen yhteisön, jossa hän pääsee menestymään tämän avulla. Hän on päättäväinen ja johdonmukainen, eikä hän välitä muiden mielipiteistä. Kun hyväksynnän tarve on pieni, on kritiikin vastaanottaminen yleensä helppoa ja tätä osataan analysoida ja hyödyntää omassa toiminnassa jatkossa. Tällaista henkilö motivoi, kun hän saa haastaa itseään, kun häntä kannustetaan hänen itsevarmuutensa avulla ja kun hän saa työskennellä vahvasti häneen luottavien ihmisten kanssa. (Mayor & Risku 2015, 80- 82.)

2.6.4 Järjestys

Vahva järjestyksen tarve näyttäytyy ihmisessä siten, että hän nauttii siisteydestä, tarkasti organisoidusta ympäristöstä, sekä selkeistä aikatauluista ja säännöistä. Tällaiselle henkilölle pienetkin yksityiskohdat ovat tärkeitä, ja heitä turhauttaa tulkinnanvaraiset ohjeet tai tilanteet. He arvostavat rutiineja ja pitävät näistä mielellään kiinni. Vahvan järjestyksen tarpeen omaavat henkilöt voivat usein olla täydellisyyden tavoittelijoita, jotka pyrkivät tekemään asiat niin hyvin ja järjestelmällisesti, kuin vain mahdollista. Parhaimmillaan tällaiset henkilöt ovat missä tahansa työssä, joka on tarkoin säänneltyä, jossa tehtäväkuva on selkeä, työ on ennustettavissa ja jossa he saavat käyttää aikaa asioiden aikataluttamisen, organisoimiseen, suunnitteluun tai sääntöjen laatimiseen (Reiss 2013, 127). Organisaatioissa, jossa vaaditaan nopeaa muuntautumiskykyä, voi työntekijän vahva järjestyksen tarve olla heikkous. (Mayor & Risku 2015, 84-85.)

Henkilöt, joilla järjestyksen tarve on pieni, voivat olla kiinnostuneita työstä, jossa palkitaan spontaanisuudesta ja kyvystä sietää epävarmuutta (Reiss 2013,128). Tällaiset henkilöt nauttivat, kun heillä on mahdollisuus muuttaa asioita, sekä improvisoida. Heille järjestys ja siisteys ei ole niin tärkeää ja he turhautuvat helposti tiukoista rutiineista. Heille monen asian yhtäaikainen tekeminen on luontevaa ja he kokevat pystyvänsä tähän. (Mayor & Risku 2015, 86-87.)

2.6.5 Sosiaaliset kontaktit

Vahvan sosiaalisen kontaktin tarpeen omaava henkilö tarvitsee ympärilleen ihmisiä ollakseen onnellinen. Hän tutustuu mielellään uusiin ihmisiin, on kiinnostunut muista ihmisistä ja toivoo olevansa kiinnostava myös muiden mielestä. Ollessaan yksin pitkään tällainen henkilö tuntee itsensä helposti yksinäiseksi. Ajoittain sosiaalisten kontaktien tarve voi olla niin vahva, ettei itse työnteosta tule mitään. Siksi onkin tärkeää, että myös vahvaa sosiaalisten kontaktien tarvetta olevat henkilöt opettelevat työskentelemään itsenäisesti. (Mayor & Risku 2015, 103-104.) Reissin (2013, 131) mukaan tällaisille henkilöille sopii parhaiten työ, jossa pääsee olemaan tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Yksin työskentely on epätodennäköisesti heille motivoivaa.

Vähäistä sosiaalisten kontaktien tarvetta tunteva henkilö nauttii yksinolosta ja tarvitsee tätä jaksakseen. Hän voi olla sosiaalisesti hyvinkin taitava ja hoitaa onnistuneesti vahvaa sosiaalista kontaktia vaativia töitä, mutta tarvitsee näiden tilanteiden jälkeen yksinoloa palautuakseen. Vähäistä sosiaalisten kontaktien tarvetta kokevaa työntekijää voi motivoida esimerkiksi työ, jota on mahdollista tehdä etänä. (Mayor & Risku 2015, 106.) Henkilö, kenellä sosiaalisten kontaktien tarve on vähäinen, voidaan työyhteisössä kokea hankalaksi ja epäsosiaaliseksi, kun hän ei halua osallistua yhteisiin illanviettoihin tai jakaa tietoa vapaa-ajastaan työkavereille. (Talsi 2019.)

2.6.6 Esteettisyys

Vahvan esteettisyyden motiivin omaaville henkilöille on tärkeää, että heidän ympäristönsä on heidän omasta mielestään esteettisesti viehättävä. He usein käyttävät paljon aikaa ja vaivaa oman kotinsa laittamiseen, sekä panostavat omaan ulkonäkönsä ja pukeutumiseensa. Ruma työympäristö tai omaan ulkonäköön tyytymättömyys saattavat häiritä heidän työntekoaan. (Mayor & Risku 2015, 124-125.) Jos taas henkilöllä on pieni esteettisyyden tarve, ei häntä kiinnosta juurikaan oma ulkonäkö tai työympäristön esteettisyys (Mayor & Risku 2015, 126).

Henkilöä, jolla esteettisyyden tarve on vahva, voi motivoida esimerkiksi antamalla hänelle mahdollisuuden kaunistaa työympäristöään, pyytää hänen mielipidettään asioista, joihin tarvitaan esteettisyyden tajua tai antaa hänelle aikaa toteuttaa raportit hänen mielestään esteettisellä tavalla. Osa vahvan esteettisyyden tarpeen omaavista henkilöistä on hyvin taiteellisia, jonka vuoksi he hakeutuvat luoville aloille. (Mayor & Risku 2015, 124-125.)

2.6.7 Rauhallisuus/ Mielenrauha

Henkilölle, jolla mielenrauhan tarve on suuri, muutostilanteet voivat luoda paljon stressiä ja ahdistusta. He eivät näe muutosta mahdollisuutena, vaan uhkana ja mielellään pitäisivät kaiken ennallaan. Muutosten epävarmuus ahdistaa heitä, joten tulevista muutoksista kannattaa puhua heille vasta, kun mahdollisista aikatauluista ja konkreettisista muutoksista tiedetään enemmän. (Mayor & Risku 2015, 137-138.)

Henkilö, jolla mielenrauhan motiivi on vähäinen, sietää hyvin stressiä, eikä hän lamaannu tästä. Hän nauttii tilanteista, joissa voi ottaa riskejä ja testata omaa osaamistaan. Tällaiset henkilöt voivat suoriutua erilaisista tehtävistä parhaiten paineen alla, jonka vuoksi he jättävätkin usein asioiden hoidon viime tippaan. (Mayor & Risku 2015, 139-140.)

2.7 Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään toimiston ulkopuolella, mutta mitä olisi mahdollista tehdä myös toimistolla. Etätyö voi olla jatkuvaa, satunnaista tai säännöllistä. Etätyön tekemiseen liittyy vahvasti tietotekniikan käyttö ja mahdollisesti ajasta ja paikasta riippumattomuus. Usein kuitenkin työntekijöiden veloitetaan olevan tavoitettavissa normaalin toimistoajan puitteissa. (Vilkman 2016, 13.)

Etätyön tekemisen määrä kasvaa jatkuvasti, eikä tälle näy loppua. Suomi on Euroopassa etätyön tekemisen kärkimaita, minkä on mahdollistanut esimerkiksi pitkät välimatkat, sekä teknologian kehitys (Kaleva 2018.) Vuonna 2018 säännöllisesti etätyötä teki reilu viidesosa palkansaajista ja satunnaisesti 14 prosenttia. Päivittäisen etätyön määrä oli kuitenkin vielä pieni, vain kolme prosenttia. Etätyö oli miesten keskuudessa hieman yleisempää, 16 prosenttia miehistä teki etätyötä joko viikoittain tai päivittäin. Naisilla tämä prosentti oli 12. Eniten etätöitä tekivät ylemmät toimihenkilöt, joista joko päivittäin tai viikoittain etätöitä teki 27 prosenttia. Muilla aloilla etätyön tekeminen oli huomattavasti vähäisempää. Etätyötä tehdään isoilla työpaikoilla enemmän, kuin pienillä. Pienten työpaikkojen etätyön tekemisen määrä on kuitenkin kaksinkertaistunut vuodesta 2012. (Lyly-Yrjänäinen 2019, 54-56.) Etäjohtamisen asiantuntijan Ulla Vilkmanin mukaan (2020) etätyön hyödyt ovat niin merkittävät, että etätyön tekemisen määrä tulee kasvamaan myös tulevaisuudessa (Valkama 2020). Heikki Valkaman (2020) artikkelin mukaan nykyään ylemmistä toimihenkilöistä etätyötä tekeekin jo noin 60 prosenttia.

Etätyö on aina vapaaehtoista, eli kummankaan osapuolen ei ole pakko suostua tähän (Männistö 2017). Kaikki työntekijät eivät halua tehdä etätöitä, vaikka tämä olisikin heidän työnluonteensa kannalta mahdollista. Syitä tähän voi olla esimerkiksi halu pitää työpaikka

ja koti erillisinä paikkoina tai työyhteisön tärkeys. (Keyriläinen, Pärnänen & Sutela 2019, 253.) Etätyön tekeminen ei myöskään ole mahdollista läheskään kaikilla aloilla. Kirurgi ei voi leikata potilastaan tai bussikuski ajaa linja-autoaan etänä. (Valkama 2020.)

Etätyön onnistuminen vaatii molemminpuolisen luottamuksen ja vastuunkannon työntekijän ja työnantajan välillä (Kaleva 2018; Männistö 2017). Suurimmat epäluulot etätyötä kohtaan syntyvät luottamuspulasta. Esimies voi ajatella, että ellei hänellä ole mahdollisuutta vahtia työntekijöitään, eivät nämä mahdollisesti teekään töitään. Todellisuudessa toimistolle tuleminen ei ole tae todellisesta työnteosta tai tehokkuudesta. Myös toimistolla ollessaan työntekijän on mahdollista olla tekemättä mitään (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 57; Valkama 2020). Työntekijä lisäksi antaa helpommin itselleen anteeksi työpäikällä, kuin kotona haahuilun (Valkama 2020). Työntekijän tehokkuuden kannalta on tärkeää, että häneen luotetaan. Jos työnantaja ei voi luottaa työntekijöihinsä, kannattaa tämän pohtia uudelleen henkilöstövalintojaan. Sama pätee työntekijään: jos työnantaja ei luota sinuun, tulee tätä mahdollisesti vaihtaa. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 56-57.) Vain harva työntekijä todellisuudessa huijaa etätyöllä, vaikka tämäkin on toki mahdollista (Valkama 2020).

Työntekijän ja työnantajan välisen luottamuksen lisäksi etätyön onnistumiselle on muitakin edellytyksiä. Näitä edellytyksiä ovat työympäristö- ja välineet, esimiestyö, yhteistyö- ja vuorovaikutus, sekä työntekijän omat valmiudet etätyön tekemiseen. (Rauramo 2017.)

Koska etätyön tekeminen edellyttää teknologian käyttöä, tulee työntekijän käytössä olevan teknologian toimia riittävän hyvin. Lisäksi on tärkeää, että tietoliikenneyhteydet ovat hyvät ja että tietoturvaan, eli siihen, että tieto on turvallisesti käytettävissä, se kulkee vaivattomasti ja että siihen on pääsy vain asiaankuuluvilla henkilöillä, voidaan luottaa. (Wirén.) Ympäristön, jossa etätyötä tehdään, tulee olla rauhallinen, turvallinen, terveellinen ja tehtävään työhön sopiva (Rauramo 2017).

Työyhteisön sisäinen viestintä, sekä esimiestyö ovat tärkeitä tekijöitä osapuolten tyytyväisyyden kannalta etätyöskentelyssä. (Männistö 2017.) Etäjohtamisen kulmakivet ovat avoin vuorovaikutus, toimivat pelisäännöt, arvostus, avoimuus, luottamus ja yhteisöllisyys (Vilkman 2016, 26). Erityisesti etätyöskentelyssä aktiivisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja tähän tulee panostaa erityisen paljon. Kun tiimin jäsenet eivät ole fyysisesti samassa paikassa, tulee yhteishenki luoda teknologian välityksellä. Ilman yhteishenkeä työntekijöiden sitoutuminen yritykseen, sekä tiimiin heikkenee. (Vilkman 2016, 41.) Työntekijöille on tärkeä tarjota jokin viestintäkanava, jossa he voivat käydä myös vapaamuotoisempaa keskustelua toistensa kanssa ja aikaa tähän keskustelemiseen tulee järjestää.

Toimivalla vuorovaikutuksella luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutetaan työntekijää työyhteisöön ja sen tavoitteisiin. (Männistö 2017.)

Etätyön pelisäännöistä on hyvä käydä vuoropuhelua työntekijän ja työnantajan kesken (Männistö 2017). Jos esimies vain ilmoittaisi työntekijöilleen uudet säännöt, jäisi työntekijöiden sitoutuminen näihin todennäköisesti vähäiseksi. Laatomalla säännöt työntekijöiden kanssa, tulee heille kokemus siitä, että heitä on kuunneltu ja he ovat päässeet vaikuttamaan. Näin säännöt todennäköisesti myös ymmärretään samalla tavalla. Hyvien pelisääntöjen avulla työ pysyy muuttuvissakin olosuhteissa selkeänä. (Vilkman 2016, 37.)

Työntekijöiden on tärkeää tuntea, että heidän työnsä huomataan ja että tätä arvostetaan. Etätyöskentelyssä huomion saaminen esimieheltä voi jäädä helposti vähäiseksi, mikä voi lisätä uupumuksen ja tyytymättömyyden tunnetta. Tästä syystä esimiehen on myös etätyöskentelyssä tärkeää muistaa olla riittävästi yhteydessä työntekijöihinsä. Arvostusta voi osoittaa heille hyvinkin pienillä eleillä, esimerkiksi kysymällä heidän mielipidettään johonkin asiaan. (Vilkman 2016, 32-33.) Arvostuksen tunnetta niin esimiehen ja työntekijän välillä, kuin kollegoidenkin välillä lisää luottamus siihen, että kollega tekee parhaansa myös kotioloissa. Kollegoiden vahtiminen tulee jättää pois. (Vilkman 2019.)

Avoimuudella tarkoitetaan kaiken puolista läpinäkyvyyttä, sekä sitä, että tieto kulkee muuttumattomana kaikille osapuolille tehokkaasti. Myös mahdollisuus vaikuttaa päätösten tekkoon kuuluu avoimuuteen. Etätyössä avoimuus on todella tärkeää, sillä se on iso osa vuorovaikutusta ja vaikuttaa suuresti tämän laadukkuuteen. Jos avoimuutta ei ole riittävästi, työyhteisön yhteishenki ja sitoutuminen työhön vähenevät. Tästä voi aiheutua myös työn tekemisen vaikeutuminen, mikä taas vähentää työssä onnistumisen tunnetta. Tämä taas vähentää työssä viihtymistä ja tätä kautta laskee työmotivaatiota. (Vilkman 2016, 33-34.) Tiedon kulun avuksi tulee työyhteisöllä olla jokin tietty paikka, mihin kaikki tarvittava tieto tallennetaan ja mistä se on myöhemmin helposti löydettävissä. On tärkeää, ettei mikään tärkeä tieto jää yhden ihmisen taakse. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 100.)

Esimiehen tulee siis pitää työntekijöihinsä aktiivisesti yhteyttä, osoittaa heille arvostusta ja olla kiinnostunut heidän tekemisistään. Koska työntekijät kokevat samat asiat eri tavoin, voi osa työntekijöistä kokea aktiivisen yhteydenpidon käyttämisenä. Siinä missä toinen työntekijä kokee yhteiset virtuaalikalvihuikket mukavana yhteisöllisyyden ylläpitäjänä, voi toinen kokea sen esimiehen tavaksi vahtia hänen tekemisiään. Esimies joutuu tasapainottelemaan mikromanageeraamisen ja huolenpidon välillä. Myös viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota, kun suuri osa yhteydenpidosta tapahtuu kirjallisessa muodossa, sillä

tämä kasvattaa väärinymmärrysten riskiä. Kiireessä ei kannatta kirjoitella viestejä, sillä niistä tulee helposti näissä tilanteissa tyyliä, kuin mitä on tarkoitus. (Ziemann 2020.)

Etätyöskentely vaatii työntekijältä tietynlaisia piirteitä ja taitoja. Työntekijällä tulee olla taito johtaa itseään, sillä kotona kukaan ei ole vahtimassa, tehdäänkö töitä ollenkaan ja toisaalta, kuinka paljon töitä tehdään ja muistetaanko tauot pitää. Hänellä tulee olla taito organisoida oma työnsä ja hahmottaa työhön liittyvät tavoitteet, olivat nämä sitten päivä-, viikko – tai kuukausitasoisia. Esimiehellä on myös tärkeä rooli näiden tavoitteiden asettamisessa ja näistä viestimisessä. Työntekijän tulee pystyä aikataluttamaan omat työpäivänsä niin, että tavoitteet saavutetaan, mikä vaatii omien työskentelytapojen kehittämistä, sekä itsekuria. Tavoitteisiin pääsy saa aikaan onnistumisen tunteen, joka parantaa työntekijän työmotivaatiota ja innostusta työtä kohtaan. Etätyöskentely perustuu molemminpuoliseen vastuun ottamiseen, eli työntekijän tulee pystyä ottamaan vastuu omista työtehtävistään ja näiden hoidosta. Lisäksi työntekijällä tulee olla yleisesti riittävä osaamistaso, jotta hänen on mahdollista ylipäänsä työskennellä itsenäisesti. (Männistö 2017; Rauramo 2017.)

2.7.1 Etätyön hyödyt

Etätyöskentelyssä on monia hyötyjä: työpäivän rytmittäminen on vapaampaa, työrauha on parempi, kuin toimistolla, työtyytyväisyys- ja tehokkuus usein kasvavat, työmatkojen poistuminen säästää niin rahaa, aikaa kuin luontoakin ja asuinpaikkaa ei tarvitse valita toimiston sijainnin mukaan (Työterveyslaitos & Suomen ympäristökeskus).

Pitkät työmatkat kuormittavat työntekijää ja luontoa. Kun työmatkaan joutuu käyttämään paljon aikaa, ei toimistolla tehty työ usein ole enää niin tehokasta. Myöskin vapaa-aika kärsii pitkästä työmatkasta: vapaa-aikaa jää vähemmän, jolloin aikaa harrastuksille, perheelle ja ystäville jää vähemmän. Työmatkan takia joutuu myös heräämään aikaisemmin, jolloin myös väsymys lisääntyy, mikä taas omalta osaltaan vähentää vapaa-ajan aktiviteetteja. (Saaristo 2015.) Suomessa tehdään normaalisti yli kaksi miljoonaa edestakaista työmatkaa, josta 75 prosenttia muodostuu yksityisautoilusta. Työmatkojen takia syntyy ruuhkahuippuja erityisesti aamuisin ja iltapäivisin, mikä kasvattaa työmatkan pituutta entisestään. Etätyöskentelyn avulla työmatkoista syntyneitä päästöjä saadaan huomattavasti alemmiksi, sekä ruuhkahuippuja tasaisemmiksi. (Työterveyslaitos & Suomen ympäristökeskus.)

Etätyöskentely mahdollistaa keskeytyksettömän työajan ja paremman työrauhan. Koska etätyöskentely on paikasta riippumatonta, mahdollistaa se myös asumisen eri paikkakunnalla tai jopa eri maassa, kuin missä työpaikka fyysisesti sijaitsee. Paper Planesin blogissa Web Delevoper Olli Pohjolainen (2019) kertoo omista etätyökokemuksistaan. Hän kertoo työnsä vaativan tarkkaa keskittymistä, mihin etätyöskentely vastaa erinomaisesti. Samaisessa blogikirjoituksessa yrityksen sisältösuunnittelija Sanna Tolmunen kertoo työsken-
kentelystään Minnesotasta käsin. Etätyö siis todella mahdollistaa paikasta ja ajasta riippu-
mattoman työskentelyn.

Ajasta riippumaton työ on myös tehokkuuden kannalta tärkeää, sillä ihmiset ovat tehok-
kaimmillaan eri aikoina vuorokaudesta. Ihmisten elämäntilanteet ovat myös erilaiset, joten
oman työrytmin säätelyn mahdollisuus on suuri etu. Etätyössä saadaan enemmän ai-
kaiseksi ja työ on laadukkaampaa. Tämän mahdollistaa muun muassa työntekijöiden tun-
nollisuus. (Tervo 2016.)

Etätyöskentely mahdollistaa vapauden ja tätä arvostetaan. Choudhury, Larson ja Foroughi
kertovat artikkelissaan (2019), että Yhdysvalloissa työntekijät ovat olleet valmiita kahdek-
san prosenttia pienempään palkkaan siitä hyvästä, että he saavat tehdä etätöitä. Lisäksi
he kertovat, että vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että erään kiinalaisen yri-
tyksen työntekijöiden työtahokkuus kasvoi 13 prosentilla etätyöhön siirryttäessä. Toisessa
tutkimuksessa työntehokkuus nousi 4.4 prosentilla työn laadukkuuden laskematta. Lisäksi
tutkimuksessa havaittiin, että etätyöskentely tehosti myös toimistolla tehtyä työtä.

Etätyöskentelyn ansiosta kasvanut työntehokkuus on nähty myös Suomessa. Suomalai-
sessa vakuutusyhtiö Ilmarisessa etätyö on parantanut erään tiimin tehokkuutta jopa 25
prosenttia. Erityisen suurta tehokkuuden kasvamista on nähty niissä työtehtävissä, jotka
vaativat keskeytyksetöntä työaika. Tehokkuuden kasvamisen lisäksi etätyö tarjoaa myös
työntekijöiden parempaa sitoutuneisuutta, sillä etätyömahdollisuus koetaan todella tärke-
äksi, vaikka tätä ei hyödynnettäisikään usein. (Halla-Aho 2018.)

Etätyöskentely mahdollistaa perheen ja työn helpomman yhdistämisen. Sandy Smith ker-
too artikkelissaan (2013), että erityisesti perheelliset työntekijät tekevät mielellään etätöitä.
SodaHead.com:in kanssa tuotetusta tutkimuksesta selviää, että 70 prosenttia vanhem-
mista haluaisi tehdä etätöitä. Myös muissa ryhmissä halukkuutta etätyön tekemiselle löy-
tyi: 35-44- vuotiaista työntekijöistä 81 prosenttia ja 18-24- vuotiaista työntekijöistä 66 pro-
senttia halusi työskennellä etänä.

2.7.2 Etätöiden haitat

Yhteisöllisyys on tärkeä osa työtä, sillä meillä kaikilla on luontainen tarve kuulua johonkin arvostamaamme ryhmään. Etätöskentelyssä yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaikeutuu, kun kollegoiden kanssa ei nähdäkään kasvotusten. Tämä aiheuttaa helposti eristäytyneisyyden tunnetta, mikä taas aiheuttaa vuorovaikutuksen heikentymistä ja mikä taas heikentää työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Vilkman 2016, 41.) Yhteisöllisyyden ja eristäytyneisyyden tunne ovat hyvin yksilöllisiä, jonka takia esimiehen on tärkeä tuntea työntekijänsä ja tunnistaa, kuka kaipaa yhteydenpitoa enemmän ja kuka taas vähemmän (Männistö 2017). Yhteisöllisyyden tunnetta on kuitenkin mahdollista ylläpitää myös etätöskentelyssä. Virtuaaliset kahvi- tai lounashetket korvaavat toimistolla tapahtuvia kahvihetkiä, yhteiset virtuaaliulkoiluhetket auttavat keskittymään työhön, sekä mahdollistavat kuulumisten vaihdon ja hyvien käytännön vinkkien jakaminen jollakin yhteisellä tietopalustalla parantaa arkea. (Heikkilä 2020.) Palautumisen kannalta virtuaalitauoilla on tärkeää keskittyä keskustelemaan muista, kuin työasioista (Matson-Mäkelä, 2020).

Etätöitä tehdessä tauoista ei välttämättä tule pidettyä kiinni samalla tavalla, kuin toimistolla työskennellessä. Työntekijästä voi tuntua, että kotioloissa pidetty tauko on työstä luistamista. On kuitenkin tärkeä muistaa, ettei mieli tai keho jaksakaan keskittyä loputtomiin työntekoon ilman taukoja. Taukoa pidettäessä on tärkeää poistua tietokoneen ääreltä ja jos vain mahdollista, käydä esimerkiksi kymmenen minuutin kävelyllä ulkona. Tällä saadaan verenkierto käyntiin ja ajatukset hetkeksi muualle. Tämän jälkeen työskentely on jälleen tehokkaampaa. (Terveystalo 2020.)

Etätöitä tehdessä työpäivät helposti venyvät ja työ- ja vapaa-ajan erottaminen vaikeutuu, kun työ on tuotu kotiin. Psykologian tohtori Esa Nordling ohjeistaa Kirsi Matson-Mäkelän artikkelissa (2020), että työpiste ja muu koti on kannattavaa pitää erillään. On järkevää valita jokin tietty paikka kodista työpisteeksi, jolloin muu osa kotia pysyy kotina. Työpäivän päätteeksi työhön liittyvät välineet kannattaa kerätä yhteen ja pois näkyvistä. Myös työpäivien pituudesta on tärkeää pitää itse kiinni, sillä erityisesti etätöskentelyssä vastuu työajoista on työntekijällä itsellään. Selkeä itsensä sisään- ja ulosleimaaminen auttaa selkeyttämään työpäivää, sekä seuraamaan tämän pituutta. Kun olet leimannut itsesi päivän päätteeksi ulos, älä enää tee töitä sinä päivänä. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 123.) Esimiehen on hyvä käydä läpi työntekijöidensä kanssa työhön liittyvät odotukset, sekä se, mikä riittää (Ziemann 2020).

Etätöskentely voi tuoda eteen myös haittoja, joita ei tulisi heti ajatelleeksi. Tällainen asia voi olla esimerkiksi työtapaturmat kotioloissa. Työnantajan, sekä työntekijän on hyvä kes-

kustella työtapaturmavakuutuksen kattavuudesta etätyöoloissa. On mahdollista, että kotona tapahtunutta vahinkoa ei korvata, kun taas saman vahingon käydessä toimistolla, tämä olisi korvattu. Etätyöhön liittyviä riskejä voi minimoida lisävuoktuksilla (Valkama 2020.)

Etätyössä tulee kiinnittää erityisesti huomiota työergonomiaan, sillä kaikilla työntekijöillä ei välttämättä ole työskentelyyn tarkoitettuja säädettäviä pöytiä tai työtuoleja kotonaan. Työfysioterapeutti Anna Gustafsson neuvoo, että työskentelyasentoa tulisi vaihtaa vähintään tunnin välein. Hän lisäksi kannustaa etätyötä tekeviä ihmisiä olemaan luovia miettiessään, missä töitä voi kotona tehdä. Myös työskentely seisten on usein mahdollista myös kotona. Tärkeintä on, että asento on rento ja mukava. (Terveystalo 2020.) Ergonomiaan tulee kiinnittää huomiota jo siinä vaiheessa, kun etätyötä siirrytään tekemään. Usein tähän aletaan kiinnittämään huomiota kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun ongelmia alkaa ilmenemään. Työantajan tulisi varmistaa, että kullakin työntekijällä on kotonaan sopiva työtila, sekä hyvät työvälineet. (Juopperi 2018.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen ja neuvominen voi tuntua etänä haastavammalta verrattuna siihen, että istuttaisiin toimistolla vierekkäin. Tämän sujuvoittamiseen on kuitenkin olemassa keinonsa. Ensimmäiseksi on huolehdittava, että tarvittava teknologia on heti ensimmäisestä päivästä alkaen kunnossa ja että on tiedossa, kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa. Uudelle työntekijälle on hyvä asettaa yksi vastuuperehdyttäjä ja hänen yhteystietonsa olisi hyvä antaa jo ennen ensimmäistä työpäivää. Ensivaikutelmaan kannattaa panostaa, sillä tämän ollessa huono, menee tämän korjaamiseen usein pitkään. Perehdytykselle tulee olla selkeä suunnitelma ja aikataulu, sekä uuden työntekijän oppimista tulee mitata jollain tavoin. Uudelle työntekijälle tulee tehdä listaus tärkeistä yhteyshenkilöistä, kenen puoleen voi kääntyä asiassa kuin asiassa ja häneen tulee olla aktiivisesti yhteydessä. Perehdytyshetket kannattaa pitää lyhyinä ja näistä kannattaa pyytää työntekijän palautetta. Lopuksi uuden työntekijän on tärkeää kokea kuuluvansa porukkaan ja olevansa tähän tervetullut. Koko työyhteisö kannattaa kerätä virtuaalikalvi- tai lounashetkeen, missä kaikilla on mahdollisuus tutustua tiimin uuteen jäsenen, sekä toisinpäin. Näinä hetkinä kannattaa puhua muustakin, kuin työstä. (Pulkinen 2020.)

3 Tutkimuksen esittely

Tutkimuksen taustalla oli hypoteesi siitä, että etätyöllä on merkitystä Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon ja että heidän perusmotiivinsa vaikuttavat siihen, miten etätyö tähän vaikuttaa. Eli tutkimuksen tavoitteena ei ollut ainoastaan selvittää etätyön vaikutusta työmotivaatioon, vaan selvittää myös, miten etätyö vastaa työntekijöiden keskuudessa tärkeimmiksi nousseisiin perusmotiiveihin. Motivaatio ja tekijät sen taustalla ovat hyvin yksilöllisiä, joten todennäköistä on, että myös etätyön vaikutus työmotivaatioon on hyvin yksikölistä. Tutkimuksen tavoitteena oli myös kartoittaa, millaiset perusmotiivit koetaan tärkeimmiksi.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Yleensä tätä tutkimusmuotoa käytetään tutkittaessa kohderyhmää, joka on määrällisesti suuri. Tässä tapauksessa tutkimukseen osallistui kuitenkin hyvin rajattu 13 hengen ryhmä, eli Yrityksen X HR- tiimin työntekijät. Tutkimusta suunniteltaessa tiedostettiin, että tutkimusryhmä on kooltaan pieni määrälliseen tutkimukseen, mutta useammat tekijät puolsivat määrällistä tutkimusta laadullisen tutkimuksen sijasta. Mikään tutkimusmenetelmä ei myöskään yksin ole ainoa oikea vaihtoehto, vaan käyttökelpoisia vaihtoehtoja on useita, joista valitaan usein yksi tutkimustavoitteiden ja resurssien asettamien rajoitusten perusteella (Heikkilä 2014, 12). Myös lähestymistapa ja näkökulma näihin vaikuttaa menetelmän valintaan (Heikkilä 2014, 12).

Määrällisen tutkimuksen avulla haetaan vastauksia lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyvissä kysymyksissä. Tämä vaatii riittävän suuren ja edustavan otoksen. Aineistoa kerätessä käytetään usein standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksella yleensä selvitetään asioiden välistä riippuvuutta tai muutoksia, joita on tapahtunut tutkittavassa ilmiössä. Tutkimustuloksia voidaan esitellä erilaisin kuvioin tai taulukoin. Aineiston avulla saatuja tuloksia pyritään yleensä yleistämään suurempaan joukkoon käyttäen tilastollista päättelyä. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, mikä on kannattavaa määrällisessä tutkimuksessa, jos kohderyhmä on pieni, eli yleensä tapauksissa, joissa kohderyhmässä on alle sata henkilöä (Heikkilä 2014, 31). Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko, eli ryhmä, josta halutaan tietoa (Heikkilä 2014, 12). Tutkimus päädyttiin toteuttamaan määrällisenä tutkimuksena laadullisen tutkimuksen sijasta sen takia, että tutkimuskohteena ollut ryhmä oli hyvin selkeä ja rajattu ja tutkimukseen haluttiin saada koko HR- tiimin vastaukset.

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että siihen saadaan mukaan kaikki Yrityksen X HR- tiimin työntekijät, sillä tämän avulla saadaan kokonaiskuva tiimin työntekijöiden perusmotiiveista ja siitä, miten he kokevat etätyön vaikuttavan omaan työmotivaatioonsa. Koska perusmotiivit ja motivaatio ovat niin yksilöllisiä asioita, olisi tutkimuksen tulos ollut todennäköisesti hyvin erilainen, jos tutkimukseen olisi valittu vain osa tiimin työntekijöistä.

Tutkimuksen aineisto haluttiin kerätä kyselylomakkeen avulla, mikä myös puolsi määrällisen tutkimuksen puolesta. Kyselylomakkeeseen päädyttiin haastatteluiden sijaan sen vaihtavuuden ja anonyymisuuden vuoksi. Tutkimukseen osallistumisesta haluttiin tehdä osallistujille nopeaa ja vaivatonta ja tällä pyrittiin varmistamaan mahdollisimman korkea osallistumisprosentti. Koska kyselyyn osallistuminen oli anonyymiä, pystyivät tähän osallistuneet työntekijät vastata mahdollisesti rehellisemmin verrattuna siihen, että tutkimuksen aineisto olisi kerätty haastatteluiden avulla.

Motiivit voidaan kokea hyvin henkilökohtaisiksi ja niitä saatetaan arvottaa eri tavoin. Kuten Steven Reiss omassa tutkimuksessaan, myös tässä pyrittiin saamaan työntekijät vastaamaan rehellisesti anonyymiteetin turvin. Tutkimukseen osallistujan ei ole tarvinnut miettiä, mikä perusmotiivi olisi niin sanotusti paras tai ihailuin vaihtoehto, kun taas näin olisi voinut mahdollisesti käydä, jos häntä olisi haastateltu kasvotusten. Kyselylomakkeessa kysyttiin myös työntekijän työmotivaation tilaa. Myös tähän olisi mahdollisesti voitu saada kaunis- teltuja vastauksia, jos tätä olisi kysytty kasvotusten. Kyselylomakkeen avulla varmistettiin myös se, että kaikki työntekijät saivat oman äänensä kuuluviin ja ettei ryhmäpaine vaikuttanut työntekijän vastauksiin, mikä olisi ollut vaarana esimerkiksi ryhmähaastattelua käytettäessä.

3.1 Tutkimuksen kohde ja tavoitteet

Tutkimuksen kohteena oli siis Yrityksen X HR- tiimin työntekijät, joita oli yhteensä 13. Työntekijöillä on hyvin vaihtelevasti työkokemusta niin HR- alalta yleisesti kuin Yrityksestä X. Heillä on myös erilaiset koulutustaustat, sekä elämäntilanteet. Osa työntekijöistä on opiskellut HR- alaa, toiset ovat päätyneet HR- alan töihin muiden Yritykseen X liittyvien tehtävien kautta ja toiset opiskelevat aivan toista alaa. HR- tiimi koostuu 11 HR- asiantuntijasta ja kahdesta HR- assistentista. Assistentin työtehtävät ovat pääsääntöisesti asiantuntijoita avustavia tehtäviä, mutta assistentin ja asiantuntijan työtehtävät ovat riittävän vertailukelpoisia toisiinsa nähden ja näitä molempia työtehtäviä on mahdollista suorittaa etänä.

Tiimin työntekijät tekevät normaalissa tilanteessa hyvin vaihtelevasti etätöitä, toiset useamman päivän viikossa, kun taas toiset eivät tee etätöitä lainkaan. Etätyöskentelyn mahdollisuutta ei ole rajattu, eli työntekijät voivat tehdä etätöitä niin paljon tai vähän, kuin he haluavat. Kuitenkin tätä tutkimusta tehdessä COVID-19 pandemia oli aiheuttanut sen, että kaikki tiimin työntekijät tekivät ainoastaan etätöitä, poikkeuksena, että kerran viikossa yksi eri työntekijä kävi toimistolla tekemässä yhden työpäivän tulostusmahdollisuuden takia.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka etätöy vaikuttaa Yrityksen X HR-tiimin työntekijöiden työmotivaatioon. Lisäksi tavoitteena oli selvittää työntekijöiden tärkeimmät perusmotiivit ja sekä se, miten etätöy vastaa näihin. Tutkimukseen liittyvässä kyselylomakkeessa selvitetään myös, miten työntekijöiden työmotivaation tilaan on vaikuttanut se, että etätöy tekeminen ei ole enää vapaaehtoista. Tutkimuksessa käytettiin taustalla Steven Reissin motivaatioteoriaa, joka sisältää ajatuksen siitä, että ihmisellä on 16 perusmotiivia, mutta näiden voimakkuus vaihtelee yksilön mukaan. Tähän tutkimukseen valittiin mukaan ne perusmotiivit, joihin etätöyllä ajateltiin olevan suurin vaikutus.

3.2 Työtapakuvaus ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus aloitettiin keräämällä siihen tarvittava tietoperusta vuoden 2020 tammi-huhtikuun aikana. Kun tietoperustaa oli saatu kerättyä tarpeeksi, laadittiin Webropol-kysely, jossa oli ensin neljä taustakysymystä, joilla kartoitettiin vastaajien työkokemusta, asumisen tilaa ja etätöy keskimääräistä tekemisen määrää normaaliolosuhteissa. Taustakysymysten jälkeen oli kymmenen monivalintakysymystä, joiden avulla kartoitettiin työntekijöiden perusmotiiveja, työmotivaation tilaa, sekä etätöy tärkeyttä työntekijöiden työmotivaation kannalta. Lopuksi oli kaksi avointa kysymystä, joissa kysyttiin etätöy hyviä ja huonoja puolia työntekijän työmotivaation kannalta.

Kysely valmistui 6. huhtikuuta ja se julkaistiin tiistaina 7. huhtikuuta. Kyselyyn osallistujille lähetettiin kaikille yhteinen linkki sähköpostitse vapaamuotoisen saatekirjeen kera tiistai aamuna. Vastaamisaikaa kyselylle annettiin perjantaihin 17. huhtikuuta klo 23 asti. Kyselystä oli tiedotettu HR-tiimin työntekijöitä jo aiemmin keväällä ja tällöin oli myös samalla kartoitettu heidän haluaan ja mahdollisuuttaan osallistua kyselyyn. Kyselystä lähetettiin sähköpostitse muistutusviesti keskiviikkona 15. huhtikuuta. Kaikki HR-tiimin jäsenet olivat vastanneet kyselyyn määräaikaan mennessä, eli kyselyn vastausprosentti on 100. Tutkimuksen tuloksia alettiin koostaa ja analysoida huhtikuun loppupuolella ja nämä valmistuivat toukokuun 3. päivä.

3.3 Aineiston esittely

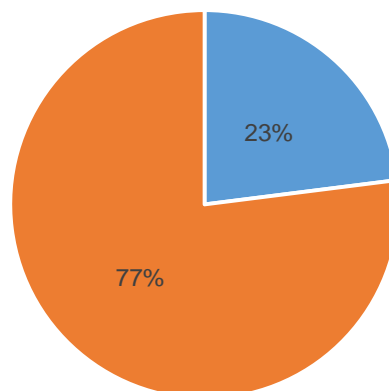
Kysely alkoi neljällä taustakysymyksellä, joilla kartoitettiin Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden asumista, eli asuvatko he yksin vai jonkun kanssa, työkokemusta HR- alalta, työkokemusta Yrityksestä X, sekä sitä, kuinka paljon työntekijät tekevät normaalisti etätöitä. Nämä kysymykset valikoituivat taustakysymyksiksi sen takia, että näillä on mahdollisesti vaikutusta joko työntekijöiden perusmotiiveihin tai siihen, miten etätöyö vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa.

Jos työntekijä asuu jonkun kanssa, ei hän välttämättä koe tarvitsevansa työssä niin paljon sosiaalisia kontakteja, kuin yksin asuva, sillä hän saa näitä kotona ollessaan. Se, kuinka paljon työntekijällä on kokemusta HR- alalta, voi vaikuttaa siihen, kuinka paljon hän kokee tarvitsevansa tiiminsä tukea ja apua päivittäisissä työtehtävissä. Se, kuinka kauan työntekijä on työskennellyt yrityksessä X voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hän tuntee Yrityksen X sisäiset käytännöt ja kuinka paljon hän tarvitsee näihin kollegoiden tukea. Onnistunut etätöyöskentely vaatii, että työntekijän osaamisen taso on riittävä itsenäisen työn tekemiseen (Männistö 2017; Rauramo 2017).

Viimeiseksi se, kuinka paljon etätöitä työntekijä tekee normaalisti, vaikuttaa siihen, miten erilainen tämä vallitseva tilanne on, jossa etätöitä tehdään kokoaikaisesti. Työntekijä, joka tekee normaalisti usein etätöitä, ei todennäköisesti koe vallitsevaa tilannetta niin erilaisena, kuin työntekijä, joka tekee etätöitä normaalisti vähän tai ei ollenkaan.

Alla on esitetty neljän taustakysymyksen vastaukset siinä järjestyksessä, kuin ne kyselylomakkeella olivat. Itse kysymys on esitetty kunkin kuvion yläpuolella.

Asutko yksin vai jonkun kanssa?

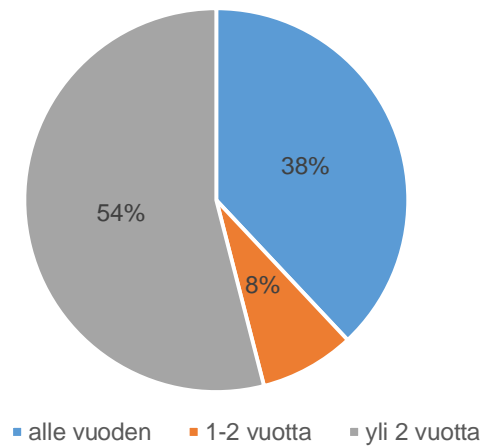


■ Asun yksin ■ Asun jonkun (esim. puoliso tai lapset) kanssa

Kuvio 1. Asumistilanne

Suurin osa Yrityksen X HR- tiimin työntekijöistä jonkun, esimerkiksi puolison tai lasten, kanssa (kuvio1).

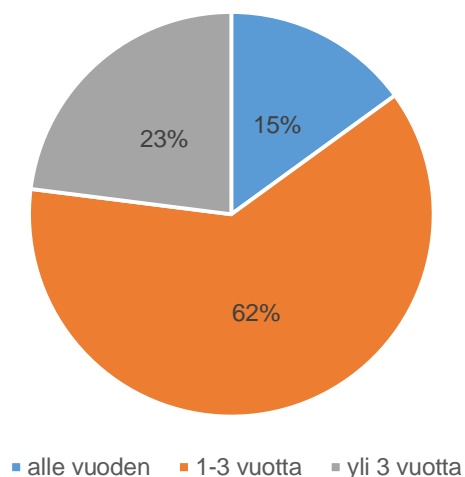
Kaunko olet työskennellyt Yrityksessä X?



Kuvio 2. Työvuodet Yrityksessä X

Yrityksen X HR- tiimi on iältään vielä melko nuori, sillä 46 prosenttia tiimin työntekijöistä on työskennellyt Yrityksessä X alle kaksi vuotta ja 54 prosenttia yli kaksi vuotta (kuvio 2). Tiimin työntekijöiden työvuodet Yrityksessä X vaihtelevat todellisuudessa alle vuodesta jopa lähes 10 vuoteen, mutta vaihtoehdot haluttiin antaa näillä haarukoilla sen takia, että anonymiteetti pysyisi mahdollisimman hyvänä.

Kauanko olet työskennellyt HR- alalla?

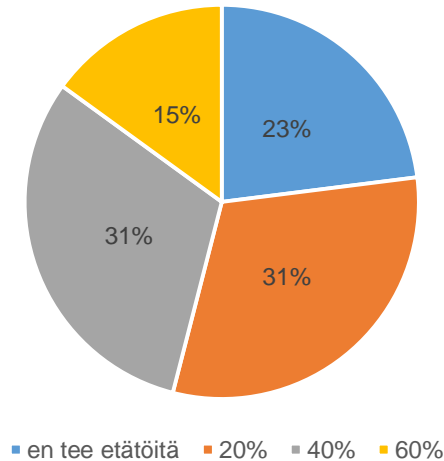


Kuvio 3. Työkokemus HR- alalta

Myös työkokemuksessa HR- alalta on tiimin sisällä eroja. Toisille työntekijöille kyseessä olevan Yrityksen X työpaikka on ensimmäinen HR- alalla, kun taas toisille on kertynyt jo

useampi vuosi kokemusta (kuvio 3). Kuten edellisessä, myös tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot haluttiin laittaa mahdollisimman pienellä haarukalla, jolla saadaan eroja, mutta jolla saadaan myös vastauksia kaikkiin vaihtoehtoihin anonymiteetin säilyttämiseksi.

Kuinka paljon prosentuaalisesti teet keskimäärin etätöitä viikossa normaalisti?

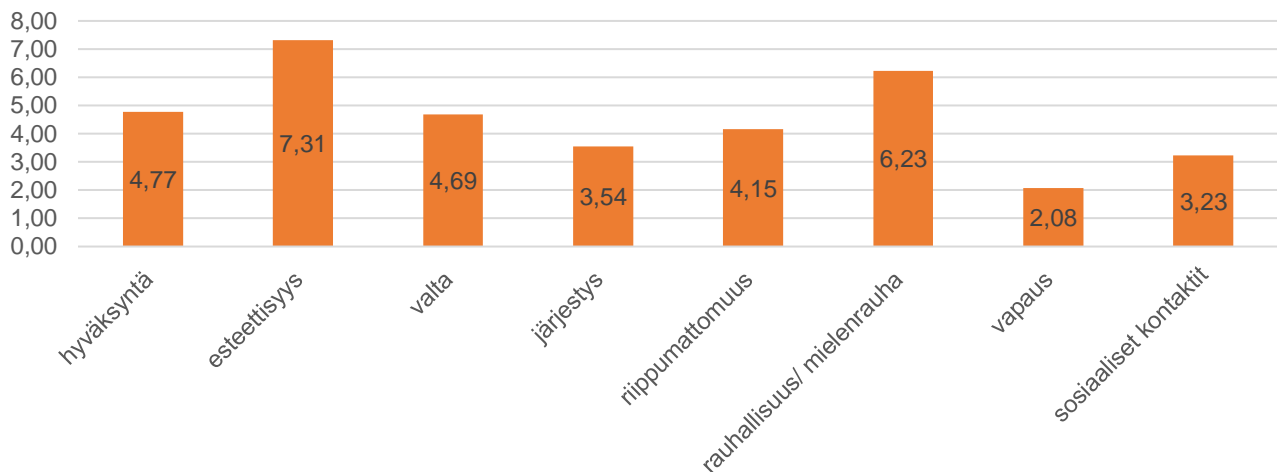


Kuvio 4. Etätöiden tekemisen määrä normaalisti

Suurin osa tiimin työntekijöistä (77 %) tekee vähintään kerran viikossa etätöitä normaalisti (kuvio 4). Tiimistä löytyy kuitenkin myös työntekijöitä (23%), jotka eivät normaalioloissa tee etätöitä lainkaan. Tähän voi olla syynä esimerkiksi se, että työpaikka ja koti halutaan pitää erillään tai että työyhteisöä arvostetaan niin paljon, että työpäivät halutaan mieluummin viettää heidän kanssaan toimistolla (Keyriläinen ym. 2019, 253). Myös toimiston parempi työergonomia voi puoltaa toimistolla työskentelyä etätyöskentelyn sijasta.

Seuraavaksi on esitetty varsinaisten tutkimuskysymysten, eli 5-12 vastaukset siinä järjestyksessä, kuin ne kyselylomakkeella olivat. Kysymyksillä on pyritty kartoittamaan työntekijöiden perusmotiivien tärkeyttä, työmotivaation tilaa ja päivittäisen etätöiden vaikutusta tähän, sekä sitä, mitkä asiat koetaan hyödyllisiksi ja mitkä haitallisiksi etätyössä työmotivaation kannalta. Työntekijällä on itsellään suurin rooli omien perusmotiivien tuntemisessa ja näistä viestimisessä. Jos työntekijä ei itse tiedä, mikä häntä motivoi, on esimiehen mahdollonta tukea työntekijän työmotivaatiota. (Ilmakangas 2018.) Tutkimuskysymykset on jälleen esitetty kunkin kuvion yläpuolella.

Järjestä seuraavat perusmotiivit oman työmotivaatiosi kannalta tärkeysjärjestykseen 1-8, niin, että 1. on kaikista tärkein ja 8 vähiten tärkeä



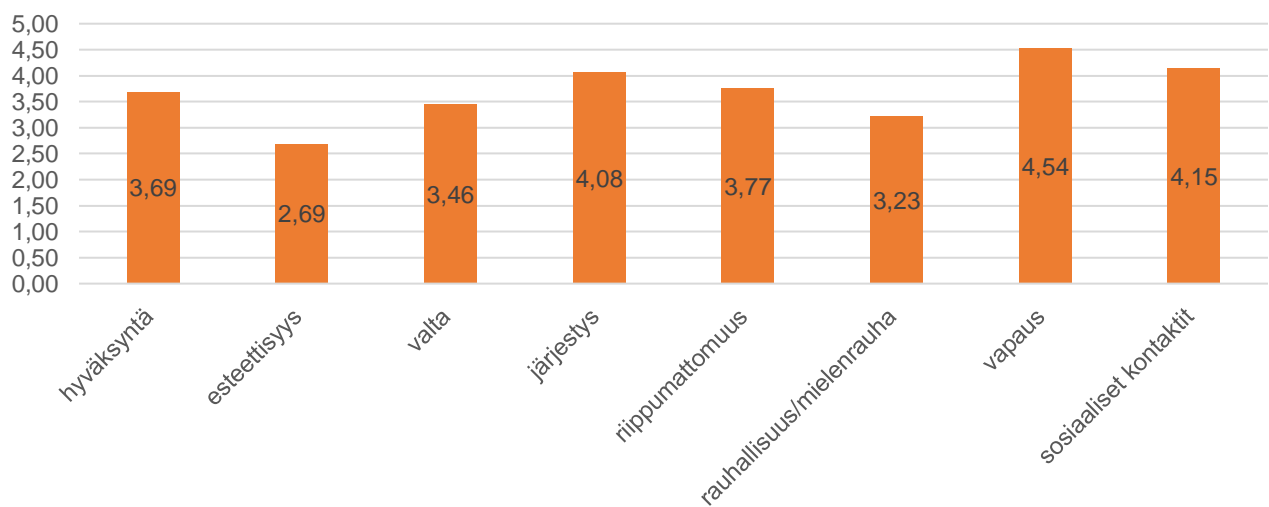
Kuvio 5. Perusmotiivien tärkeysjärjestys

Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden tärkeimmät perusmotiivit olivat vapaus, sosiaaliset kontaktit ja järjestys, joista vapaus on selvästi tärkein (kuvio 5). 53,85 prosenttia työntekijöistä koki vapauden kaikista tärkeimmäksi motiiviksi. Vähiten tärkeiksi motiiveiksi nousivat esteettisyys, rauhallisuus/mielenrauha, sekä hyväksyntä. Kuviota 5 tulkitaan siten, että mitä korkeampi jonkin motiivin luku on, sitä vähemmän tärkeä tämä motiivi on työntekijöiden työmotivaation kannalta. Kysymystä alusti ensin määritelmä työmotivaatiosta ja tämän syntyyn vaikuttavista tekijöistä ja työntekijöitä pyydettiin peilaamaan perusmotiiveja näihin tekijöihin. Alustus oli seuraava: ”Työmotivaatio syntyy muun muassa työssä viihtymisestä, innostuksesta työtä kohtaan, tehokkuudesta, vuorovaikutuksesta työkavereiden kanssa ja työn laadukkuudesta. Pohdi omaa työmotivaatiotasi näiden tekijöiden avulla.” Kaikki perusmotiivit oli lisäksi määritelty seuraavasti Steven Reissin motivaatioteorian pohjalta:

- sosiaaliset kontaktit (= tarve olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa)
- vapaus (= mahdollisuus vaikuttaa itse omaan työskentelyyn, kuten aikaan ja paikkaan)
- rauhallisuus/ mielenrauha (= halu säilyttää asiat samanlaisina, kuin ne ovat nyt, muutostilanteet aiheuttavat helposti stressiä ja ahdistusta)
- riippumattomuus (= halu tehdä asioita yksin ja itsenäisesti)
- järjestys (= nauttiminen siisteydestä, selkeistä aikatauluista, säännöistä, ohjeista ja rutineista. Tulkinnan varaiset ohjeet tai tilanteet turhauttavat)
- valta (= halu saavuttaa konkreettisia tuloksia, halu johtaa, opettaa ja neuvoa muita, sekä aikaansaada muutoksia)
- esteettisyys (= työympäristön ja oman ulkonäön esteettisyys on tärkeää työhön keskittymisen kannalta).

Tämä kysymysmuoto jäljittelee Steven Reissin tapaa kysyä ihmisiltä heidän perusmotiiveistaan tutkimuksessaan, eli ensimmäisenä Reiss kysyi ihmisiltä, onko jokin perusmotiivi, kuten perhe, heille tärkeä. Kun suurin osa vastaajista vastasi tähän myöntävästi, kysyttiin heiltä, onko perhe tärkein heidän motiiveistaan. Vaikka perhe olikin suurelle osalle tärkeä, vain harva vastasi enää tähän kysymykseen myöntävästi. Kysymyksessä 5 haluttiin siis saada työntekijät pohtimaan motiiviansa tärkeysjärjestystä, eli vaikka kaikki motiivit olisivat tunnettu tärkeiksi, joutuivat he pohtimaan, mikä näistä on kaikista tärkein, toiseksi tärkein ja niin edelleen (Mayor & Risku 2015, 30).

Kuinka tärkeänä (1-5) pidät seuraavia perusmotiiveja työmotivaatiosi kannalta? (1= ei ollenkaan tärkeä, 5= todella tärkeä)

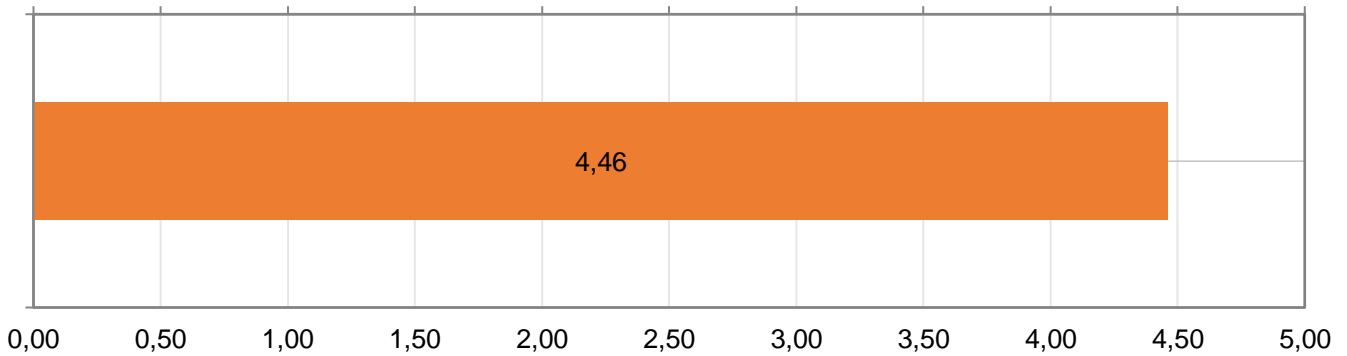


Kuvio 6. Perusmotiivien tärkeys

Seuraavassa kysymyksessä, eli kysymyksessä 6, työntekijöitä pyydettiin pohtimaan eri perusmotiivien tärkeyttä heidän työmotivaationsa kannalta asteikolla 1-5. Kuvio 6 näyttää, että tärkeimmiksi motiiveiksi nousivat jälleen kuten kysymyksessä 5, vapaus, sosiaaliset kontaktit, sekä järjestys. Vapauden koki erittäin tärkeäksi (5) 61,54%, sosiaaliset kontaktit 38,46% ja järjestyksen 30,77% vastaajista.

Vähiten tärkeiksi perusmotiiveiksi koettiin myös kysymyksen 5 vastauksia mukailleen esteettisyys ja rauhallisuus/mielenrauha. Myöskään vallan motiivia ei koettu kovinkaan tärkeäksi, mikä näkyi myös kysymyksessä 5, jossa valta oli määritelty vasta viidenneksi tärkeimmäksi motiiviksi. Esteettisyyttä ei yksikään vastaajista pitänyt erittäin tärkeänä (5). Rauhallisuutta/mielenrauhaa piti 23,08% ja valtaa 15,38% vastaajista erittäin tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Kysymyksen viisi ja kuusi vastaukset ovat siis hyvin linjassa toistensa kanssa.

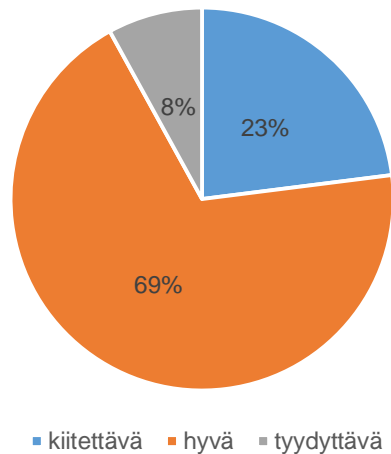
Miten tärkeänä (1-5) pidät etätyön mahdollisuutta oman työmotivaatiosi kannalta?



Kuvio 7. Etätyön merkitys työmotivaation kannalta

Etätyön mahdollisuutta pidettiin todella tärkeänä tekijänä oman työmotivaation kannalta (kuvio 7). 92,31% työntekijöistä koki etätyön mahdollisuuden oman työmotivaationsa kannalta joko 4 tai 5 arvoiseksi. Kysymykseen ei vastattu lainkaan vaihtoehtoa 1 tai 2. Tässä kysymyksessä yksi vastasi ei ollenkaan tärkeätä ja viisi todella tärkeätä.

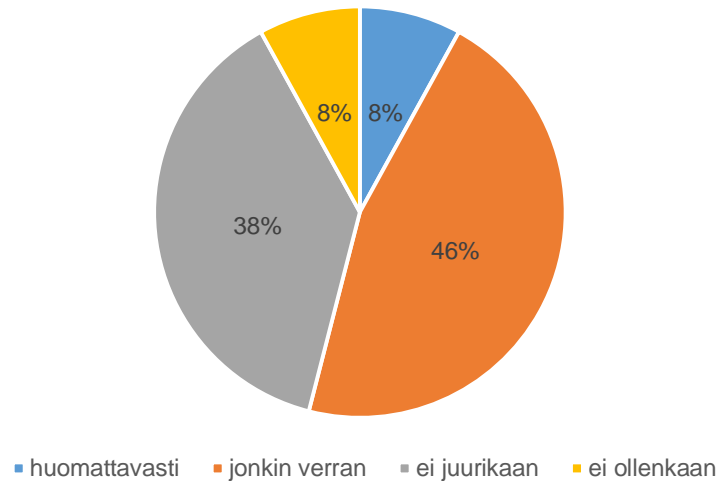
Arvioi omaa työmotivaatiotasi tammikuussa (kun etätyöskentely oli ns. vapaaehtoista)



Kuvio 8. Työmotivaation tila tammikuussa 2020

Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatio on ollut tammikuussa 2020 hyvällä tasolla, vain 8% vastaajista koki, että heidän työmotivaationsa taso on tyydyttävä (kuvio 8).

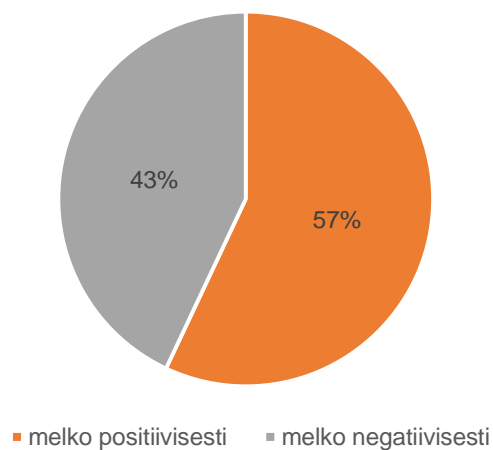
Koetko päivittäisen etätyön vaikuttaneen työmotivaatioosi?



Kuvio 9. Päivittäisen etätyön vaikutus työmotivaatioon

Kysymyksessä 9 haluttiin selvittää, onko jatkuva etätyö vaikuttanut työntekijöiden työmotivaatioon jollakin tavalla. Hieman yli puolet vastaajista koki, että etätyö on vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa vähintäänkin jonkin verran. Kuitenkin 46 prosenttia vastaajista koki, ettei jatkuva etätyö ole vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa merkittävästi (kuvio 9).

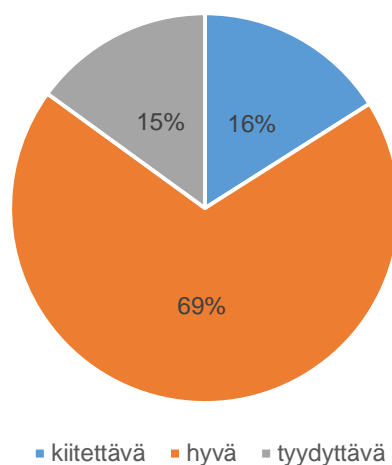
Miten koet päivittäisen etätyön vaikuttaneen työmotivaatioosi?



Kuvio 10. Millainen vaikutus etätyöllä on työmotivaatioon

Kysymyksessä 10 haluttiin selvittää, miten jatkuva etätyö on vaikuttanut niiden työntekijöiden työmotivaatioon, jotka kokivat tällä olleen mitään vaikutusta. Kysymys 10 tuli vastaajilla esiin siis vain siinä tapauksessa, että he vastasivat kysymykseen 9 joko vaihtoehdon ”jonkin verran” tai ”huomattavasti”. Vähän reilu puolet vastaajista koki, että etätyöllä on ollut melko positiivinen vaikutus heidän työmotivaatioonsa, kun taas 43 prosenttia vastaajista koki, että etätyöllä on ollut heidän työmotivaatioonsa melko negatiivinen vaikutus.

Arvioi omaa työmotivaatiotasi tällä hetkellä (kun etätyö on päivittäistä)



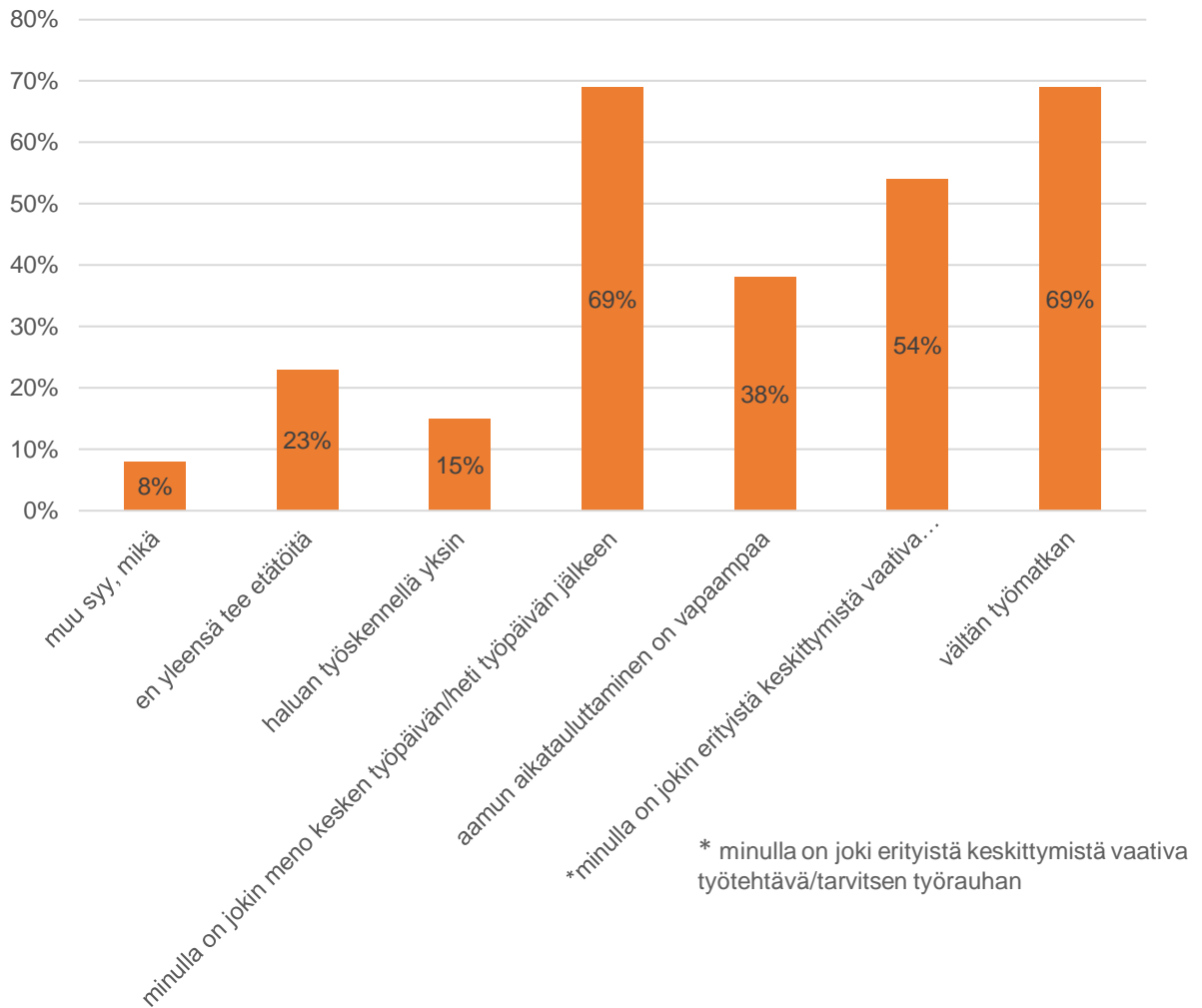
Kuvio 11. Työmotivaation tila tällä hetkellä

Kysymyksessä 11 työntekijöitä pyydettiin arvioimaan omaa työmotivaationsa tilaa tässä hetkessä, kun etätyö on jatkuvaa COVID-19 pandemian vuoksi. Samalla tavalla, kuin kysymyksessä 8 (kuvio 8), 69 prosenttia työntekijöistä koki työmotivaationsa olevan hyvällä tasolla. Niiden työntekijöiden määrä, jotka arvioivat oman työmotivaationsa olevan kiitettävällä tasolla, laski 7 prosentilla, kun taas vastaavasti niiden työntekijöiden, jotka arvioivat oman työmotivaationsa tason tyydyttäväksi, nousi 7 prosentilla.

Kysymyksellä 12 haluttiin selvittää, mistä syistä työntekijät yleensä tekevät etätöitä. Yleisimmiksi syiksi nousivat työmatkan välttäminen, sekä ohjelma joko heti työpäivän päätteeksi tai tämän aikana (kuvio 12). ”Muu syy”-kohtaan tuli yksi vastaus, jossa mainittiin keskeytyksetön työaika.

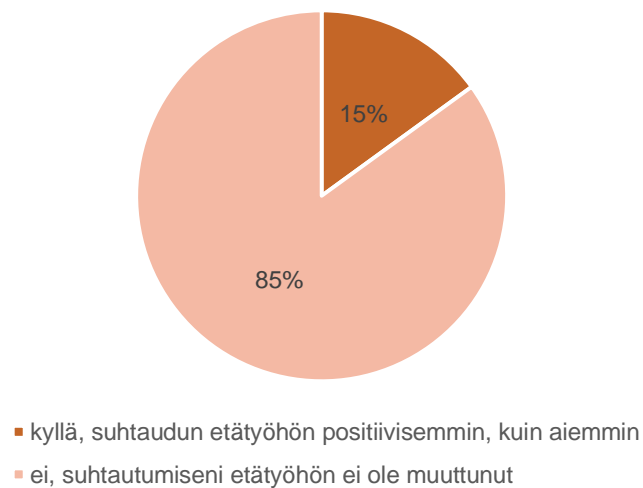
Etätyöskentelyssä suurin osa häiriötekijöistä jää pois, jolloin työntekijän on mahdollista syventyä paremmin työtehtäviinsä ilman keskeytyksiä. Myös etätyöskentelyn tuomaa työrauhaa arvostetaan. Hyvä työrauha takaa paremman keskittymisen työhön, mikä taas lisää tehokkuutta ja tätä kautta työntekijän työmotivaatiota (Mielenihmeet 2019; Pohjolainen 2019; Työterveyslaitos & Suomen ympäristökeskus).

Mistä syystä yleensä teet etätöitä (voit valita useita vaihtoehtoja)?



Kuvio 12. Syyt etätöiden tekemiseen normaali oloissa

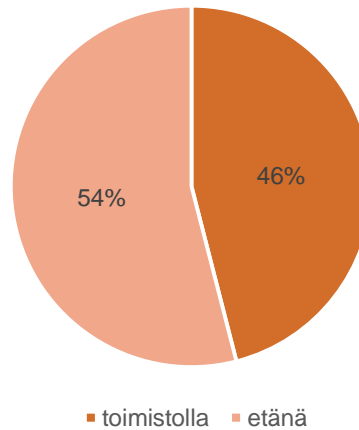
Koetko suhtautumisesi etätöihin muuttuneen tänä aikana, kun etätö on ollut päivittäistä?



Kuvio 13. Suhtautuminen etätöihin

Suurimman osan työntekijöistä suhtautuminen etätöihin ei ollut muuttunut sinä aikana, kun etätöiden tekeminen on ollut päivittäistä (kuvio 13). 15 prosenttia vastaajista koki, että he suhtautuvat etätöihin nykyään positiivisemmin.

Jos sinun tulisi nyt valita, tekisitkö mieluummin kokoaikaisesti töitä toimistolla vai etänä?



Kuvio 14. Työskentely toimistolla tai etänä

Etätöitä pidetään selvästi miellyttävänä työskentelymuotona, sillä yli puolet työntekijöistä (54%) tekisi jatkossa kokoaikaisesti mieluummin töitä etänä, kuin toimistolla (kuvio 14). Vaikka sosiaalisten kontaktien tarve nousi yhdeksi tärkeimmistä motiiveista, vastaa etätöihin kuitenkin todella hyvin tärkeimmäksi nousseeseen motiiviin, eli vapauden motiiviin.

Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joissa toisessa kysyttiin etätöiden parhaita ja toisessa huonoimpia puolia oman työmotivaation kannalta. Kysymyksessä 15, eli ”Mitkä ovat etätöiden suurimmat edut työmotivaatiosi kannalta (3 kpl)?” vastauksissa toistuivat eniten seuraavat tekijät: työmatkan pois jääminen, jolloin vapaa-aika lisääntyy, ja rahaa säästyy, vapaus organisoida omia töitä ja aikatauluttaa työpäiviä itselleen sopivalla tavalla ja työrauha, jonka ansiosta työhön pystyy keskittymään paremmin ja työntehokkuus kasvaa.

Kysymyksessä 16, eli ”Mitkä ovat etätöiden suurimmat haitat työmotivaatiosi kannalta (3 kpl)?” esiin nousivat seuraavat asiat: työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen, sosiaalisten kontaktien ja yhteisöllisyyden tunteen väheneminen, tauottamisen vaikeus, eli tauot jäävät helposti pitämättä, työpäivien venyminen ja kollegoihin yhteyden saamisen hitaus verrattuna toimistolla työskentelyyn. Myös teknologian ajoittainen toimimattomuus mainittiin yhdeksi etätöiden haitaksi. Etätöissä teknologian käyttö on usein suuressa roolissa, joten tämän on tärkeää toimia hyvin (Wirén).

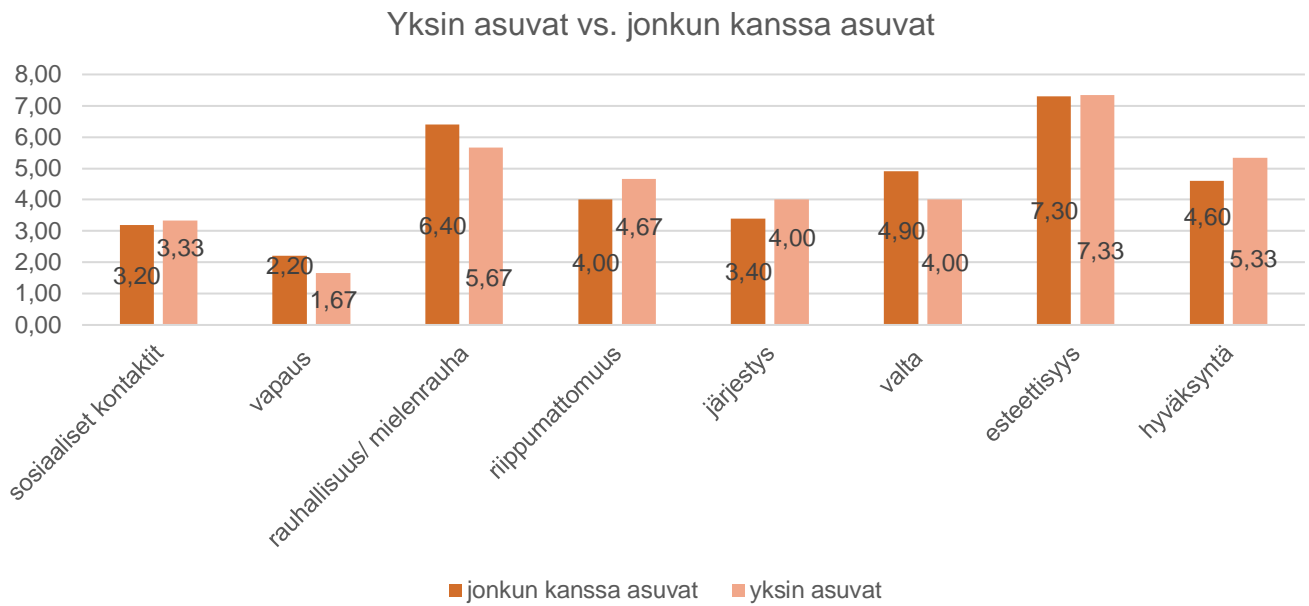
3.4 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

Tutkimuksen tuloksia esitetään ja näitä analysoitiin niistä näkökulmista, jotka vaikuttivat tutkimuksen tavoitteiden kannalta mielekkäimmiltä. Ensin arvioidaan, kuinka paljon työntekijöiden taustat, eli muuttajat, vaikuttavat heidän perusmotiiveihinsa ja onko näiden välillä selviä eroja. Muuttujalla tarkoitetaan mitä vain mitattavaa suureta tai ominaisuutta, joiden arvot vaihtelevat, kuten ikää tai sukupuolta (Heikkilä 2014, 13). Tämän jälkeen arvioidaan, millainen vaikutus etätyöllä on yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon ja tätä kautta, miten etätyö vastaa tiimin sisällä tärkeimmiksi nousseisiin motiiveihin. Lopuksi vielä arvioidaan sitä, onko jatkuvan etätyön tekemisen vaikutuksella työmotivaatioon eroa, mikäli työntekijä tekee normaalistikin etätöitä verrattuna siihen, että ei tee.

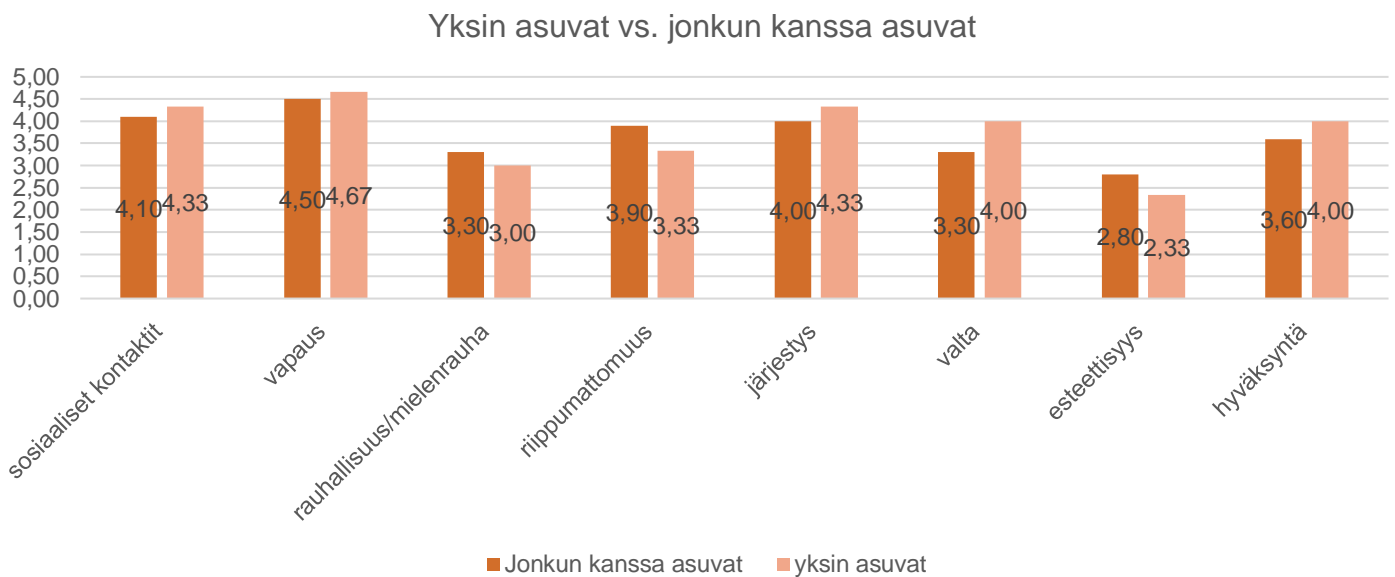
Yrityksen X HR- tiimin työntekijöistä 77 prosenttia asuu jonkun kanssa ja loput 23 prosenttia asuvat yksin (kuvio 1). Kun jonkun kanssa ja yksin asuvien työntekijöiden perusmotiivien tärkeysjärjestystä verrataan keskenään, on näissä nähtävissä paljon yhtäläisyyksiä (kuvio 15). Kuvioista 15 nähdään, että vapaus, sosiaaliset kontaktit ja järjestys nousivat molemmissa ryhmissä kolmeksi tärkeimmäksi perusmotiiviksi työmotivaation kannalta. Lisäksi yksin asuvien keskuudessa valtaa pidettiin yhtä tärkeänä, kuin järjestystä. Jonkun kanssa asuvien joukossa neljänneksi tärkeimmäksi perusmotiiviksi nousi riippumattomuus. Kuvioita 15 tulee lukea siten, että mitä pienempi jonkin motiivin arvo on, sitä tärkeämpänä tämä motiivi on koettu työmotivaation kannalta.

Vaikka motiivien tärkeysjärjestys onkin hyvin samanlainen yksin ja jonkun kanssa asuvien keskuudessa, on motiivien tärkeydessä (1-5) nähtävissä jonkin verran eroja. Kuten kuvioista 16 nähdään, pitivät yksin asuvat HR- tiimin työntekijät vapautta vielä tärkeämpänä, kuin jonkun kanssa asuvat työntekijät. Tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että yksin asuvat ovat tottuneen tietynlaiseen itsenäisyyteen elämässään, jolloin tätä halutaan mahdollisesti kokea myös työelämässä. Myös sosiaalisia kontakteja pidettiin yksin asuvien keskuudessa tärkeämpänä, kuin jonkun kanssa asuvien keskuudessa. Tämä voi johtua siitä, että jonkun kanssa asuvat saavat sosiaalisia kontakteja myös kotona ollessaan, jolloin näitä ei välttämättä työelämässä kaivata niin paljoa. Toki myös persoona vaikuttaa paljon siihen, kuinka paljon ihminen kokee tarvitsevansa sosiaalisia kontakteja. Myös vallan ja hyväksynnän motiivit koettiin oman työmotivaation kannalta tärkeämmäksi yksin asuvien,

kuin jonkun kanssa asuvien keskuudessa. Kuviota 16 luetaan siten, että mitä korkeampi jonkun motiivin arvo on, sitä tärkeämpi tämä on työntekijän työmotivaation kannalta.



Kuvio 15. Yksin asuvat vs. jonkun kanssa asuvat – motiivien tärkeysjärjestys

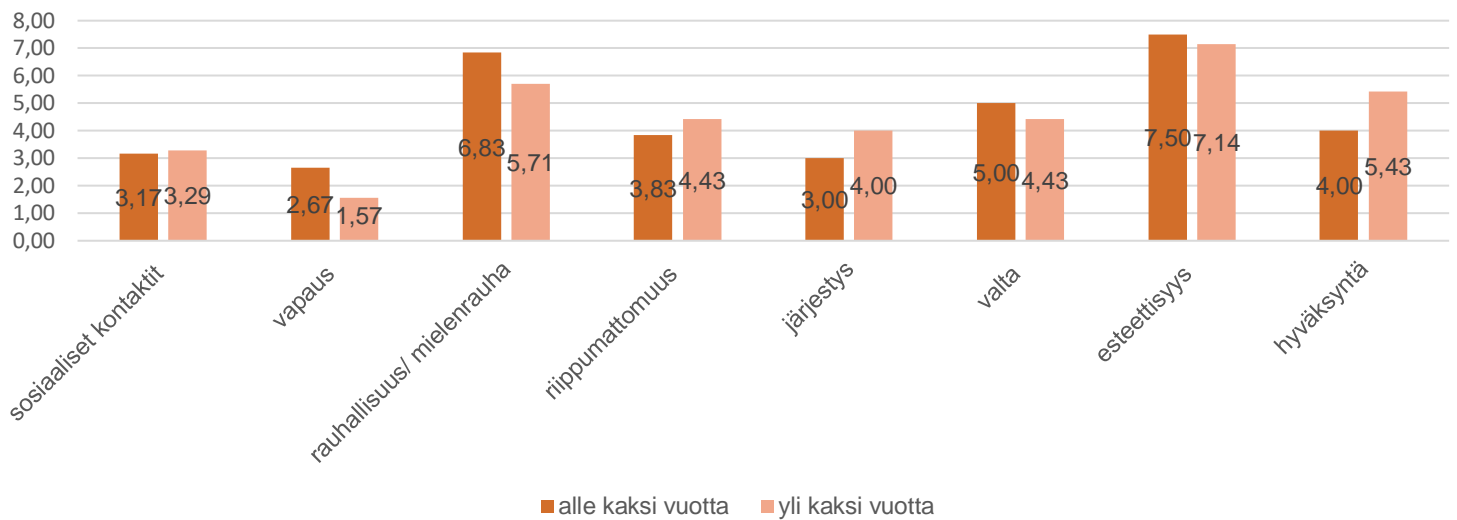


Kuvio 16. Yksin asuvat vs. jonkun kanssa asuvat – motiivien tärkeys

54 prosenttia HR- tiimin työntekijöistä on työskennellyt Yrityksessä X yli kaksi vuotta, ja loput (46%) työntekijöistä on työskennellyt alle kaksi vuotta (kuviota 2). Alle kaksi vuotta työskennelleistä työntekijöistä 83% on työskennellyt Yrityksessä X alle vuoden. Kun näiden kahden ryhmän, eli yli ja alle 2 vuotta työskennelleiden työntekijöiden perusmotiivien tärkeysjärjestystä verrataan keskenään, on jälleen nähtävissä paljon yhtäläisyyksiä (kuviota 15 ja 16).

17). Molemmissa ryhmissä nousivat kolmeksi tärkeimmäksi motiiviksi jälleen vapaus, sosiaaliset kontaktit ja järjestys. Kuviossa 17, mitä matalampi jonkin tietyn motiivin arvo on, sitä tärkeämpänä tätä motiivia on pidetty työmotivaation kannalta.

Alle kaksi vuotta työskennelleet vs. yli kaksi vuotta työskennelleet

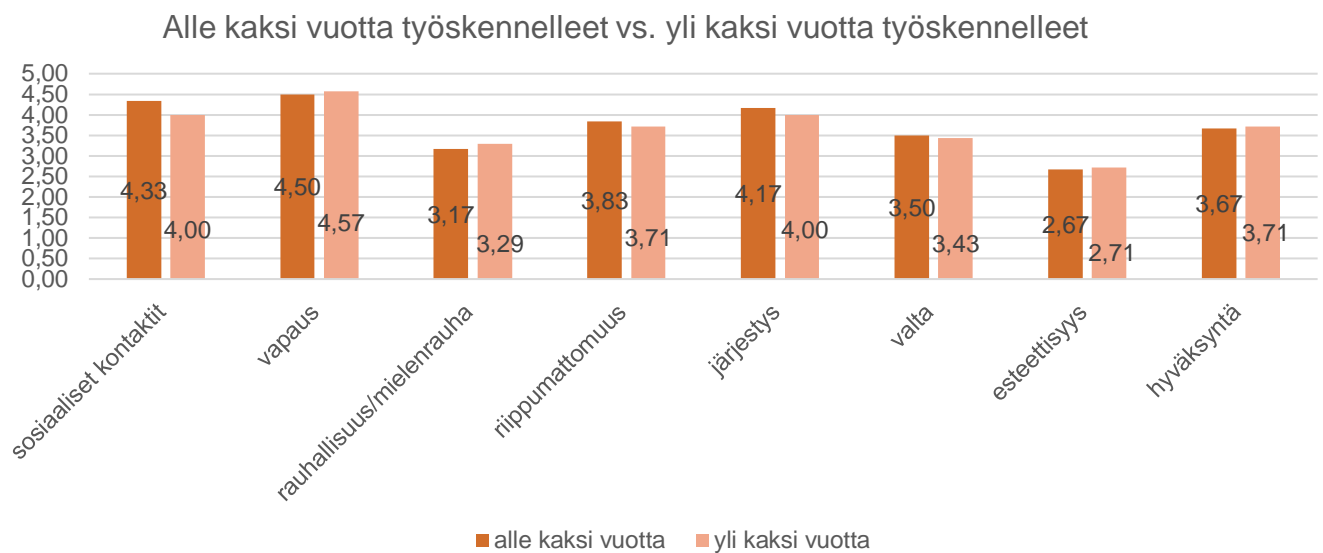


Kuvio 17. Alle kaksi vuotta vs. yli kaksi vuotta työskennelleet – motiivien tärkeysjärjestys

Vaikka perusmotiivien tärkeysjärjestyksessä onkin paljon samaa, näkyy hyväksynnän motiivin tärkeydessä melko suuri ero alle ja yli kaksi vuotta Yrityksessä X työskennelleiden joukossa (kuvio 17). Tätä pidettiin huomattavasti tärkeämpänä alle kaksi vuotta työskennelleiden keskuudessa.

Kun vertaillaan perusmotiivien tärkeyttä (1-5), on nähtävissä pieniä eroja yli ja alle kaksi vuotta työskennelleiden ryhmien välillä. Yli kaksi vuotta Yrityksessä X työskennelleet työntekijät pitivät vapautta hieman tärkeämpänä, kuin alle kaksi vuotta työskennelleet työntekijät, kuten myös rauhallisuutta/mielenrauhaa (kuvio 18). Kuviota 18 tulkitaan siten, että mitä isompi jonkin perusmotiivin arvo on, sitä tärkeämmäksi tämä on koettu.

Mielenkiintoista on, että tarkasteltaessa nyt uudestaan hyväksynnän motiivin arvoa, on tätä pidetty yli kaksi vuotta työskennelleiden joukossa tärkeämpänä (kuvio 18). Tämä ero osoittaa hyvin sen, että vaikka joku motiivi koettaisiinkin tärkeäksi, ei tätä silti motiiveja tärkeysjärjestykseen pistettäessä välttämättä pidetä niin tärkeänä, kuin jotain toista motiivia. Ilmiö on siis samanlainen, kuin Steven Reissin tutkimuksessa, jossa ensin tutkimukseen osallistujia pyydettiin kertomaan, onko jokin motiivi heille tärkeä. Kun monet vastaajista vastasivat myöntävästi, kysyttiin, onko tämä motiivi heille kaikista tärkein, jolloin myöntäviä vastauksia tuli huomattavasti vähemmän. (Mayor & Risku 2015, 30-31.)



Kuvio 18. Alle kaksi vuotta vs. yli kaksi vuotta työskennelleet – motiivien tärkeys

Ero vapauden motiivin arvostuksessa voi johtua siitä, että alle kaksi vuotta Yrityksessä X työskennelleet työntekijät eivät välttämättä koe hallitsevansa omaa työtään vielä yhtä hyvin, kuin yli kaksi vuotta tiimissä työskennelleet työntekijät (kuvio 17 ja 18). Vapaus vaikuttaa omaan työskentelyyn vaatii työntekijältä vahvaa itsensä johtamisen taitoa, sekä valmiutta hoitaa oma työ hyvin itsenäisesti. Vapaus vaatii työntekijältä lisäksi itseuria ja vahvaa vastuunottamista omasta työstä. (Männistö 2017; Rauramo 2017.) Vapaudella viitataan vahvasti mahdollisuuteen tehdä etätöitä.

Vahvan hyväksynnän motiivin omaava henkilö haluaa kokea kuuluvansa osaksi porukkaa ja hän on valmis tekemään töitä välttääkseen epäonnistumiset. Hän motivoituu positiivisesta palautteesta, kun taas kritiikin saaminen voi tuntua hänestä lamauttavalta. (Mayor & Risku 2015, 78.) Hyväksynnän motiivi nostettiin korkeammalle sijalle tärkeydessä oman työmotivaation kannalta alle kaksi vuotta työskennelleiden joukossa (kuvio 17). Tämä voi selittyä sillä, että kun työyhteisö ja työ itsessään ovat työntekijälle vielä melko uusia, työntekijä haluaa kokea tulevaisuuden hyväksytyksi uuden työyhteisön keskuudessa ja olla tälle hyödyksi. Virheiden tekeminen vielä melko uudessa työtehtävässä voi tuntua pelottavalta. Liiallinen virheiden pelko syö työmotivaatiota (Talsi 2017). Kun työtehtävät ja työyhteisö tulevat tutummaksi, ei työyhteisön hyväksynnästä välttämättä huolehdi enää niin paljoa tai tästä tulee itsestäänselvyys. Työn ja työkavereiden tullessa tutummiksi, ei virheitä kenties pelätä enää niin paljoa ja näitä osataan mahdollisesti myös korjata omalla toiminnalla aiempaa paremmin. Lisäksi työtaidon lisääntyessä virheet usein vähenevät.

Rauhallisuuden/mielenrauhan motiivia pidettiin yli kaksi vuotta työskennelleiden työntekijöiden keskuudessa tärkeämpänä, kuin alle kaksi vuotta työssä olleiden keskuudessa (kuvat 17 & 18). Rauhallisuuden/mielenrauhan motiivilla tarkoitetaan halua säilyttää asiat entisellään ja muutostilanteet voivat aiheuttaa vahvan rauhallisuuden/mielenrauhan motiivin omaavalle työntekijälle stressiä (Mayor & Risku 2015, 137). Alle kaksi vuotta ja etenkin alle vuoden Yrityksessä X työskennelleet HR- tiimin työntekijät eivät todennäköisesti ole vielä ehtineet tottua mihinkään tiettyihin toimintatapoihin, jolloin muutos tuntuu heistä mahdollisesti luonnollisemmalta ja helpommalta. Yli kaksi vuotta Yrityksessä X työskennelleet työntekijät sen sijaan ovat työssäoloaikanaan todennäköisesti tottuneet tiettyihin tapoihin työskennellä, ja he ovat muokanneet näitä itselleen sopiviksi. Tässä tilanteessa muutos aiheuttaa helposti enemmän stressiä ja vastarintaa.

Yrityksen X HR- tiimin työntekijät ovat olleet HR- alalla hyvin erilaisia aikoja. Toisille työntekijöille kokemusta on kertynyt jo useita vuosia, kun taas toiset ovat työskennelleet alalla alle vuoden. Alle vuoden työskennelleitä työntekijöitä on tiimissä 15 prosenttia, yhdestä kolmeen vuoteen työskennelleitä 62 prosenttia, eli selvä enemmistö ja loput 23 prosenttia tiimiläisistä ovat työskennelleet HR-alalla yli kolme vuotta (kuvio 3).

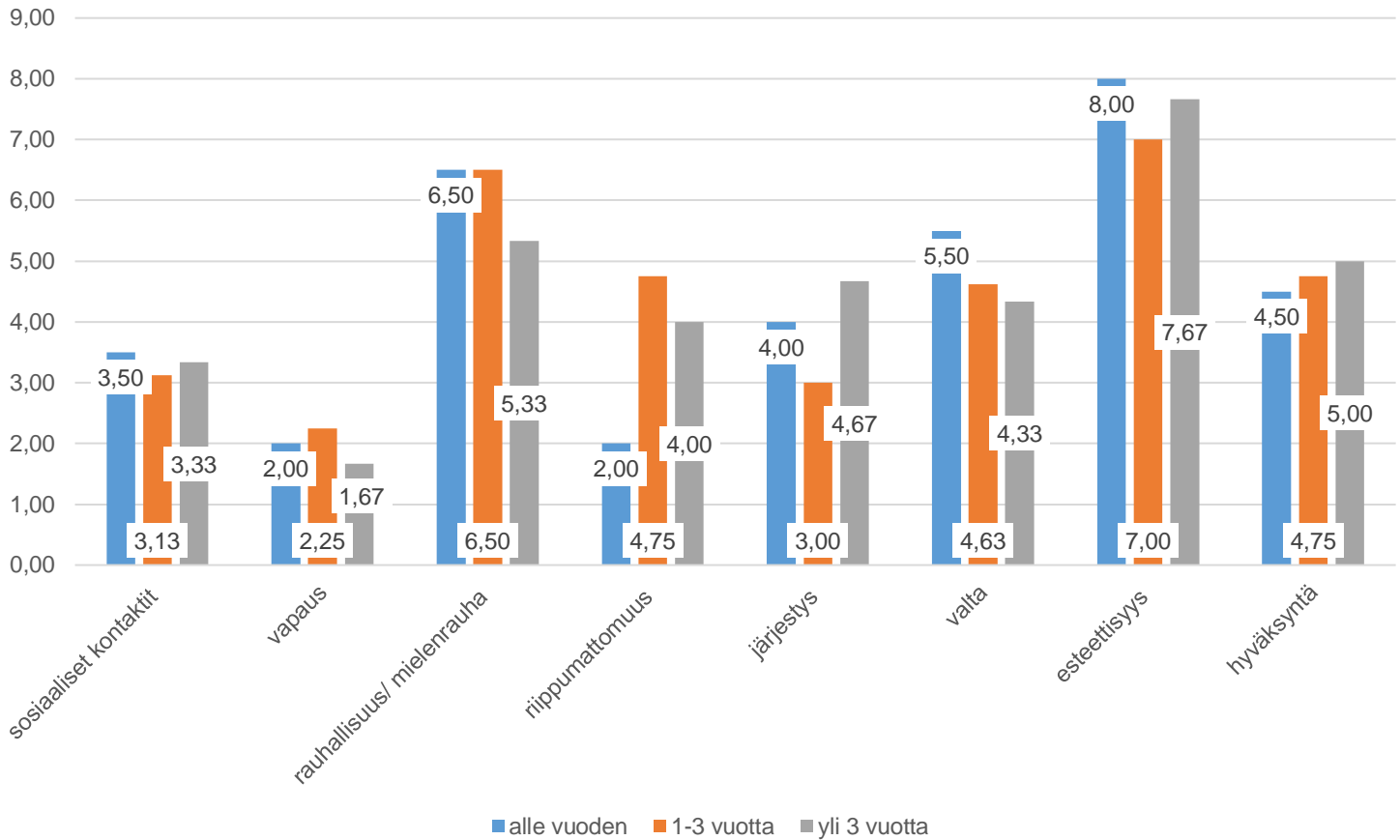
Motiivien tärkeysjärjestystä vertaillen eri ryhmien välillä nähdään, että tärkeimmiksi motiiveiksi nousivat jälleen vapaus, sosiaaliset kontaktit, riippumattomuus, sekä järjestys (kuvio 19). Kaikissa ryhmissä koettiin, että vapaus on oman työmotivaation kannalta tärkein perusmotiivi.

Vapaus koettiin erityisen tärkeäksi yli kolme vuotta HR- alalla työskennelleiden joukossa, mikä tukee hyvin olettamusta siitä, että kauemmin työskennelleet työntekijät kokevat hallitsevansa työnsä hyvin, jolloin he kokevat, että heillä on kyky ja tarve organisoida työtään itsenäisemmin ja vapaammin, kuin vähemmän aikaa työskennelleet työntekijät (kuvat 17, 18 & 19). Työmotivaation ja työhön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan työskentelyynsä ja tämän tapoihin (Huttu 2016; Valtonen 2019).

Myös rauhallisuuden/mielenrauhan motiivia pidettiin muita ryhmiä tärkeämpänä oman työmotivaation kannalta yli kolme vuotta työskennelleiden joukossa (kuvio 19), mikä tukee ajatusta siitä, että mitä kauemmin työntekijä on tehnyt työnsä jollain tietyllä tavalla, sitä todennäköisemmin häntä stressaa ajatus asioiden muuttumisesta. Tämä sama rauhallisuuden / mielenrauhan tärkeys kauemmin työskennelleiden joukossa on nähtävissä kuvioista 17 ja 18. Kuviota 19 tulee jälleen tulkita siten, että mitä pienempi jonkun motiivin arvo on, sitä tärkeämmäksi tämä on koettu. Motiivien tärkeyttä (1-5) tarkasteltaessa huomattiin,

että ryhmien erilaiset koot vaikuttivat niin, ettei eri motiivien välille saatu selviä eroja, eikä näitä täten ole mielekästä esittää ja analysoida, kuten motiivien tärkeysjärjestystä.

Työkokemus HR-alalta



Kuvio 19. Työkokemus HR- alalta – motiivien tärkeysjärjestys

Yrityksen X HR- tiimissä tehdään melko paljon etätöitä, vain 23 prosenttia tiimiläisistä ei tee etätöitä normaalisti ollenkaan. 62 prosenttia tiimin työntekijöistä tekee etätöitä 20-40 prosenttia viikossa ja 15 prosenttia tiimiläisistä tekee keskimäärin 60 prosenttia viikosta etänä (kuvio 4). Etätöiden tekemisen suuri määrä ei ole yllättävää, sillä etätöiden tekemisen määrä on jatkuvassa kasvussa ja tätä tehdään erityisen paljon ylempien toimihenkilöiden keskuudessa, joita myös Yrityksen X HR- tiimin työntekijät ovat (Lyly-Yrjänäinen 2019, 54-56). Etätöillä on monia hyötyjä, jonka takia tätä tehdäänkin niin paljon (Valkama 2020).

Kun motiivien tärkeyttä tarkastellaan sen mukaan, kuinka paljon tiimin työntekijä tekee viikossa keskimäärin etätöitä, korostuu erityisesti vapauden motiivin tärkeyden vaihtelu (kuvio 20). Odotetusti, mitä enemmän työntekijä tekee etätöitä viikossa, sitä tärkeämmäksi hän kokee vapauden motiivin työmotivaationsa kannalta. Etätö tarjoaa työntekijälle merkittävän vapauden aikatauluttaa ja organisoida omaa työskentelyä, mikä mahdollistaa työn laadukkuuden ja tehokkuuden kasvamisen, sillä kaikki ihmiset eivät ole tehokkaimmillaan samaan aikaan vuorokaudesta. Osa tiimin työntekijöistä lisäksi asuu eri paikkakunnalla,

kuin missä Yrityksen X toimisto sijaitsee, joten etätyö myös mahdollistaa asuinpaikkakunnan valinnan sen mukaan, missä työntekijä haluaa asua, toimiston sijainnin sijaan. (Choudhury ym. 2019; Pohjolainen 2019; Tervo 2016.)

Myös riippumattomuuden tärkeydessä on nähtävillä eroja (kuvio 20). Tätä pidettiin kaikista tärkeimpänä niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka tekevät etätöitä eniten. Riippumattomuudella tarkoitetaan halua työskennellä itsenäisesti. Vahvan riippumattomuuden tarpeen omaava henkilö nauttii itsenäisyydestä ja vapaudesta, eikä hän kaipaa jatkuvaa yhteistyötä toisten kanssa. (Mayor & Risku 2015, 65.) Etätyö siis vastaa tähän tarpeeseen hyvin.

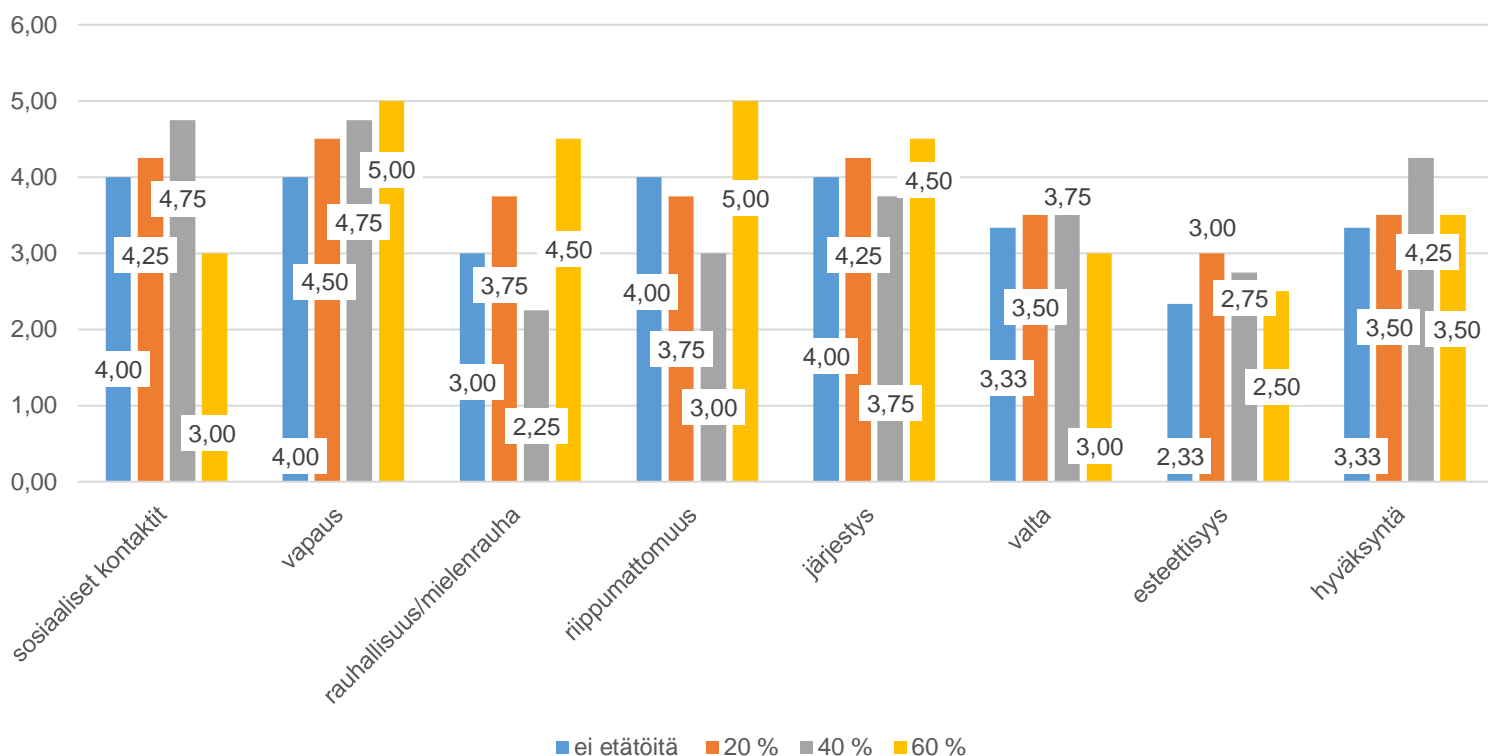
Vastavuoroisesti sosiaalisia kontakteja pidettiin vähiten tärkeänä eniten etätöitä tekevien joukossa, mikä sopii hyvin vahvaan riippumattomuuden tarpeeseen (kuvio 20). Myös järjestystä pidettiin erittäin tärkeänä paljon etätöitä tekevien keskuudessa (kuvio 20). Vahvan järjestyksen tarpeen omaava henkilö nauttii siisteydestä, tarkasti organisoidusta työympäristöstä ja selkeistä aikatauluista (Mayor & Risku 2015, 84). Etätyössä työpaikkana toimii usein työntekijän koti, joten hänen on helppo vaikuttaa siihen, miltä työympäristö näyttää. Lisäksi etätyössä työntekijä saa vapaammin itse aikatauluttaa työpäivänsä, kuten haluaa.

Sosiaalisia kontakteja pidettiin kaikkein tärkeimpänä niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka tekevät viikossa keskimäärin 40 prosenttia etätöitä (kuvio 20). Vapaus ja sosiaaliset kontaktit nousivat tässä joukossa yhtä tärkeiksi motiiveiksi oman työmotivaation kannalta. Mahdollisuus valita, tekeekö etätöitä ja paljonko näitä tehdään, mahdollistaa sen, että sekä sosiaalisten kontaktien että vapauden tarve saadaan tyydytettyä.

Vapautta pidettiin tärkeänä myös niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka eivät tee viikossa ollenkaan etätöitä (kuvio 20). Etätyön mahdollisuus luo vapautta, mitä arvostetaan, vaikka tätä ei hyödynnettäisikään usein (Halla-Aho 2018). Sosiaalisia kontakteja pidettiin ei etätöitä tekevien työntekijöiden joukossa yhtä tärkeänä, kuin vapautta, joten on mahdollista, että sosiaalisten kontaktien tarve vie kuitenkin toimistolle kotiin jäämisen sijasta. Myös riippumattomuus nousi tärkeäksi motiiviksi ei etätöitä tekevien keskuudessa.

Niiden työntekijöiden joukossa, jotka tekevät etätöitä keskimäärin 20 prosenttia viikossa, tärkeimmiksi motiiveiksi nousivat myös vapaus, joka oli kaikista tärkein, sosiaaliset kontaktit ja järjestys. Mahdollisuus esimerkiksi etätyön tekemisestä luo vapauden tunteen, joten pelkästään tämän mahdollisuuden olemassaolo voi riittää vapauden tarpeen tyydyttämiseen.

Etätöiden määrä viikossa prosentuaalisesti



Kuvio 20. Etätöiden tekemisen määrä viikossa – motiivien tärkeys

Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden tärkeimmiksi motiiveiksi työmotivaation kannalta nousivat siis vapaus, sosiaaliset kontaktit, riippumattomuus, sekä järjestys. Motivaation syntyyn vaikuttavat monet eri asiat, joista kolmeksi tärkeimmäksi sosiaalipsykologian piirissä on nostettu tilanteen hallinnan, eli koherenssin tunne, itsenäisyys ja yhteisöllisyys (Ojanpää 2017). Näin ollen tiimin työntekijöiden tärkeimmiksi koetut motiivit kohtaavat suurimmaksi osin hyvin näiden kanssa.

Vapauden ja riippumattomuuden motiivit vastaavat niin koherenssin tunnetta, kuin itsenäisyyttäkin, sillä vahvan vapauden ja riippumattomuuden tarpeen omaava henkilö nauttii itsenäisesti työskentelystä ja vapaudesta vaikuttaa omaan työhön (Mayor & Risku 2015, 65-67). Sosiaalisten kontaktien motiivi vastaavat taas hyvin yhteisöllisyyden tarvetta. Yhteisöllisyyden, eli yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeä monille, sillä useimmat haluavat kuulua osaksi jotain arvostamaansa ryhmää ja tämä sitouttaa työntekijöitä yritykseen (Vilkman 2016, 41).

Yleisesti tiimin työntekijät pitivät etätöiden mahdollisuutta oman työmotivaationsa kannalta erittäin tärkeänä, sillä kun tätä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5, oli vastausten keskiarvo 4,46 (kuviosta 7). Myös niiden työntekijöiden joukossa etätöiden mahdollisuutta pidettiin melko tärkeänä (3,76), jotka eivät normaalisti tee etätöitä laisinkaan. Tämä kertoo siitä, että vaikka etätöiden mahdollisuutta ei käytettäisikään, arvostetaan tätä kuitenkin todella paljon (Halla-Aho 2018).

Kuten kuviosta 8 nähdään, kokivat HR- tiimin työntekijät työmotivaationsa suurimmalta osaksi hyväksi (69%). Vain 8 prosenttia työntekijöistä koki työmotivaationsa tason tyydyttäväksi. 23 prosenttia työntekijöistä koki työmotivaationsa olevan kiitettävällä tasolla. HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaa varmasti moni muukin asia, kuin etätöiden mahdollisuus, mutta niin kuin kuviosta 7 nähdään, koetaan tällä olevan suuri vaikutus omaan työmotivaatioon.

Kuvio 8 kertoo siis työntekijöiden työmotivaation tason sillä hetkellä, kun etätö oli vielä niin sanotusti vapaaehtoista, eli kukin työntekijä sai itse päättää, kuinka paljon tai vähän hän etätöitä tekee. Tämä tilanne vastaa nimenomaan työntekijöiden keskuudessa tärkeimmiksi nousseisiin motiiveihin, eli vapauteen, sosiaalisiin kontakteihin, riippumattomuuteen ja järjestykseen, sillä työntekijä on voinut itse päättää, milloin hän haluaa työskennellä yksin ja milloin taas kollegoiden keskuudessa. Näin mikään tärkeimmiksi koetuista motiiveista ei todennäköisesti ole jäänyt tyydyttämättä.

COVID- 19 pandemian vuoksi etätöiden tekeminen ei ollut vapaaehtoista tutkimuksen teko hetkenä, vaan kaikki tiimin työntekijät tekivät vain etätöitä. 54 prosenttia tiimin työntekijöistä koki, että jatkuvalla etätöillä on ollut vaikutusta heidän työmotivaatioonsa (kuviosta 9). Näistä 54 prosentista 57 prosenttia koki, että jatkuvalla etätöillä on ollut melko positiivinen vaikutus heidän työmotivaatioonsa, kun taas 43 prosenttia koki, että tämä on vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa melko negatiivisesti.

Niistä työntekijöistä, jotka kokivat etätöiden vaikuttaneen omaan työmotivaatioonsa negatiivisesti, 67 prosenttia asui yksin ja loput jonkun kanssa. Heistä 67% oli työskennellyt Yrityksessä X alle vuoden ja 33% yli kaksi vuotta, ja HR- alalla kaikki olivat työskennelleet alle kolme vuotta. Etätöitä he tekivät viikossa vaihdellen, osa ei ollenkaan, osa 20 prosenttia ja osa 40 prosenttia viikossa. Heidän tärkeimmiksi motiiveikseen nousivat vapaus, sosiaaliset kontaktit, järjestys ja valta. Kun etätöiden tekeminen oli vapaaehtoista, he kaikki kokivat työmotivaationsa olevan hyvällä tasolla. Päivittäisen etätöiden tekemisen jälkeen 67 prosenttia heistä koki työmotivaationsa edelleen hyväksi, kun taas 33 prosenttia koki tämän pudonneen tyydyttävälle tasolle. Kenenkään heistä suhtautuminen etätöihin ei ollut

muuttunut tämän ollessa päivittäistä. Kun näiltä työntekijöitä kysyttiin, tekisivätkö he jatkossa mieluummin kokoaikaisesti töitä toimistolla vai etänä, 67 prosenttia vastasi toimistolla, kun taas 33 prosenttia työskentelisi mieluummin kokoaikaisesti etänä.

Eli niiden työntekijöiden, jotka kokivat etätöiden vaikuttaneen melko negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa, tärkeimmät motiivit eivät kuitenkaan poikenneet koko tiimin keskuudessa tärkeimmiksi nousseista motiiveista. Etätöillä ei myöskään koettu suurimmaksi osaksi olevan niin negatiivista vaikutusta omaan työmotivaatioon, että se olisi pudottanut työmotivaation tilaa arvosanalla alemmas.

Kun mietitään etätöiden haittapuolia, joita ovat muun muassa yhteisöllisyyden ja sosiaalisten kontaktien väheneminen, työ ja vapaa-ajan sekoittuminen ja tiimin välisen viestinnän vaikeutuminen, on näillä varmasti ollut vaikutusta näiden työntekijöiden työmotivaatioon, erityisesti niiden, jotka kokivat työmotivaationsa laskeneen tyydyttävälle tasolle (Matsson-Mäkelä; Vilkmann 2016, 41). Nämä samat asiat nousivat esiin myös näiden työntekijöiden vastauksissa, kun heitä pyydettiin listaamaan etätöiden haittoja oman työmotivaationsa kannalta.

Myös työntekijöiden taustatekijöillä on mahdollisesti vaikutusta työmotivaation laskuun, sillä 67 prosenttia työntekijöistä asui yksin, jolloin työstä saatuja sosiaalisia kontakteja kaivataan varmasti. Lisäksi osalle työntekijöistä on kertynyt kokemusta Yrityksestä X alle vuosi, jolloin kollegoiden tuki on todennäköisesti vielä erityisen tärkeää. Myös uusien asioiden perehdyttäminen voidaan kokea etänä vaikeammaksi, kuin toimistolla (Pulkinen 2020). Tämä tuli esiin myös työntekijöiden vastauksissa liittyen etätöiden haittapuoliin oman työmotivaation kannalta.

Selvästi etätöissä on kuitenkin myös vahvat hyvät puolensa, sillä vaikka päivittäisen etätöiden koetaankin vaikuttaneen melko negatiivisesti omaan työmotivaatioon, haluaisi 33 prosenttia työntekijöistä jatkaa kokoaikaista etätöiden työskentelyä. Todennäköisesti siis näiden työntekijöiden esimerkiksi vapauden motiivi on hieman vahvempi, kuin sosiaalisten kontaktien tarve, sillä etätö selvästi vastaa johonkin työntekijöiden tärkeimmistä motiiveista hyvin, kun tätä halutaan kaikesta huolimatta jatkaa.

Niistä työntekijöistä, jotka kokivat päivittäisellä etätöillä olevan melko positiivinen vaikutus heidän työmotivaatioonsa, kaikki asuivat jonkun kanssa. Työskentelyvuodet Yrityksessä X vaihtelivat alle vuodesta yli kahteen vuoteen samoin, kuin alalla olo aika vaihteli alle vuodesta yli kolmeen vuoteen. Puolet työntekijöistä eivät tehneet normaalisti etätöitä lainkaan ja puolet 20 prosenttia viikossa. Näiden työntekijöiden tärkeimmiksi motiiveiksi nousivat

vapaus, järjestys ja sosiaaliset kontaktit. Puolet työntekijöistä arvioivat oman työmotivaationsa tason hyväksi silloin, kun etätöiden tekeminen oli vielä vapaaehtoista. Yksi neljäsosa koki työmotivaationsa tason kiitettäväksi ja toinen neljäsosa tyydyttäväksi.

Kun työntekijöitä pyydettiin arvioimaan työmotivaationsa tilaa uudestaan etätöiden ollessa päivittäistä, edelleen neljäsosa koki työmotivaationsa tason kiitettäväksi, kaksi neljäsosaa hyväksi ja yksi neljäsosa tyydyttäväksi. Puolet työntekijöistä koki, että heidän suhtautumisensa on muuttunut etätöitä kohtaan positiivisemmaksi, kun taas puolet koki, ettei heidän suhtautumisensa etätöitä kohtaan ole muuttunut. Puolet työntekijöistä tekisi jatkossa töitä kokoaikaisesti toimistolla ja puolet etänä.

Etätöillä on siis ollut positiivinen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon, vaikka nämä eivät normaalioloissa tee joko etätöitä lainkaan tai tekevät näitä vähän. Vaikka etätöiden onkin vaikuttanut näiden työntekijöiden työmotivaatioon positiivisesti, on joku asia vaikuttanut osan heistä työmotivaatioon negatiivisesti. 25 prosenttia työntekijöistä, jotka kokivat päivittäisellä etätöillä olleen melko positiivinen vaikutus heidän työmotivaatioonsa, kuitenkin arvioivat, että heidän työmotivaationsa taso on laskenut hyvästä tyydyttävään.

On siis mahdollista, että ilman etätöitä 25 prosenttia työntekijöistä olisi kokenut työmotivaationsa laskeneen jopa alle tyydyttävän tason. 25 prosenttia työntekijöistä, jotka kokivat etätöiden vaikuttaneen melko positiivisesti heidän työmotivaatioonsa, arvioi työmotivaationsa tason nousseen tyydyttävästä hyväksi päivittäisen etätöiden myötä. Näin ollen puolet työntekijöistä kokivat, että vaikka etätöillä on ollut melko positiivinen vaikutus heidän työmotivaatioonsa, ei heidän työmotivaationsa arvosana ole muuttunut.

Kahden kolmasosan niistä työntekijöistä, jotka eivät normaalisti tee ollenkaan etätöitä, suhtautuminen etätöihin on muuttunut positiivisemmaksi vastausten perusteella. 50 prosenttia näistä työntekijöistä tekisi jatkossa kokoaikaisesti mieluummin töitä etänä, kuin toimistolla.

Etätöiden monet hyvät puolet, kuten vapaa-ajan lisääntyminen työmatkan jäädessä pois, työpäivien vapaampi aikataulutus ja joustavuus, sekä parempi työrauha, ovat siis tulleet tutuiksi myös niille työntekijöille, jotka eivät normaalisti tee etätöitä ollenkaan (Choudhury ym. 2019; Pohjolainen 2019; Saaristo 2015). Nämä asiat nousivat esille myös työntekijöiden vastauksissa, kun heitä pyydettiin kertomaan etätöiden hyviä puolia heidän työmotivaationsa kannalta.

Etätyöhön on siis selvästi suhtauduttu aiemmin epäillen. Mahdollisia syitä tähän ovat esimerkiksi se, että töitä ei ole haluttu tuoda kotiin, jotta vapaa- ja työajan välinen raja säilyy tai että kollegoiden kanssa toimistolla työskentely koetaan mukavammaksi (Keyriläinen ym. 2019, 253). On myös mahdollista, että nämä työntekijät eivät ole kokeneet, että heillä olisi ollut riittävät valmiudet etätyön tekemiseen (Rauramo, 2017). Etätyö vaatii työntekijältä taitoa aikatauluttaa oma työ siten, että mahdollisiin tavoitteisiin päästään ilman jatkuvaa valvontaa. Etätyön tekemiseen ei myöskään tietysti ole syntynyt samanlaista rutiinia, kuin toimistolla työskentelyyn, jolloin tämä voidaan kokea jännittäväksi.

Myös työn tauottamisesta jää vastuu työntekijälle itselleen. (Männistö 2017.) Työntekijät helposti ajattelevat kotona pidettävät tauot työstä luistamisena, jolloin näitä ei niin sanottu uskalleta pitää samalla tavalla, kuin toimistolla työkavereiden kanssa (Terveystalo 2020). Jos työyhteisössä ei vallitse täysi luottamus kollegoiden kesken, voi etätyötä tehdessä tuntua, että paineet suorittaa työtehtäviä tehokkaasti ovat suuremmat, sillä kollegoiden voidaan pelätä seuraavan oman työn edistymistä ja tämä luonnollisesti aiheuttaa stressiä. Kollegoiden välillä tulee vallita luottamus ja toisten tekemisiä ei saa vahtia (Vilkman 2019).

Niin kuin aiemmin mainittiin, ne työntekijät, jotka kokivat etätyöllä olleen melko positiivinen vaikutus heidän työmotivaatioonsa, asuivat kaikki jonkun kanssa. Näin ollen, vaikka sosiaalisten kontaktien motiivi olikin yksi tärkeimmiksi nousseista motiiveista, ei päivittäinen etätyö ole vaikuttanut liian negatiivisesti tämän täyttymiseen. Tämä voi johtua siitä, että sosiaalisia kontakteja saadaan myös kotoa. Toki perheen ja ystävien väliset sosiaaliset kontaktit ovat hyvin eri asia, kuin kollegoiden väliset sosiaaliset kontaktit, sillä perheen ja ystävien kanssa ei voida samalla tavalla keskustella työhön liittyvistä asioista ja pulmista. Mahdollisesti kotona saadut sosiaaliset kontaktit kuitenkin auttavat täyttämään sosiaalisten kontaktien tarpeen.

46 prosenttia Yrityksen X HR- tiimin työntekijöistä ei kokenut päivittäisellä etätyöllä olleen vaikutusta omaan työmotivaatioonsa (kuviokuva 9). Näistä 46 prosentista yksin asui 17 prosenttia ja loput 83 prosenttia asui jonkun kanssa. Alle vuoden Yrityksessä X työskennelleitä työntekijöitä oli 33 prosenttia ja loput 67 prosenttia työntekijöistä olivat työskennelleet yli kaksi vuotta. HR- alalla oli työskennellyt näistä työntekijöistä 1-3 vuotta 67 prosenttia ja yli kolme vuotta 33 prosenttia. Kaikki työntekijöistä tekivät ainakin jonkin verran viikossa etätöitä normaalisti, 20 prosenttia viikosta etätöitä teki 17 prosenttia työntekijöistä, 40 prosenttia viikosta 50 prosenttia työntekijöistä ja 60 prosenttia viikosta 33 työntekijöistä prosenttia.

Tärkeimmiksi motiiveiksi nousivat vapaus, sosiaaliset kontaktit ja riippumattomuus, joista vapaus oli selvästi tärkein kaikista motiiveista. Työntekijöistä 33 prosenttia arvioi oman työmotivaationsa tason kiitettäväksi ja 67 prosenttia hyväksi silloin, kun etätöiden tekeminen oli vielä vapaaehtoista. Kun työntekijöitä pyydettiin arvioimaan työmotivaationsa tilaa uudestaan, kun etätöiden tekeminen on ollut päivittäistä, koki enää 17 prosenttia työntekijöistä oman työmotivaationsa tilan kiitettäväksi ja 83 prosenttia koki työmotivaationsa tason hyväksi.

Työmotivaatioon vaikuttaa moni asia, joten näin ollen voidaan päätellä, että jokin tekijä työssä on laskenut osan työntekijöistä työmotivaatiota, mutta päivittäisen etätöiden ei koeta olevan tämä tekijä. Voidaan myös ajatella, etteivät työntekijät, joiden työmotivaation taso laski kiitettävästä hyvään, kokeneet tätä merkittävänä muutoksena. Kenenkään suhtautuminen etätöihin ei ole muuttunut etätöiden ollessa päivittäistä. 33 prosenttia työntekijöistä tekisi jatkossa kokoaikaisesti töitä toimistolla, kun taas 67 prosenttia työntekijöistä työskentelisi mieluummin kokoaikaisesti etänä.

Merkittävin asia, miksi nämä työntekijät eivät kokeneet etätöillä olevan vaikutusta heidän työmotivaatioonsa, on todennäköisesti se, että he ovat tottuneet tekemään etätöitä. 83 prosenttia näistä työntekijöistä teki etätöitä viikossa vähintään 40 prosenttia, joten etätöiden hyvät ja huonot puolet ovat heille jo tuttuja, jolloin he ovat osanneet todennäköisesti myös paremmin ennakoita nämä ja mahdollisesti tehdä toimenpiteitä huonojen puolien ratkaisemiseksi. Myös korostunut vapauden motiivin tärkeys oman työmotivaation kannalta on varmasti isossa roolissa, sillä etätö vastaa loistavasti juuri vapauden motiiviin.

Etätöiden tekemiselle on monia eri syitä (kuviot 12). Suurimmiksi syiksi nousivat työmatkan välttäminen, jokin meno työpäivän aikana tai heti tämän jälkeen ja joku erityistä keskittymistä vaativa työtehtävä. Syyt, joiden takia etätöitä tehdään, ovat hyvin paljon samoja, kuin etätöiden hyvät puolet, joita työntekijöitä pyydettiin listaamaan.

Vapaus nousi monessa vastauksessa esiin, joka onkin osoittautunut hyvin tärkeäksi tekijäksi etätöissä. Etätö mahdollistaa työpäivän vapaamman rytmittämisen ja aikatauluttamisen. Etätö myös mahdollistaa vapaa- ja työajan helpomman yhteensovittamisen, mikä mainittiin monessa vastauksessa (Työterveyslaitos & Suomen ympäristökeskus).

Toinen asia, mikä toistui monessa vastauksessa, oli työmatkan välttäminen ja tästä seuraava vapaa-ajan lisääntyminen ja rahan, sekä ajan säästyminen. Työmatkojen vähentämisestä on hyötyä työntekijän lisäksi luonnolle päästöjen vähentyessä, sekä ruuhkahuiput pienenevät, jolloin autolla edelleen liikkuvilla työntekijöillä ei kulu työmatkaan niin kauaa

aikaa. (Saaristo 2015; Työterveyslaitos & Suomen ympäristökeskus). Työmatkojen jäädessä pois, myös aamujen aikatauluttaminen on vapaampaa ja unelle jää enemmän aikaa, mikä nousi myös työntekijöiden vastauksista esiin (Saaristo 2015).

Kolmas asia, mikä useassa vastauksessa toistui, oli työrauha. Etätyöskentely mahdollistaa keskeytyksettömän työajan, joka mahdollistaa työn laadukkuuden ja tehokkuuden kasvamisen (Choudhury ym. 2019; Halla-Aho 2018; Tervo 2016). Kun työntekijä kokee saavansa paljon aikaa työssään ja olevansa tehokas, nostaa tämä hänen työmotivaatiotaan (Valtonen 2019). Mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä tehokkaammin hän tekee työnsä ja sitä itsevarmempi hän on (Mielenihmeet 2019).

Asia, mikä nousi myös etätöiden hyötyjä kysyttäessä esiin, oli kokemus esimiehen luottamuksesta siihen, että työt hoidetaan ilman jatkuvaa vahtimista. Etätö perustuu molemmiin puoliseen luottamukseen, joten etätöiden onnistumisen kannalta onkin todella tärkeää, että esimies luottaa alaisiinsa ja että alaiset tietävät tämän (Kaleva 2018; Männistö 2017). Mikäli työntekijä ei koe, että häneen luotetaan, huonontaa tämä hänen työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan yritykseen (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 57).

Myös etätoimistolla helpommin pidettävät pienet tauot mainittiin etätöiden hyvänä puolena. Lyhyet tauot auttavat keskittymään työhön paremmin ja näiden yhteydessä on tärkeää poistua tietokoneen äärestä. Lyhyt kävely ulkona on loistava tapa tauon viettämiselle. (Terveystalo 2020.)

Etätöillä on myös haittapuolensa. Eniten Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden vastauksissa toistuivat seuraavat tekijät: sosiaalisten kontaktien vähäisyys ja yhteisöllisyyden tunteen väheneminen, taukojen unohtuminen, työpäivien venyminen, vapaa- ja työajan sekoittuminen ja huonompi työergonomia. Myös tunne siitä, että esimies mahdollisesti vahtii työn tekemistä, josta seuraa tunne, ettei työntekijään luoteta, mainittiin.

Etätöissä sosiaalisten kontaktien määrä vähenee, kun kollegoita ei näe kasvotusten, mikä helposti vähentää yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyden tunne on tärkeä työmotivaation kannalta, sillä se sitouttaa työhön ja työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin (Vilkman 2016, 41). Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan ylläpitää yhteisillä virtuaalikaavi- tai lounashetkillä (Heikkilä 2020). Myös työyhteisön sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys korostuu etätöissä (Männistö 2017). Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja selkeää (Vilkman 2016, 33). Sekä esimiehen että työntekijöiden tulee muistaa pitää yhteyttä toisiinsa riittävän usein ja jakaa kaikki tärkeä tieto siten, että se on helposti kaikkien sitä tarvitsevien

saatavilla (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 100). Esimiehen on tärkeää osoittaa työntekijöilleen, että hän tiedostaa kaikkien työpanoksen ja että hän arvostaa tätä (Vilkman 2016, 32; Ziemann 2020).

Kun työntekijä on itse vastuussa työnsä rytmittämisestä ja aikatauluttamisesta, voi työntekijälle helposti tulla tunne, että kotona pidetyt tauot ovat töistä luistamista (Terveystalo 2020). Itseltä myös vaaditaan helposti kotiooloissa enemmän, kuin toimistolla (Valkama 2020). Tämä aiheuttaa stressiä ja uuvuttaa, mikä heikentää työmotivaatiota. Työntekijän on tärkeää tiedostaa, ettei kukaan voi jaksaa tehdä töitä tehokkaasti ja laadukkaasti ilman taukoja (Terveystalo 2020).

Kun työt on tuotu kotiin ja työmatka jää pois, voi vapaa- ja työajan erottaminen olla vaikeaa (Matson-Mäkelä 2020). Täydellisen työrauhan vallitessa ajantaju helposti katoaa, jolloin työpäivät saattavat venyä. Kuten aiemmin mainittiin, etätyössä myös vaaditaan itseltä helposti enemmän, kuin toimistolla, jolloin töitä saatetaan tehdä vielä virallisen työajan jälkeinkin. Jotta työ- ja vapaa-aika pysyvät selkeinä, kannattaa kodista valita yksi tietty alue työskentelypisteeksi ja työhön liittyvät välineet kannattaa kerätä aina työpäivän päätteeksi kasaan (Matson-Mäkelä 2020). Myös selkeät sisään- ja ulosleimaamiset, sekä näissä pysyminen, auttavat työ- ja vapaa-ajan erottamisessa (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 123).

Harvalla työntekijällä on kotonaan yhtä hyviä työskentelyyn tarkoitettuja tuoleja ja pöytiä, kuin toimistolla. Tämän takia työergonomia onkin useasti kotona huonompi, kuin toimistolla (Terveystalo 2020). Myös kotona työergonomiaan tulee kiinnittää huomiota heti etätyöskentelyyn siirryttäessä, eikä vasta ongelmien ilmentyessä (Juopperi 2018).

Niin kuin jo aiemmin kerrottiin, etätyö perustuu työntekijän ja työnantajan molemmin puoliselle luottamukselle ja esimiehen on tärkeää luottaa alaisiinsa (Kaleva 2018). Harva työntekijä huijaa etätyössä (Valkama 2020). Työntekijän tehokkuuden kannalta on tärkeää, että hän kokee esimiehensä luottavan häneen (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 57).

Esimiehen tulee pitää riittävästi yhteyttä alaisiinsa ja hänen tulee tietää, kuka työntekijä kaipaa yhteydenpitoa enemmän ja kuka taas vähemmän. Toinen työntekijä kokee aktiivisen yhteydenpidon positiivisena huolenpitoa, kun taas toinen kokee tämän esimiehen tapana vahtia hänen tekemisiään. (Ziemann 2020.) Tämä tekijä tuli hyvin ilmi kysyttäessä Yrityksen X HR-tiimin työntekijöiden mielestä etätyön hyviä ja huonoja puolia: toinen työntekijä koki, että esimies luottaa ja toinen taas, että ei.

3.5 Yhteenveto

Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden tärkeimmiksi perusmotiiveiksi oman työmotivaation kannalta nousivat siis vapaus, sosiaaliset kontaktit, järjestys ja riippumattomuus, joista vapaus nousi erityisen tärkeäksi. Kun työntekijöiden perusmotiiveja tarkasteltiin taustatekijöiden, eli asumistilanteen, Yrityksessä X työskentelyajan, HR- alalla oloajan ja etätöiden tekemisen määrän normaalioloissa, perusteella, oli näiden tärkeysjärjestys hyvin samanlainen. Kun perusmotiivien tärkeyttä tarkasteltiin tästä samasta näkökulmasta, oli havaittavissa jonkin verran eroja. Suurimmat erot perusmotiivien tärkeydessä oman työmotivaation kannalta ilmenivät kuitenkin perusmotiiveja pistettäessä tärkeysjärjestykseen. Vaikka järjestys olikin hyvin samanlainen tai sama, oli motiivien arvoissa enemmän eroja. Työntekijän taustatekijät vaikuttivat siis jonkin verran työntekijän perusmotiiveihin, erityisesti vapauden, sosiaalisten kontaktien ja rauhallisuuden/mielenrauhan motiivien kohdalla.

Taustatekijöistä eniten motiivien tärkeyteen vaikutti se, kuinka paljon työntekijä keskimäärin tekee normaalioloissa etätöitä viikossa. Mitä enemmän työntekijät tekevät etätöitä viikossa, sitä tärkeämpi vapauden motiivi oli heidän työmotivaationsa kannalta. Riippumattomuuden motiivissa oli sama ilmiö. Sosiaalisten kontaktien tarve oli taas pienempi paljon etätöitä tekevillä, kuin muilla työntekijöillä.

Vain harva työntekijä koki, että heidän suhtautumisensa etätöihin on muuttunut sen ollessa päivittäistä. Ne työntekijät, joka kokivat suhtautumisensa etätöihin muuttuneen positiivisemmaksi, olivat niitä työntekijöitä, jotka eivät normaalisti tee etätöitä lainkaan. Etätöiden tekemistä kohtaan on siis todennäköisesti ollut ainakin joitakin epäluuloja, jotka ovat nyt niin sanotusti pakotetun etätöiden ansiosta poistuneet. Mahdollisesti nämä työntekijät tulevat myös jatkossa hyödyntämään etätöiden mahdollisuutta.

Työmotivaation taso Yrityksen X HR-tiimissä oli kokonaisuudessaan hyvällä tasolla silloin, kuin etätöiden tekeminen oli vapaaehtoista. Tästä voidaan päätellä, että tehty työ koetaan riittävän haasteelliseksi, se sisältää saavutettavia tavoitteita ja että tämä on merkityksellistä (Tuomolin 2015). Kun etätöitä saadaan tehdä niin paljon tai vähän, kuin halutaan, kaikille työntekijöille on parempi mahdollisuus tyydyttää itselle tärkeimmiksi koetut motiivit oman työmotivaation kannalta. Toisena päivänä työntekijä voi kaivata työrauhaa ja yksinoloa, toisena päivänä taas työskentelyä kollegoiden kanssa toimistolla. Etätöiden mahdollisuus koettiin HR-tiimissä erittäin tärkeäksi oman työmotivaation kannalta, sillä arvoasteikolla 1-5, tämä sai 4,46. Etätöiden mahdollisuutta pidettiin melko tärkeänä myös niiden työntekijöiden kohdalla, jotka eivät normaalisti tee etätöitä lainkaan.

Suurin osa tiimin työntekijöistä koki, että päivittäisellä etätyöllä on ollut ainakin jonkin verran vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Vähän yli puolet heistä koki, että päivittäinen etätyö on vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa positiivisesti, kun taas 43 prosenttia koki, että päivittäisen etätyön vaikutus heidän työmotivaatioonsa on ollut negatiivinen.

Ne työntekijät, jotka kokivat päivittäisen etätyön vaikuttaneen työmotivaatioonsa negatiivisesti, asuivat suurimmaksi osaksi yksin (67%) ja olivat työskennelleet Yrityksessä X alle vuoden (67%). Kaikki työntekijät olivat olleet HR- alalla alle kolme vuotta ja etätöitä tehtiin normaalioloissa vaihteleva määrä viikosta (0-40%). Tärkeimmät motiivit olivat vapaus, sosiaaliset kontakti, järjestys ja valta. Päivittäisen etätyön voidaan siis tämän perusteella ajatella vaikuttavan negatiivisesti niihin työntekijöihin, jotka asuvat yksin, mutta joille sosiaalisten kontaktien motiivi on tärkeä. Myös vielä melko vähäisen työkokemuksen voidaan päätellä vaikuttavan päivittäisen etätyön vaikutukseen työmotivaatioon ja että tämä vaikutus on negatiivinen. Työyhteisön tuki ja apu ovat erityisen tärkeitä, mikäli työntekijä on ollut työssään vasta vähän aikaa ja teknologian välityksellä avun pyytäminen ja tarjoaminen ei ole yhtä tehokasta, kuin toimistolla (Pulkinen 2020).

Toki myös työntekijän omilla ominaisuuksilla voi olla vaikutusta tähän. Etätyö vaatii työntekijältä esimerkiksi itsekuria (Männistö 2017; Rauramo 2017). Jos tätä ei työntekijällä ole, ei hän todennäköisesti saa kotona yhtä paljon aikaan, kuin toimistolla. Työntekijän työmotivaation kannalta on tärkeää, että hän kokee olevansa työssään tehokas (Valtonen 2019).

Työntekijät, jotka kokivat päivittäisellä etätyöllä olleen positiivinen vaikutus heidän työmotivaatioonsa, asuivat kaikki jonkun kanssa, olivat työskennelleet Yrityksessä X vaihtelevia aikoja, alle vuodesta yli kahteen vuoteen, ja olivat olleet HR-alalla myös vaihtelevia aikoja, eli alle vuodesta yli kolmeen vuoteen. Nämä työntekijät tekivät normaalisti vain vähän etätöitä, puolet ei ollenkaan ja puolet 20 prosenttia viikosta. Vapaus, järjestys ja sosiaaliset kontaktit nousivat näiden työntekijöiden keskuudessa tärkeimmiksi motiiveiksi.

Tästä voidaan siis päätellä, että vaikka työntekijä ei normaalisti tekisikään etätöitä ollenkaan tai vain vähän, voi päivittäisellä etätyöllä olla positiivinen vaikutus tämän työmotivaatioon. Mahdollisesti etätyön monet hyvät puolet ovat tulleet näille työntekijöille paremmin esiin etätyön ollessa päivittäistä. Etätyö vastaa hyvin vapauden ja järjestyksen tarpeisiin, joten ei ole ihme, että työntekijät, jotka kokevat nämä tärkeiksi oman työmotivaationsa kannalta, ovat tyytyväisiä etätyöskentelyyn. Voi myös olla, että etätyö on sopivasti muokannut näiden työntekijöiden työtä, jolloin tämä tuntuu taas uudelta ja mielekkäämmältä (Hakanen 2016; Seppänen 2018, 152).

46 prosenttia HR- tiimin työntekijöistä koki, ettei päivittäisellä etätyöllä ole ollut merkittävää vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Nämä työntekijät tekivät normaalisti paljon etätöitä ja heidän ehdottomasti tärkeimmät motiivinsa olivat vapaus ja riippumattomuus, kun taas sosiaalisten kontaktien tarve ei ollut niin tärkeä. Näin ollen voidaan päätellä, että etätö on kaikista motivoivinta niille työntekijöille, joille vapauden ja riippumattomuuden motiivit ovat tärkeimmät ja jotka eivät kaipaa niin paljon sosiaalisia kontakteja työssään. Myös totumus etätöön tekemiseen vaikutti varmasti paljon.

Koko HR- tiimistä 54 prosenttia työntekijöistä työskentelisi jatkossa kokoaikaisesti etänä ja loput toimistolla. Yli puolet tiimin työntekijöistä siis kokee etätöön tekemisen mielekkäämmäksi, kuin toimistolla työskentelyn. On kuitenkin todennäköistä, että jos työntekijöille olisi annettu vaihtoehto työskennellä vaihdellen kotona ja toimistolla, olisi suurin osa valinnut tämän, sillä vapaus päättää etätöskentelystä vastaa parhaiten niin vapauden, kuin sosiaalisten kontaktienkin tarpeeseen.

Etätöön suurimmiksi hyödyiksi koettiin työmatkan pois jääminen, parantunut työrauha, työ- ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen, sekä vapaus. Suurimmiksi haitoiksi koettiin sosiaalisten kontaktien väheneminen, yhteisöllisyyden tunteen heikentyminen, taukojen unohtuminen ja työpäivien venyminen, sekä työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen.

Vapaaehtoisella etätyöllä on merkittävä positiivinen vaikutus Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon ja tätä pidetään työntekijöiden keskuudessa hyvin tärkeänä asiana. Tämä vastaa hyvin tärkeimmiksi nousseisiin motiiveihin, eli vapauteen, sosiaalisiin kontakteihin, järjestykseen ja riippumattomuuteen. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että päivittäisen etätöön vaikutus työntekijän työmotivaatioon on hyvin yksilöllistä. Tähän eniten vaikuttava yksittäinen tekijä voidaan ajatella olevan sosiaalisten kontaktien tarve yhdistettynä siihen, asuuko työntekijä yksin vai jonkun kanssa.

Työmotivaatio on kuitenkin monen tekijän summa, eikä etätö yksinään pysty tehdä tästä hyvää tai huonoa. Työmotivaation synty on myös hyvin yksilöllistä (Reiss 2013, 203). Etätö ei myöskään sovi kaikille, josta syystä onkin työmotivaation kannalta tärkeää, että tämän tekeminen on normaalisti vapaaehtoista (Männistö 2017). Siinä missä toinen työntekijä kokee, että kotona työskentelyssä työrauha on parempi ja työhön keskittyminen helpompaa, toinen työntekijä kokee, ettei saa kotona läheskään niin paljon aikaa, kuin toimistolla. Tämä tuli esiin erään työntekijän vastauksessa, kun tältä kysyttiin työntekijöiden haitoista.

4 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten etätyö vaikuttaa Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon, mitkä työntekijöiden tärkeimmät perusmotiivit ovat ja miten etätyö näihin vastaa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, että vaikuttaako päivittäinen etätyö työntekijän työmotivaatioon eri tavalla, jos työntekijä tekee normaalistikin etätöitä verrattuna siihen, että ei tee. Tutkimuksella onnistuttiin vastaamaan näihin kysymyksiin, joten koen tutkimuksen olevan onnistunut. Tutkimuksen valideetti oli hyvä, eli se onnistui vastaamaan niihin asioihin, joita sillä haluttiin selvittää (Heikkilä 2014, 27).

Vaikka tutkimukseen osallistunut ryhmä oli kooltaan pieni määrälliseen tutkimukseen, koen, että kyselylomake oli erittäin hyvä tapa aineiston keräämiselle. Sillä saatiin tarpeeksi kattavasti tietoa asioista, joita tutkimuksessa haluttiin selvittää ja tulosten esittäminen ja analysointi oli helppoa.

Kun tutkimuksen aihe valittiin, tilanne Suomessa oli hyvin erilainen, kuin se on nyt tutkimuksen teko hetkellä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten etätyö vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon, kun työntekijä saa itse määritellä, kuinka paljon tai vähän tätä tekee. Kuitenkin, kun tutkimuksen kysymyksiä alettiin suunnitella, oli COVID- 19 pandemia aiheuttanut sen, että kaikki Yrityksen X HR- tiimin työntekijät tekivät kokoaikaisesti työtä etänä. Koska tilanne oli hyvin poikkeuksellinen, halusin selvittää myös, miten päivittäisen etätyön on koettu vaikuttaneen omaan työmotivaatioon.

Näin tutkimuksen painotus siirtyi ehkä enemmän siihen, miten päivittäinen etätyö on vaikuttanut Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon. Tulokset olisivat olleet mahdollisesti erilaiset, mikäli tutkimus olisi toteutettu aikana, jolloin etätyön tekeminen olisi ollut vapaaehtoista. Kuitenkin koen, että myös tällä tutkimuksella saatiin vastaus siihen, miten etätyö vaikuttaa Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon.

Tämän tutkimuksen avulla erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden esimiehet saavat osviittaa siitä, millaisille työntekijöille etätyöskentely sopii parhaiten ja mitkä asiat työntekijät kokevat olevan etätyön merkittävimpiä hyötyjä ja heikkouksia. Tutkimuksen ja siihen liittyvän teorian avulla esimiehet saavat myös tietoa niistä asioista, joihin etätyöskentelyssä tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Tutkimus tarjoaa osviittaa myös siitä, miten erilaiset taustatekijät vaikuttavat työntekijöiden perusmotiiveihin, esimerkiksi mitä vähemmän aikaa työssä olleet kaipaavat työltään verrattuna siihen, mitä kauemmin työssä olleet kaipaavat. Työntekijän taustat tulee ottaa huomioon, jotta tämän motiivointi on mahdollista (Sinokki 2016, 80). Tämän tiedon avulla esimiehellä on mahdollisuus luoda työntekijöilleen puitteet

työmotivaation synnylle (Varis 2020). On kuitenkin tärkeää muistaa, että työmotivaatio ja motiivit ovat hyvin yksilöllisiä, eikä näitä pidä yleistää. Vaikka työntekijöiden taustat olisivatkin hyvin samanlaiset, voi heidän motiivinsa poiketa toisistaan suuresti.

4.1 Tulosten pohdinta

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni paljon samoja asioita, kuin tutkimuksen pohjalla käytetyssä teoriassa. Erityisesti etätyön hyödyt ja haitat, jotka tulivat työntekijöiden vastauksissa ilmi, olivat samoja, kuin kappaleissa 2.7.1 etätyön hyödyt ja 2.7.2 etätyön haitat. Steven Reisin keräämät perusmotiivit ja näiden kuvaukset vastasivat hyvin tutkimuksen tuloksissa tärkeimmiksi nousseita motiiveja, esimerkiksi ne työntekijät, jotka kokivat oman vapauden ja riippumattomuuden motiivinsa erityisen tärkeäksi, tekivät enemmän etätöitä, kuin muut tiimin työntekijät.

Tuloksista nähdään, että etätyön merkitys oman työmotivaation kannalta Yrityksen X HR-tiimissä koetaan merkittävänä. Tulosten analysoinnissa korostui vapauden motiivin tärkeys, joten ei ole yllättävää, että myös etätyön tekemisen mahdollisuus koetaan tärkeäksi oman työmotivaation kannalta. Mielenkiintoista oli, että vapauden motiivi koettiin yhdeksi tärkeimmistä motiiveista huolimatta työntekijän taustatekijöistä tai siitä, tekeekö hän normaalisti etätöitä vai ei.

Myös sosiaalisia kontakteja pidettiin hyvin tärkeinä oman työmotivaation kannalta. Tästä huolimatta yli puolet tiimin työntekijöistä tekisi jatkossa mieluummin kokoaikaisesti töitä etänä, kuin toimistolla, jos vain toinen tulisi valita. Varmasti monet olisivat valinneet ”sekä että”- vaihtoehdon, jos tällainen olisi kyselyssä ollut. Toki etätyö ei suoraan tarkoita sosiaalisten kontaktien totaalista katoamista, sillä yhteydenpito työkavereihin onnistuu erilaisen ohjelmien, kuten Teams:in, välityksellä. Yhteisöllisyyden tunnetta on mahdollista ylläpitää myös teknologian välityksellä (Vilkman 2016, 41).

Se, että vapauden, sosiaalisten kontaktien, riippumattomuuden ja järjestyksen motiivit nousivat kaikista tärkeimmiksi, ei ollut yllättävää, sillä nämä ovat lähes kaikki samoja, kuin sosiaalipsykologian piirissä tärkeimmiksi nostettuja motiiveja työmotivaation kannalta, jotka ovat koherenssin tunne, itsenäisyys ja yhteisöllisyys (Ojanpää 2017). Ei ollut myöskään yllättävää, että esimerkiksi esteettisyyden motiivia ei pidetty oman työmotivaation kannalta niin tärkeänä. Tosin, esteettisyyttä ei pidetty oman työmotivaation kannalta myöskään täysin turhana, sillä kaikki työntekijät eivät jättäneet tätä viimeiselle sijalle laittaessaan motiiveja tärkeysjärjestykseen. Kukaan työntekijöistä ei myöskään pisteyttäessä motiiveja ykkösestä viiteen, antanut esteettisyydelle arvoa yksi.

Sen sijaan esimerkiksi vallan motiiville annettiin myös arvoa yksi, eli osa työntekijöistä koki, ettei tämä ole ollenkaan tärkeää heidän työmotivaationsa kannalta. Vallan motiivin tärkeys jäi tuloksia analysoitaessa melko keskiverroksi ja tämän tärkeys vaihteli suuresti työntekijän mukaan. Siinä missä toinen työntekijä koki, ettei vallan motiivilla ole ollenkaan merkitystä hänen työmotivaationsa kannalta, toinen työntekijä koki tämän olevan työmotivaationsa kannalta erittäin tärkeää.

Henkilö, jolla vallan motiivi on vahva, haluaa tehdä päätöksiä muiden puolesta, johtaa muita, sekä vaikuttaa muihin. Vahvan vallan motiivin omaavat henkilöt hakeutuvatkin usein esimiestehtäviin. (Mayor & Risku 2015, 60.) Vallan motiivin voidaan siis tutkimustulosten perusteella ajatella olevan harvemmin voimakas verrattuna esimerkiksi sosiaalisten kontaktien tarpeeseen, joka nousi monen vastauksessa yhdeksi tärkeimmistä motiiveista oman työmotivaation kannalta. Tämä on todennäköisesti tiimin kannalta hyvä asia, sillä jos tiimissä on monta henkilöä, joilla vallan motiivi on vahva, voi yhteistyön tekeminen vaikeutua. Mitä vahvempi henkilön vallan motiivi on, sitä todennäköisemmin hänet voidaan kokea kontrolloivaksi ja dominoivaksi (Mayor & Risku 2015, 60).

Ottaen huomioon, että sosiaalisia kontakteja pidettiin oman työmotivaation kannalta tiimissä tärkeinä, päivittäinen etätyö vaikutti yllättävän vähän työntekijöiden työmotivaatioon. Vain vähän yli puolet työntekijöistä koki, että päivittäisellä etätyöllä on ollut vaikutusta heidän työmotivaatioonsa edes jonkin verran, kun taas loput koki, ettei tällä ole ollut vaikutusta ollenkaan. Tämä kertoo siitä, että vaikka sosiaalisten kontaktien väheneminen koettiin yhdeksi etätyön huonoista puolista, ilmeisesti työntekijät saavat sosiaalisia kontakteja tarpeeksi joko tietotekniikan välityksellä toisiltaan tai sitten jostain muualta, kuten kotona asuvalta puolisolta tai lapsilta.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen on tärkeää olla toistettavissa ja että tästä saadaan samanlaiset tulokset riippumatta siitä, kuka tutkimuksen toistaa ja milloin. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkijan tulee pysyä tarkkana ja kriittisenä aina tutkimuksen aineistoa käsiteltäessä, jotta mahdollisia virheitä ei pääsisi syntymään. Sattumanvaraisia tuloksia saadaan, jos tutkimuksen otoskoko on hyvin pieni. Etenkin kyselytutkimuksessa tulee ottaa huomioon mahdollinen kato, eli niiden henkilöiden määrä, jotka jättävät kyselylomakkeen palauttamatta. Jotta luotettavien tulosten saaminen on mahdollista, tulee tutkijan varmistaa, että tutkimukseen osallistuva kohderyhmä ei ole vino, vaan tämä edustaa kattavasti koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28.)

Tutkittaessa henkilöiden työmotivaation tilaa sillä hetkellä, ei voida luonnollisestikaan taata, että tutkittaessa samojen henkilöiden työmotivaation tilaa myöhemmin, että tulokset olisivat samanlaiset. Työmotivaation tila voi vaihdella suurestikin ajan kuluessa. Sen sijaan, tutkittaessa työntekijöiden tärkeimpiä perusmotiiveja, tulisi näistä saada lähes samanlaiset tulokset tutkittaessa näitä myöhemmin, sillä perusmotiivit ovat melko muuttumattomia ominaisuuksia (Reiss 2013, 37). Koska työntekijöiden perusmotiivien tulisi pysyä lähes muuttumattomina ajan kuluessa, ei etätöön vaikutuksen heidän työmotivaatioonsa tulisi myöskään muuttua merkittävästi, sillä etätö joko vastaa heidän tärkeimpiin perusmotiiveihinsa tai sitten ei.

Myöskään tutkimuksen tuloksia ei voida sellaisenaan yksiselitteisesti yleistää koskemaan kaikkia HR- tiimejä, eli ei voida olettaa, että vaikka Yrityksen X HR- tiimin työntekijät pitivät etätöön mahdollisuutta oman työmotivaationsa kannalta erittäin tärkeänä, että näin olisi kaikissa HR- tiimeissä. Tutkimuksesta saadaan kuitenkin käsitys siitä, miten etätöön mahdollisuus ja päivittäinen etätö vastaavat erilaisiin perusmotiiveihin ja miten ne tätä kautta vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. On kuitenkin tärkeää muistaa, kuinka yksilöllisiä asioita työmotivaatio ja perusmotiivit ovat, eikä näitä tule yleistää liian laajasti.

Vaikka tutkimukseen osallistunut ryhmä oli määrällisesti pieni, tutkimuksen tulokset kertovat hyvin koko tutkittavan perusjoukon näkemyksistä, sillä tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, eli siihen osallistui koko Yrityksen X HR- tiimi. Ottamalla mukaan tutkimukseen kaikki Yrityksen X HR- tiimin työntekijät varmistettiin, ettei tutkimuksen kohderyhmä ole vino. Tutkimusta suunniteltaessa pohdin myös kvalitatiivisen tutkimuksen tekemistä, mutta tällöin olisin valinnut tutkimukseen vain osan tiimin työntekijöistä satunnaisotannalla. Tässä olisi ollut riskinä, että tutkimuksesta ei saada tarpeeksi monipuolista ja jotkin tietyt perusmotiivit korostuvat vääristyneesti. Koska perusmotiivit ovat niin yksilöllinen asia, ei näitä voida yleistää koskemaan koko tiimiä muutaman työntekijän vastausten perusteella.

Tutkimuksen tuloksia raportointiin ja analysoitiin Excelin avulla ja tuloksia suodatettiin Webropolin avulla. Tuloksia suodatettiin vain niiltä osin, kuin se tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi nähtiin tarpeelliseksi. Suodatusta käytettiin selvittämään eri taustatekijöiden merkitystä varsinaisten tutkimuskysymysten vastauksiin. Suodatuksessa varmistettiin, että tutkimuksen anonymiteetti säilyi. Suodatuksessa myös otettiin huomioon, että liian eri kokoiset vastausryhmät vaikuttavat suuresti tutkimuksen tulosten luotettavuuteen ja tähän kiinnitettiin paljon huomiota. Jos taustatekijöiden mukaan suodattaessa huomattiin, että joku ryhmä jää liian pieneksi, niputettiin joitakin taustatekijöiden vastausvaihtoehtoja yhteen tai suodatus jätettiin tekemättä.

Tutkimuksessa ei ollut ollenkaan katoa, eli kaikki Yrityksen X HR- tiimin työntekijät vastasivat kyselyyn, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen kohderyhmän ollessa näin pieni, yhden vastauksen merkitys korostuu enemmän, kuin kohderyhmän ollessa esimerkiksi sata henkilöä. Tämä on tärkeä tunnistaa tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Koin kuitenkin tärkeäksi tarkastella työntekijöiden perusmotiiveja, sekä muita kyselyssä kysytyjä asioita kaikista merkittäväksi koetuista näkökulmista, vaikka tämä välillä tarkoittikin, että yhden vastauksen merkitys korostui entisestään. Lisäksi koen, ettei tällä ollut tutkimuksen luotettavuuden kannalta suurta negatiivista merkitystä, sillä ihan jokaisen työntekijän työmotivaatio on tärkeä työyhteisölle ja työnantajalle.

Kyselylomaketta laadittaessa tulee varmistaa, että tutkittavaan aiheeseen on perehdytty riittävästi kirjallisuuden avulla, tutkimusongelmaa on pohdittu ja täsmennetty riittävästi, käsitteet on määritelty ja tutkimusasetelma on valittu. Lisäksi kyselyn laatijan on tärkeää jo suunnitteluvaiheessa tietää, miten hän aikoo saatua aineistoa raportoida. Kun pohditaan kysymyksiä ja niihin liittyviä vastausvaihtoehtoja, tulee pohtia, kuinka tarkkoja vastauksia halutaan ja kuinka tarkkoja vastauksia on mahdollista saada. Samaa asiaa on mahdollista kysyä monella eri tavalla ja käyttäen jopa eri mitta-asteikkoa. Lisäksi tulee selvittää, millä taustatekijöillä on mahdollisuutta vaikuttaa itse tutkimuskysymysten vastauksiin. (Heikkilä 2014, 45-46.)

Hyvällä tutkimuslomakkeella on muun muassa seuraavia piirteitä: selkeys, yksiselitteiset ja selkeät vastausohjeet, lomake ei ole liian pitkä ja se on esitettävä, vain yhtä asiaa kysytään kerrallaan ja sen tulokset on helppo raportoida tähän tarkoitettuun ohjelmalla (Heikkilä 2014, 47).

Ennen tutkimuslomaketta suunniteltaessa ja laadittaessa, tutkimuksen taustalla olevaan teoriaan oli perehdytty hyvin, minkä ansiosta lomakkeen kysymysten laatiminen oli helppoa ja näistä saatiin tutkimuksen kannalta relevantteja. Lähteitä pyrittiin keräämään mahdollisimman laajasti erilaisista lähteistä. Taustatekijöiden valinnassa onnistuttiin ihan hyvin, sillä näiden avulla saatiin eroja varsinaisten tutkimuskysymysten vastauksiin, mikä näiden tarkoitus olikin.

Työmotivaatio voidaan käsitteenä ymmärtää monella eri tavalla, jonka takia tämä pyrittiin määrittelemään mahdollisimman selkeästi kyselylomakkeessa. Tällä taattiin se, että kyselyyn saadut vastaukset ovat vertailukelpoisia keskenään. Myös perusmotiivit, joista lomakkeella kysyttiin, selitettiin mahdollisimman hyvin. Kysymyksistä pyrittiin tekemään selkeitä ja helppoja työntekijöille vastata. Tämän takia kyselylomake myös testattiin ja hyväksytettiin opinnäytetyön ohjaajalla ennen sen julkaisemista.

Kyselylomakkeessa kysyttiin esimerkiksi perusmotiiveista kahdella eri tapaa ja käyttäen eri mitta-asteikkoa. Molemmilla tavoilla saatiin samanlaiset tulokset, eli samojen perusmotiivien tärkeys korostui, joten kyselyn tuloksia voidaan myös tältä osin pitää luotettavana. Myös kysyttäessä ensin, mistä syistä työntekijät yleensä tekevät etätöitä, toistuivat samat asiat, kuin myöhemmin lomakkeessa kysyttäessä avoimena kysymyksenä, mitkä ovat etätöiden suurimmat hyödyt oman työmotivaation kannalta. Lisäksi kysymyksessä neljä, kolme työntekijää vastasi, ettei tee etätöitä normaalisti ollenkaan. Myöhemmin kysymyksessä 12 kysyttiin, mistä syistä yleensä työntekijä tekee etätöitä. Myös kysymykseen 12 tuli kolme vastausta ”en yleensä tee etätöitä”.

Kyselylomakkeella pyydettiin ensin arvioimaan omaa työmotivaation tasoa aiemmin ja myöhemmin uudestaan tässä hetkessä. Näiden kysymysten välissä työntekijöiltä tiedusteltiin, kokivatko he, että päivittäisellä etätöillä on ollut merkitystä heidän työmotivaatioonsa. Osa niistä työntekijöistä, jotka vastasivat tähän kysymykseen kieltävästi, arvioivat kuitenkin oman työmotivaationsa tilan muuttuneen tässä hetkessä verrattuna aiempaan aikaan. Näin jälkikäteen pohdin, olisiko työmotivaation tilaa kysyttäessä pitänyt vielä enemmän korostaa etätöiden merkitystä tähän, jotta vastaukset olisivat olleet paremmin linjassa toistensa kanssa. Toisaalta, työmotivaatio syntyy niin monesta eri tekijästä, ettei välttämättä olisi ollut mielekästä pyytää työntekijää pohtimaan työmotivaationsa tilaa pelkästään etätöiden näkökulmasta. Tulee siis olettaa, että ne työntekijät, jotka kokivat, ettei päivittäisellä etätöillä ole ollut vaikutusta heidän työmotivaatioonsa, mutta joiden työmotivaation tila muuttui, että jokin toinen tekijä on tähän vaikuttanut.

Tämä sama ilmiö näkyi erään työntekijän vastauksessa, jossa hän arvioi päivittäisen etätöiden vaikuttaneen melko positiivisesti hänen työmotivaatioonsa, mutta hänen työmotivaatioonsa taso oli laskenut aiemmasta tasosta. Kyseessä voi olla joko ajatus- tai näppäilyvirhe, tai sitten työntekijä todella koki, että päivittäinen etätö on vaikuttanut melko positiivisesti hänen työmotivaatioonsa, mutta jokin toinen asia on vaikuttanut tähän negatiivisesti.

Kysymysten vastausvaihtoehdot tulee olla sellaisia, ettei vastausten määrä keskity liikaa yhteen vaihtoehtoon (Heikkilä 2014, 50). Kyselylomakkeella oli muutamia sellaisia kysymyksiä, joissa yhteen tai kahteen vastausvaihtoehtoon ei tullut yhtäkään vastausta, mikä ei ole ideaalitalanne. Kuitenkin niihin vaihtoehtoihin, joihin vastauksia tuli, näitä tuli tasaisesti lukuun ottamatta kysymystä liittyen työskentelyvuosiin Yrityksessä X, joissa yhteen vaihtoehtoon tuli vain yksi vastaus. Tämä vastaus käsiteltiin kuitenkin niputtamalla se yhteen toisen sopivan vastausvaihtoehdon kanssa tuloksia analysoidessa siten, että tutkimuksen anonymiteetti säilyi.

4.3 Johtopäätökset ja tutkimuksen jatkokysymys

Tutkimuksen ja sen tulosten pohdinnan, sekä tutkimuksen luottavuuden pohdinnan jälkeen, tutkimus on mielestäni onnistunut. Jos tekisin sen nyt uudelleen, tekisin kyselylomakkeeseen pieniä hienosäätöjä, mutta muuten olen tyytyväinen tutkimukseen ja siitä saatuihin tuloksiin. Lisäksi koen, että tutkimus on luotettava ja täyttää sille asetetut tavoitteet.

Työmotivaatio ja tähän liittyvät perusmotiivit ovat hyvin yksilöllisiä, eikä näitä voida liikaa yleistää yksittäisen tutkimuksen perusteella. Kuitenkin koen, että tästä työstä ja tutkimuksesta on mahdollista saada selville, mihin perusmotiiveihin etätyö parhaiten vastaa, sekä mitkä ovat etätyön suurimmat edut ja haitat työntekijöiden työmotivaation kannalta. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, mitkä ovat Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden tärkeimmät perusmotiivit. Tätä tietoa ei tietysti voida sellaisenaan yleistää koskemaan esimerkiksi toista HR-tiimiä tai muuta asiantuntijaorganisaatiota.

Etätyön mahdollisuudella on merkittävä vaikutus Yrityksen X HR- tiimin työntekijöiden työmotivaatioon. Etätyön tekemisen mahdollisuus on tärkeä myös niille työntekijöille, jotka eivät normaalisti tee etätöitä lainkaan. Se, millainen vaikutus päivittäisellä etätyöllä on työntekijän työmotivaatioon, riippuu hänen perusmotiiviansa lisäksi hänen taustatekijöistään.

Tutkimuksen tulosten analysoinnista kävi ilmi, että myös yksilön persoonalla on vaikutusta siihen, miten hän kokee päivittäisen etätyön vaikuttaneen työmotivaatioonsa. Vaikka työntekijän taustatekijät ja tärkeimmät perusmotiivit puoltaisivat sen puolesta, että etätyö sopisi hänelle erittäin hyvin, ei näin kuitenkaan välttämättä ole. Työntekijä voi kokea, että kotona on hänelle esimerkiksi liikaa häiriötekijöitä, jolloin hän ei saa siellä niin paljoa aikaiseksi, kuin toimistolla. Tämä ilmeni eräästä työntekijän vastauksesta.

Vaikka taustakysymyksillä onnistuttiin luomaan eroa muiden tutkimuskysymysten vastauksiin, muokkaisin näitä hieman, jos tekisin kyselyn nyt uudestaan. Koska etätyö vaatii työntekijältä itseltään myös tiettyjä ominaisuuksia, kysyisin taustakysymyksissä myös näistä. Kysyisin muun muassa työntekijän itsekurista, itsensä johtamisen taidosta ja taidosta organisoida ja aikatauluttaa oma työ. (Männistö 2017; Rauramo 2017.) Jos nämä taustatekijät eivät ole kunnossa, on työntekijän vaikea onnistua etätyössä parhaalla mahdollisella tavalla.

Etätyö on mielestäni erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe, joten tästä kannattaisi ehdottomasti tehdä jatkotutkimuksia. Jatkotutkimuskysymys voisi olla esimerkiksi "Miten etätyö vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?" tai "Miten etätyö vaikuttaa työntekijöiden

yhteisöllisyyden tunteeseen ja miten tätä voitaisiin tukea?”. Myös etäjohtamisesta tulisi varmasti mielenkiintoinen tutkimus.

4.4 Oma oppiminen

Olen oppinut tämän opinnäytetyöprosessin aikana valtavasti niin etätyöstä, työmotivaatiosta, kuin itse tutkimuksen teostakin. Opinnäytetyö oli projektina juuri niin haastava ja vaativa, kuin sen oletinkin olevan. Itseni tuntien, tiesin jo etukäteen, että itse laadituissa aikatauluissa pysyminen tulee olemaan haaste, eikä näissä välitavoitteiden aikatauluissa pysytkään. Kuitenkin työ valmistui määräaikaan mennessä, joten siinä kaikista tärkeimmässä aikataulussa pysyttiin.

Koen olevani mahdollisia jatko-opintoja ja niihin liittyviä lopputöitä varten paljon valmiimpi, kuin mitä olin ennen opinnäytetyön tekemistä. Ennen opinnäytetyöprosessia ja tähän liittyviä kurseja, minulla ei ollut oikeastaan mitään käsitystä, miten opinnäytetyössä lähdetään edes liikkeelle. Aiheen löytäminen tuntui myös vaikealta. Kuitenkin, kun mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe löytyi ja opinnäytetyön tekemisen sai aloitettua, selkeni prosessin kulku huomattavasti. Koen, että minulla on valmiudet tehdä vastaavanlainen työ myös tulevaisuudessa ja melko itsenäisesti.

Opinnäytetyöni aiheista opin myös paljon. Olen aiemmin ajatellut, että työmotivaation syntyminen on suurimmaksi osaksi työnantajan ja esimiehen vastuulla, vaikka näin ei todellakaan ole. Työntekijällä itsellään on kaikista suurin vastuu tunnistaa omat motivaatiotekijät ja viestiä näistä esimiehelle. Esimies voi tämän tiedon avulla luoda puitteet työmotivaation synnylle (Varis 2020). Vaikka isoin vastuu työntekijän perusmotiivien tunnistamisessa on hänellä itsellään, on myös esimiehen tärkeä tunnistaa nämä, jotta tämä voi auttaa työntekijää löytämään omasta työstä niitä asioita, jotka työntekijää motivoivat. Työtä voidaan myös muokata työntekijälle mielekkäämmäksi, kun tämän tärkeimmät perusmotiivit tunnetaan. Motivaatioon liittyvään kirjallisuuteen tutustuminen on auttanut myös tunnistamaan omia tärkeimpiä tekijöitä oman työmotivaation kannalta.

Motivaation lisäksi opin paljon konkreettisia asioita etätyöskentelystä ja monia näistä käytännön vinkeistä aion itse hyödyntää etätöitä tehdessäni. Lisäksi tutustuminen etäjohtamisen haasteisiin auttoi paremmin ymmärtämään omien esimiehieni toimintaa. Etäjohtaminen ei ole helppoa, varsinkin, kun kukin työntekijä on oma persoonansa, joka reagoi esimiehen toimintaan omalla tavallaan. Tutustumalla etätyön liittyvään kirjallisuuteen opin myös tunnistamaan itse paremmin omia etätyöskentelystä johtuvia tuntemuksia ja sitä, mistä nämä johtuvat, sekä mitä näille voisi tehdä.

Lähteet

- Choudhury, P., Foroughi, C. & Larson, B. 2019. Is It Time to Let Employees Work from Anywhere? Luettavissa: <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>. Luettu: 18.4.2020
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä – Toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.
- Hakanen, J. 2016. Työn tuunaaminen. Oman työn tuunaaminen mielekkäämmäksi lisää työn imua ja vähentää leipiintymistä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>. Luettu: 5.4.2020
- Halla-Aho, J. 2018. Etätyö hyödyttää kaikkia: voi parantaa tuottavuutta joka 13 prosenttia. Luettavissa: <https://blog.praecom.fi/artikkelit/etatyo>. Luettu: 18.4.2020
- Heikkilä, A. 2014. Mihin tarvitaan intohimopuhetta? Luettavissa: <https://kollega.fi/2014/09/mihin-tarvitaan-intohimopuhetta/>. Luettu 5.4.2020
- Heikkilä, M. 2020. Yhteisöllisyys etätyössä. Luettavissa: <https://www.sofokus.com/fi/blogi/2020/03/26/yhteisollisyys-etatyossa-Yrityksen-selviytymisopas-osa-4/>. Luettu: 14.4.2020.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Honka, N. 2015. Eikö työnteko maistu? Tylsästäkin työstä voi oppia tykkäämään. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8268181>. Luettu 5.4.2020
- Huttu, T. 2016. 5 yksinkertaista tapaa motivoida työntekijöitäsi. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/blogi/5-yksinkertaista-tapaa-motivoida-tyontekijoitasi/>. Luettu: 5.4.2020
- Ilmakangas, V. 2018. Mistä motivaation puute johtuu ja miten sitä voi korjata. Valmennustrio. Luettavissa: <https://valmennustrio.fi/hyvinvointia-luomassa/mista-motivaation-puute-johtuu-ja-miten-sita-voi-korjata/>. Luettu: 19.4.2020
- Karjalainen, E. 2017. Yhä useampi suomalainen uskaltaa jäädä etätöihin – "Ennen pelättiin, että uramahdollisuudet heikkenevät". Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9583408>. Luettu: 3.1.2020
- Kendra, C. 2019. The 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs. Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>. Luettu 22.2.2020
- Keyriläinen, M., Pärnänen, A. & Sutela, H. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Luettavissa: https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/tyym_1977-2018_2019_21473_net.pdf. Luettu: 18.4.2020.
- Kivimäki, T. 2016 Katosiko työstäsi imu? Työterveyspsykologi: Näin saat motivaation takaisin. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/2016081622139227>. Luettu: 19.4.2020
- Lappalainen, J. 2019. Puheenvuoro: Työnantajamielikuva toimii rekrytoinnin tukena. Luettavissa: <https://www.kainuunsanomat.fi/artikkeli/puheenvuoro-tyonantajamielikuva-toimii-rekrytoinnin-tukena-173314625/>. Luettu: 19.4.2020

- Laurila, M. 2017. Väitös: Hyvä muutosjohtajuus edellyttää tasapainottelua erilaisten odotusten ristiaallokossa. Vaasan Yliopisto. Luettavissa: <https://www.univaasa.fi/fi/news/muutosjohtajuus/>. Luettu: 19.4.2020
- Lifted.fi. 2019. Näin kalliiksi työkyvyttömyys tulee: ennaltaehkäise yleisimmät vaivat. Luettavissa: <https://lifted.fi/blogi/tyohyvinvointi/sairauspoissaolojen-kustannukset-ja-ehkaisy/>. Luettu: 19.4.2020
- Liukkonen, L., Jaakkola, T. & Suvanto A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes- työelämänpalvelut. Jyväskylä.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2019. Työolobarometri 2018 ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-403-7>. Luettu: 13.4.2020
- Martela, F. 2016. Nelivuotias kohtasi autokorjaamolla Immanuel Kantin – Selvisi miksi moni johtaa ihmistä väärin. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/>. Luettu: 19.4.2020
- Matson-Mäkelä, K. 2020. Kaatuvako seinät päällesi kotona? Tässä THL:n asiantuntijan vinkit etätöihin korona-aikaan. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11259240>. Luettu: 18.4.2020
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Talentum. Helsinki.
- Mielenihmeet. 2019. Kolme teoriaa työmotivaatiosta. Luettavissa: <https://mielenihmeet.fi/tyomotivaatio-kolme-teoriaa/>. Luettu: 19.4.2020
- Mielenterveystalo. Tunteet haltuun. Luettavissa: https://www.mielenterveystalo.fi/nuoret/tietoa_mielenterveydesta/mielenterveyden_vahvistaminen/Pages/tunteet_haltuun.aspx. Luettu: 19.4.2020
- Männistö, E. 2017. Etätyö perustuu luottamukseen. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/etatyo-perustuu-luottamukseen>. Luettu: 18.4.2020.
- Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto – oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>. Luettu: 4.5.2020
- Ojanpää, H. 2017. Sisäinen motivaatio ruokkii työn imua ja elämäniloa. Luettavissa: <https://uusikaiku.fi/sisainen-motivaatio-ruokkii-tyon-imua-ja-elamaniloa/>. Luettu: 19.4.2020
- Pohjolainen, O. 2019. Ihana, kamala etäily – 5 vinkkiä etätöihin. Luettavissa: <https://www.paperplanes.fi/blogi/ihana-kamala-etaily-5-vinkkia-etatyohon/>. Luettu: 18.4.2020
- Pulkinen, K. 2020. Onnistu etäpohdintayksessä – ota talteen nämä 10 vinkkiä. Luettavissa: <https://blog.barona.fi/onnistu-etapohdintayksessa>. Luettu: 18.4.2020
- Rauramo, P. 2017. Etätöissä turvallisesti. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittäminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti. Luettu: 18.4.2020.
- Rinta-Tassi, M. 2016. Kun töissä tympii, syyllinen voi löytyä peilistä. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9314405>. Luettu: 19.4.2020
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.
- Reiss, S. 2013. Reiss Motivation Profile – Mikä sinua motivoi? Suomen Motivaatiotalo Oy.

Saaristo, S. 2015. Näin kevennät pitkää työmatkaa. Luettavissa: <https://www.kirkkojakaupunki.fi/-/nain-kevennat-pitkaa-tyomatka-1#3aa33705>. Luettu 18.4.2020

Sahimaa, J. 2019. Mikä sinua motivoi työntekoon? Luettavissa: <https://kollega.fi/2019/05/mika-sinua-motivoi-tyontekoon/>. Luettu: 5.4.2020

Seppänen, L. 2018. Motivaatio – Perseelle potkimisen käsikirja. Fitra. Oulu.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tietosanoma. Helsinki.

Smith, S. 2013. Survey Reveals Majority of Workers Would Rather Work from Home. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1426219353?accountid=27436>. Luettu: 18.4.2020

Talsi, M-T. 2017. Motivaatio hukassa? Lue 7 vinkkiä erilaisiin työelämän tilanteisiin. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/motivaatio-hukassa>. Luettu: 19.4.2020

Talsi, M-T. 2019. Tunnetko perimmäiset motiivisi? Motivaatioprofiilit paljastavat syitä käyttökseeni takana ja parantavat ryhädynamiikkaa. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/motivaatioprofiili>. Luettu: 19.4.2020

Terveystalo. 2020. Kuinka huomioida ergonomia etätöissä? Työfysioterapeutin neuvot kotitoimistolle. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Kuinka-huomioida-ergonomia-etatyossa-Tyofysioterapeutin-vinkit-kotitoimistolle/>. Luettu: 13.4.2020

Tervo, E. ”Etätöissä saadaan enemmän aikaiseksi” – Työn tuloksellisuutta ei voi seurata kellokortilla. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9064556>. Luettu: 18.4.2020

Tilastokeskus. Käsitteet - Etätö. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etaty.html>. Luettu 3.1.2020.

Trainee.fi, 2018. Mikä sinua motivoi. Luettavissa: <https://trainee.fi/mika-sinua-motivoi/>. Luettu 19.4.2020

Tulonen, S. 2015. Mistä syntyy intohimo työhön? Luettavissa: <https://www.ts.fi/hyvintoimi/1277171365/Mista+syntyy+intohimo+tyohon>. Luettu 5.4.2020

Tuomolin, A. 2015. Viisi varmaa keinoa tappaa työmotivaatio. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenturen-blogi/viisi-varmaa-keinoa-tappaa-tyomotivaatio/a9db81cd-6728-3058-b785-a18170979d02>. Luettu: 19.4.2020

Työterveyslaitos & Suomen ympäristökeskus. Luettavissa: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa>. Luettu 18.4.2020

Valkama, H. 2020. Ei, etätöissä ei laiskotella! Etänä ihmiset tekevät enemmän töitä kuin työpaikalla. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11211532>. Luettu: 13.4.2020

Valkama, H. 2020. Heikki Valkama: ”Etätö on paremman väen optio” – puolitoista miljoonaa suomalaista ei voi siirtyä etätöihin, oli korona tai ei. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11251506>. Luettu: 14.4.2020

Valkama, H. 2020. Joudutko koronan takia etätöihin? Työpaikan vakuutus ei välttämättä korvaa kotona sattuvia tapaturmia. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11242934>. Luettu: 13.4.2020

Valtonen, S-R. 2019. Sytytä työntekijän sisäinen motivaatio. Luettavissa: <https://etajohtaminen.fi/sytyta-tyontekijan-sisainen-motivaatio/>. Luettu: 19.4.2020.

Varis, T. 2020. Varo tätä duunissa- saatat tappaa myös työkaverisi motivaation. Luettavissa: <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/1444691> . Luettu: 19.4.2020

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

Vilkman, U. 2019. Toimivan etätyökulttuurin rakentaminen. Etäjohtaminen.fi. Luettavissa: <https://etajohtaminen.fi/toimivan-etatyokulttuurin-rakentaminen/>. Luettu: 14.4.2020

Wannado. 2016. 10 ohjetta siihen, kuinka annat negatiivista palautetta rakentavasti. Luettavissa: <https://www.city.fi/blogit/superassarit/10+ohjetta+siihen+kuinka+annat+negatiivista+palautetta+rakentavasti/132340>. Luettu 19.4.2020

Wirén, S. Etätyö edellyttää edistyksellistä viestintäpolitiikkaa. Liikenne- ja viestintäministeriö. Luettavissa: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/10>. Luettu 13.4.2020

Ziemann, M. 2020. Korona muuttaa työelämää pysyvästi ja pomoilta vaaditaan uusia taitoja – ”suomalaisten sydämissä on sellaista, mikä pääsee nyt kukoistukseen”. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11305257>. Luettu: 25.4.2020

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskysely

1. Asutko yksin vai jonkun kanssa?
 - asun yksin
 - asun jonkun (esim. puoliso tai lapset) kanssa

2. Kauanko olet työskennellyt Yrityksessä X?
 - alle vuoden
 - 1-2 vuotta
 - yli 2 vuotta

3. Kauanko olet työskennellyt HR-alalla?
 - Alle vuoden
 - 1-3 vuotta
 - yli 3 vuotta

4. Kuinka paljon prosentuaalisesti teet keskimäärin etätöitä viikossa normaalissa tilanteessa?
 - en tee etätöitä
 - 20%
 - 40%
 - 60%
 - 80%
 - 100%

Työmotivaatio syntyy muun muassa työssä viihtymisestä, innostuksesta työtä kohtaan, tehokkuudesta, vuorovaikutuksesta työkavereiden kanssa ja työn laadukkuudesta. Pohdi omaa työmotivaatiosi näiden tekijöiden avulla.

5. Järjestä seuraavat perusmotiivit oman työmotivaatiosi kannalta tärkeysjärjestykseen 1-8, niin, että 1 on kaikista tärkein ja 8 vähiten tärkeä.
 - sosiaaliset kontaktit (= tarve olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa)
 - vapaus (= mahdollisuus vaikuttaa itse omaan työskentelyyn, kuten aikaan ja paikkaan)
 - rauhallisuus/ mielenrauha (= halu säilyttää asiat samanlaisina, kuin ne ovat nyt, muutostilanteet aiheuttavat helposti stressiä ja ahdistusta)
 - riippumattomuus (= halu tehdä asioita yksin ja itsenäisesti)
 - järjestys (= nauttiminen siisteydestä, selkeistä aikatauluista, säännöistä, ohjeista ja rutiineista. Tulkinnan varaiset ohjeet tai tilanteet turhauttavat)
 - valta (= halu saavuttaa konkreettisia tuloksia, halu johtaa, opettaa ja neuvoa muita, sekä aikaansaada muutoksia)
 - esteettisyys (= työympäristön ja oman ulkonäön esteettisyys on tärkeää työhön keskittymisen kannalta)
 - hyväksyntä (= halu olla osa työyhteisöä, olla hyväksytty työkavereiden keskuudessa, halu välttää virheitä viimeiseen asti, kritiikin saaminen usein hyvin epämiellyttävää)

6. Kuinka tärkeänä (1-5) pidät seuraavia perusmotiiveja työmotivaatiosi kannalta? (1= ei ollenkaan tärkeä, 5= todella tärkeä. Motiivien selitykset kysymyksessä 5.)
- sosiaaliset kontaktit
 - vapaus
 - rauhallisuus/ mielenrauha
 - riippumattomuus
 - järjestys
 - valta
 - esteettisyys
 - hyväksyntä
7. Miten tärkeänä (1-5) pidät etätyön mahdollisuutta oman työmotivaatiosi kannalta?
8. Arvioi omaa työmotivaatiosi tammikuussa (kun etätyöskentely oli ns. vapaaehtoista)
- kiitettävä
 - hyvä
 - tyydyttävä
 - välttävä
 - heikko
9. Koetko päivittäisen etätyön vaikuttaneen työmotivaatioosi?
- Huomattavasti
 - jonkin verran
 - ei juurikaan
 - ei ollenkaan
10. Miten koet päivittäisen etätyön vaikuttaneen työmotivaatioosi?
- Hyvin positiivisesti
 - Melko positiivisesti
 - Melko negatiivisesti
 - Hyvin negatiivisesti
11. Arvioi omaa työmotivaatiosi tällä hetkellä (kun etätyö on päivittäistä)
- a. Kiitettävä
 - b. hyvä
 - c. tyydyttävä
 - d. välttävä
 - e. heikko
12. Mistä syistä teet yleensä etätöitä (voit valita useita vaihtoehtoja)?
- Vältän työmatkan
 - Minulla on jokin erityistä keskittymistä vaativa työtehtävä/tarvitsen työrauhan
 - Aamun aikatauluttaminen on vapaampaa
 - Minulla on jokin meno kesken työpäivän/ heti työpäivän jälkeen
 - Haluan työskennellä yksin
 - En yleensä tee etätöitä
 - muu syy, mikä:

13. Koetko suhtautumisesi etätyöhön muuttuneen tänä aikana, kun etätyö on ollut päivittäistä?
- Kyllä, suhtaudun etätyöhön positiivisemmin, kuin aiemmin
 - Kyllä, suhtaudun etätyöhön negatiivisemmin, kuin aiemmin
 - Ei, suhtautumiseni etätyöhön ei ole muuttunut
14. Jos sinun tulisi valita, tekisitkö mieluummin kokoaikaisesti töitä toimistolla vai etänä?
- toimistolla
 - etänä
15. Mitkä ovat mielestäsi etätyön suurimmat edut työmotivaatiosi kannalta (3 kpl)?
16. Mitkä ovat mielestäsi etätyön suurimmat haitat työmotivaatiosi kannalta (3 kpl)?