

Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Veera Björkman
Pinja Malinen

Etätyön vaikutus työmotivaatioon

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2021

Tekijät Otsikko	Veera Björkman ja Pinja Malinen Etätyön vaikutus työmotivaatioon
Sivumäärä Aika	75 sivua + 1 liite Maaliskuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka etätyön tekeminen vaikuttaa työmotivaatioon. Tarkoituksena oli selvittää kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusosion avulla, mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon etätyön aikana. Etätyö valittiin aiheeksi, sillä se koettiin olennaiseksi koronaviruksen aiheuttamien poikkeusolojen aikana. Etätyön tekeminen sekä etäjohtaminen nähtiin tulevaisuuden työelämän tärkeänä osaamisvaatimuksena. Opinnäytetyötutkimus rajattiin tapahtuma-alan toimistotyöntekijöihin.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsitteli työmotivaatiota ja etätyötä akateemisen kirjallisuuden pohjalta. Motivaatiota lähestyttiin aluksi motivaatioteorioiden kautta. Etätyön osalta opinnäytetyössä tarkasteltiin kolmea teemaa, joita olivat etätyöskentelyyn siirtyminen, etätyön johtaminen ja etätyössä vaadittavat ominaisuudet. Teoriaosuuden lopussa etätyötä tarkasteltiin laajasti motivaatioon vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.</p> <p>Aihetta tutkittiin kahdella eri tutkimusmenetelmällä, kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimusosioilla. Kvantitatiivinen tutkimusosio toteutettiin lähettämällä kyselylomake sähköpostitse tapahtuma-alan työntekijöille, jotka olivat tehneet etätyötä. Kvalitatiiviseen tutkimusosioon osallistui viisi tapahtuma-alan työntekijää, jotka olivat vastanneet myös kvantitatiiviseen kyselyyn. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin haastatteluna ja sen päämääränä oli todentaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta saatuja vastauksia.</p> <p>Tehtyjen tutkimusosioiden avulla pystyttiin listaamaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä etätyössä. Tuloksissa kuitenkin korostui motivaatiotekijöiden henkilökohtaisuus. Tutkimuksen tuloksista korostui sosiaalisten suhteiden tärkeys etätyössä, kuten luottamussuhde esimieheen ja monipuolinen vuorovaikutus. Opinnäytetyön kehitysehdotusten avulla työntekijät ja esimiehet voivat mahdollisesti kehittää etätyössä motivoitumista. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin saada laajempia tuloksia etätyön vaikutuksesta työmotivaatioon sekä tietoa etätyön asemasta poikkeusolojen jälkeen.</p>	
Avainsanat	Etätyö, työmotivaatio, etäjohtaminen

Authors Title	Veera Björkman and Pinja Malinen The Impact of Remote Working on Work Motivation
Number of Pages Date	75 pages + 1 appendices March 2021
Degree	Bachelor of Business and Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study how remote work affects employees' work motivation. The study uses both quantitative and qualitative methods to find out which factors influence motivation during remote work. Remote work was chosen as the topic as it was considered essential during the exceptional circumstances caused by the coronavirus, and motivation during remote work was seen as an important competence requirement for future working life. The thesis targeted to study motivation of office workers in the event field.</p> <p>The theoretical framework consists of theories of motivation and remote work which are gathered from academic literature. First, the concept of motivation was approached through motivation theories. The themes discussed about remote work included successful transition to remote work, management of remote work, and required characteristics in remote work. Finally, remote work was analyzed from the perspective of factors influencing motivation.</p> <p>The empirical research relied on using quantitative and qualitative research methods. The quantitative research was conducted via a structured survey which was sent to the event field office workers who had done remote work. Qualitative interviews were organized with five targeted participants who also participated in the quantitative research. The purpose of the interviews was to support and open up the answers collected from the quantitative survey. These two research methods supported each other and enabled to reveal the factors influencing motivation in remote work.</p> <p>The results from the empirical research pointed to the list of factors influencing work motivation in remote work. The results emphasized the personal character of the motivational factors. However, the results also highlighted the importance of social relationships in remote work, such as a reliable relationship with a supervisor and multifaceted interaction. With the help of this thesis, development suggestions were put forward how employees and supervisors can possibly develop their motivation during remote work. Further research could provide broader results on the impact of remote work on work motivation as well as compare them to the status of remote work after exceptional circumstances.</p>	
Keywords	Remote work, work motivation, remote leading

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	1
1.2	Tutkimuksen rajaus ja menetelmät	2
1.3	Viitekehys	3
2	Työmotivaatio	4
3	Motivaatioteoriat	6
3.1	Maslow'n tarvehierarkia	7
3.2	Herzbergin hygienia- ja motivaatioteoria	8
3.3	McClellandin suoritusmotivaatioteoria	10
3.4	Reiss Motivaatioprofiili	11
4	Motivoiva esimiestyö	12
4.1	Palaute	14
4.2	Työhyvinvointi ja -ilmapiiri	15
4.3	Itseohjautuvuus	16
5	Etätyö	19
5.1	Etätyön muodot	20
5.2	Etätyö Suomessa	21
5.3	Koronaviruspandemian vaikutus etätyöhön	22
6	Etätyöhön siirtyminen	23
7	Etäjohtaminen	25
7.1	Palaute etätyössä	26
7.2	Etäjohtamisen haasteet	26
7.3	Vinkit etäjohtamiseen	27
8	Etätyön ominaisuudet	29
8.1	Etäjohtajan ominaisuudet	29
8.2	Etätyöntekijän ominaisuudet	30
8.3	Yleiset ominaisuudet	32
8.3.1	Ergonomia	32
8.3.2	Työvälineet	33
9	Yhteenveto	34

9.1	Motivaatioteoriat ja etätyö	35
9.2	Motivoiva johtaminen etätyössä	37
10	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	38
10.1	Tutkimuksen hypoteesi	40
10.2	Kvantitatiivinen tutkimusosio	41
10.2.1	Kyselyn toteutus	42
10.2.2	Kyselylomakkeen sisältö	43
10.3	Kvalitatiivinen tutkimusosio	45
10.4	Tutkimuksen eettisyys	46
11	Tutkimuksen tulokset	47
11.1	Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset	47
11.2	Avoimet kysymykset	56
11.3	Kvalitatiivisen haastattelun tulokset	58
12	Johtopäätökset	59
12.1	Etätyön vaikutukset työmotivaatioon	59
12.2	Motivaatiotekijät etätyössä	60
12.3	Kehitysehdotukset	62
12.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	65
12.5	Hypoteesin toteutuminen	66
12.6	Jatkotutkimus	67
13	Opinnäytetyöprosessin arviointi	67
	Lähteet	70
	Liitteet	
	Liite 1. Opinnäytetyökysely	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on etätyön vaikutus työmotivaatioon. Motivaatio on johdettu latinan kielen sanasta *move*, joka tarkoittaa liikkumista. Erilaiset motiivit raken-
tavat motivaation kokonaisuuden. Esimerkiksi halut ja tarpeet ovat motiiveja, jotka oh-
jaavat motivaatiota. Motiivit ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie
1998, 36–37.) Motiivit luovat suunnan käyttäytymiselle ja pitävät yllä toiminnan jatku-
moa (Pellinen 2017, 120). Motivoituminen on hyvin henkilökohtaista ja siksi on olen-
naista osata tunnistaa oma tyyli motivoitua. Työelämässä menestymisen kannalta on
hyvä huomioida asiat, jotka motivoivat itseä sekä tekijät, jotka vahvistavat omaa moti-
vaatiota. (Hakola & Hiila & Tukiainen 2019, 91.)

Varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää ansiotyötä kutsutaan etätyöksi. Etätyössä
olennaista ovat työjärjestelyt, jotka ovat ajasta ja paikasta riippumattomia. (Vilkman
2016a, 13.) Onnistunut etätyö edellyttää osapuolten välistä luottamusta ja selkeitä ta-
voitteita (Hietala & Kaivanto 2020, 197). Viime vuosina työnteon luonteeseen on tullut
muutoksia, jotka ovat havaittavissa sen organisoinnissa ja konkreettisissa tekijöissä,
kuten työtilassa sekä teknologian kehityksessä (Piha & Poussa 2012, 184). Tietotek-
niikka on mahdollistanut etätyön tekemisen, mutta silti sen suosio on ollut Suomessa
aikaisempina vuosina vähäistä (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 1; Keyriläinen &
Pärnänen & Sutela 2019, 251–252). Tottumukset etätyöhön kuitenkin muuttuivat mer-
kittävästi maaliskuussa 2020, kun arviolta miljoona suomalaista siirtyi työskentelemään
etänä koronaviruksen aiheuttamien poikkeusolojen myötä (Haapakoski & Niemelä &
Yrjölä 2020, 13).

Poikkeusolot siirsivät myös Metropolia Ammattikorkeakoulun etäopetukseen, jonka
kautta saimme henkilökohtaisia kokemuksia etänä työskentelemisestä sekä siihen tar-
vittavista digitaalisista työvälineistä. Kiinnostuimme tutkimaan, millainen vaikutus etä-
työllä on motivaatioon, kun siitä tuli osa monen työntekijän arkipäivää.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tarkoituksena on tehdä tutkimustyyppinen opinnäytetyö siitä, kuinka etätyö vaikuttaa
työmotivaatioon ja miten etätyöskentelyssä säilytetään motivaation hyvä taso. Tutki-
muksella pyritään löytämään ratkaisuja onnistuneeseen etätyöskentelyyn sekä siihen,
kuinka säilyttää työntekijöiden motivaatio myös työpaikan ulkopuolella. Opinnäytetyön

tavoitteena on tutkia, millainen vaikutus etätyöllä on työmotivaatioon. Työn tarkoituksena on antaa yleiskatsaus etätyön vaikutuksesta työmotivaatioon ja siihen vaikuttavista teemoista.

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusosion tavoitteena on tuoda esille näkökulmia ja kokemuksia etätyöstä, sekä siihen liittyvistä järjestelyistä. Tutkimusongelmana on, millaisia vaikutuksia etätyöllä on työmotivaatioon sekä mitkä eri tekijät korostuvat puhuttaessa motivaatiosta etätyön aikana.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- Millaisia vaikutuksia etätyöllä on työmotivaatioon?
- Mitkä eri tekijät korostuvat puhuttaessa motivaatiosta etätyön aikana?
- Mitä tulisi ottaa huomioon etätyössä?

Opinnäytetyölle ja sen tutkimukselle on laadittu hypoteesi eli oletettu lopputulema. Hypoteesina on, että etätyöllä on vaikutuksia työmotivaatioon. Oletamme, että etätyön vaikutukset motivaatioon ovat hyvin henkilökohtaisia sekä riippuvat työntekijän persoonasta ja elämäntilanteesta. Otaksumme, että etätyöskentely voi lisätä motivaatiota etenkin työntekijöillä, joilla on ajallisesti pitkä työmatka. Oletuksena on myös, että tutkimuksen vastauksien joukossa on huonoja kokemuksia etätyöstä, joiden myötä motivaatio on laskenut. Huonot kokemukset voivat mahdollisesti johtua koronaviruksen aiheuttamista poikkeuksellisista tilanteista. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi kaikkien perheenjäsenten äkillinen siirtyminen etätyöskentelyyn sekä epävarma taloudellinen tilanne tai mahdolliset lomautukset.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja menetelmät

Tarkoituksena on hyödyntää menetelmätriangulaatiota suorittamalla kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus tehdään Google Forms -kyselylomakkeella. Tavoitteena on saada ainakin sata vastausta kyselylle, jotta tutkimus olisi tarpeeksi luotettava. Yleistämisen välttämiseksi opinnäytetyön tutkimusta on rajattu tiettyyn alaan ja muutamaan alan yritykseen. Tarkan rajauksen lisäksi tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti varmistetaan vastausten kattavalla määrällä sekä kahdella eri tutkimusmenetelmällä.

Kyselylomaketta jaetaan muutamalle tapahtuma-alan yritykselle ja heidän työntekijöilleen. Kyseiset työntekijät noudattavat työssään säännöllistä työaika-a toimistoympäristössä. Säännöllisellä työajalla tarkoitetaan arkipäivisin enintään kahdeksan tunnin työpäivää ja viikoittain enintään 40 työtuntia (Työsuojeluhallinto 2020). Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan haastatteluna, jossa käytetään apuna kvantitatiivisesta tutkimuksesta saatuja tuloksia. Haastatteluun valitaan kahdesta tapahtuma-alan organisaatioista muutama vapaaehtoinen. Haastattelut tapahtuma-alan työntekijöiden kanssa ovat opinnäytetyön tutkimuksen kannalta hyödyllisiä ja niiden avulla voidaan saada tarkempaa tietoa etätyön vaikutuksesta motivaatioon.

Opinnäytetyö on tyypiltään tutkimuksellinen ja se on toteutettu ilman toimeksiantoa tai case-yritystä. Kuitenkin tutkimuksen toteuttamiskelpoisuuden ja luotettavuuden vuoksi päädyimme rajaamaan tarkastelun kohteeksi tapahtuma-alan. Tapahtuma-ala valittiin, koska molemmat tämän opinnäytetyön tekijöistä työskentelevät alalla. Lisäksi koettiin, että tapahtuma-alan yritysten toimistoilla on samankaltainen ammattiosaamisen taso ja työympäristö.

Tutkimusasetelma valittiin opinnäytetyöhön, kun tutkimuskysymykset ja viitekehys olivat valmistuneet. Tutkimusasetelma on teoreettiselle pohjatyölle looginen jatkumo, joka koostuu tutkimusaineiston, -menetelmien ja -ongelmien perusrakennelmasta. Tutkimusasetelmaksi valittiin poikkileikkausasetelma, jolla selvitetään riippuvuussuhteita ja useiden tekijöiden vaikutuksia. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2009.)

1.3 Viitekehys

Teoreettinen viitekehys luo pohjan opinnäytetyön tutkimukselle. Tutkimuksen kannalta olennaiset ja keskeiset käsitteet määritellään viitekehyksessä. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää teorioita motivaatiosta ja etätyöstä. Opinnäytetyön avainkäsitteitä ovat etätyö, työmotivaatio sekä etäjohtaminen ja niitä mitataan osana tätä tutkimusta.

Opinnäytetyö on jaoteltu kahteen osioon. Ensimmäinen pääotsikko tarkastelee motivaation määritelmää. Seuraavassa pääotsikossa käsitellään laajasti etätyötä. Tutkimuksessa etätyötä tarkastellaan motivaatioon vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, miten etätyö vaikuttaa työmotivaatioon.

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat etätyö ja työmotivaatio. Molempia käsitteitä tarkastellaan työssä laajemmin sekä selitetään, miten käsitteisiin liittyvät teoriat ovat

oleellisia työn kannalta. Esimerkiksi motivaatiosta tarkastellaan erilaisia motivaatioteorioita, kuten Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin motivaatio- ja hygienieateoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria sekä Reiss Motivaatioprofiili. Etätöiden teoriaosuudessa keskitytään kolmeen teemaan, joita ovat etätöihin siirtyminen, etäjohtaminen ja etätöiden ominaisuudet. Opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat myös tutkimukseen liittyvät teoriat, kuten menetelmätriangulaatio sekä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyön kannalta tärkeitä käsitteitä ovat myös validiteetti ja reliabiliteetti, koska kyseessä on tutkimustyyppinen opinnäytetyö.

Opinnäytetyössä painotetaan, että motivaatiotekijät ovat henkilökohtaisia ja voivat motiivoida työntekijöitä etätöissä eri tavoin (Kuntatyöntekijät 2020, 15). Koronaviruksen aiheuttamat poikkeusolot toivat etätöiden tekemiseen uusia haasteita, jotka voivat myös näkyä motivaation tasossa. Aloittelevalle etätöiden tekijälle tilanne on täysin uusi ja vaatii taitoa muotoilla työrutiinit uudelleen. Kokeneelle etätöiden tekijälle poikkeusolot voivat myös tuoda uusia haasteita työskennellessään kotona, sillä perinteiset etätöiden edut kuten työrauha ja häiriöttömyys eivät välttämättä toteudu. (Työterveyslaitos 2020.) Nämä tekijät vaikuttavat todennäköisesti myös motivaatiota ylläpitävien tarpeiden tasapainoon.

2 Työmotivaatio

Motivaatio saa ihmiset tavoittelemaan erilaisia päämääriä. Motivaatio tarkoittaa sitä, mitä ja miten ihmiset tekevät ja toimivat sekä kuinka sisukkaasti he jatkavat toimintaansa. Motivaatio rakentuu monista eri tekijöistä, kuten ihmisen persoonallisuudesta, järkipärisistä tekijöistä sekä tunteellisuudesta. Motivaatio ei ole pysyvä tila, vaan sen kasvuun ja laskuun voivat vaikuttaa lukuisat eri tekijät. Nämä tekijät vaikuttavat myös eri ihmisiin eri tavalla: se mikä motivoi toista, ei puolestaan toimi toiselle lainkaan. (Pellinen 2017, 120–121; Korkala 2018.)

Motivaatiolla työelämässä, eli työmotivaatiolla, tarkoitetaan halua saavuttaa jotakin tärkeää ja arvokasta työn avulla. Motivaatiota kuvaillaan voimaksi, jota ihminen haluaa käyttää tietyn asian tekemiseen, kuten tietyn työtehtävän. (Pellinen 2017, 29; Korkala 2018.)

Työmotivaation kannalta on tärkeää löytää tekijät, jotka nostavat motivaatiota sekä toisaalta pyrkiä poistamaan tekijät, jotka vaikuttavat motivaatioon negatiivisesti. Myönteis-

sesti työmotivaatioon voivat vaikuttaa esimerkiksi työn sisältö, esimiestyö, ihmisten väliset suhteet ja työilmapiiri. Lisäksi nämä tekijät voivat vaikuttaa henkilön tarpeeseen kokea yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 50.) Motivaatioon vaikuttavat vahvasti myös muut ihmiset ja heidän tekemisensä. Etenkin esimiehillä on merkittävä vaikutus työmotivaatioon ja työyhteisön ilmapiiriin. Esimiestyö voi vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti tai positiivisesti. Esimiehen tulisi tietää, mikä juuri hänen työntekijöitään motivoi ja mikä saa heidät viihtymään työssään. Onnistunut johtaminen luo myös hyvän ja vakaan pohjan työnteolle. (Järvinen 2020, 54, 90–91.)

Työntekijöiden motivoiminen ei kuitenkaan ole helppoa ja monesti motivaatiota yritetään nostattaa tekijöillä, jotka eivät ole motivaation ytimessä. Ydinasioita ovat esimerkiksi selkeät tavoitteet ja käytännöt sekä yhteiset pelisäännöt. Motivaation rakentamisen ja ylläpidon kannalta on tärkeää luoda työyhteisöstä tasa-arvoinen. Tasa-arvoisessa työyhteisössä kaikilla on samat säännöt ja työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti. Tärkeintä motivaation synnyssä ja ylläpidossa on luoda mahdollisuudet työntekijöille onnistua. (Järvinen 2020, 94–95, 148.)

Työntekijöiden motivaatio voidaan ulospäin nähdä siitä, kuinka aktiivisesti ja sisukkaasti he tekevät työtehtäviään. Hyvän työmotivaation tunnuspiirteitä ovat muun muassa sitoutuminen työhön, osallistuneisuus sekä usein myös tuloksellisuus. Heikko motivaatio työpaikalla on havaittavissa kehnona työsuorituksena, välinpitämättömyytenä ja olemattomana työpanoksena. (Pellinen 2017, 121.) Työmotivaation tuottajia on useita, mutta yleisimmin ne perustuvat työn sisällöllisiin tekijöihin (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 173–174).

On selvitetty, että tärkeimpiä työn sisällöllisiä tekijöitä suomalaisille työntekijöille ovat miellyttävät työtehtävät, positiivinen ilmapiiri työpaikalla, mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja sen ympäristöön sekä tasapaino työelämän ja vapaa-ajan välillä (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 77). Työmotivaation ylläpitämiseksi työtehtävien täytyy olla tarpeeksi haastavia, jottei työstä tule liian yksitoikkoista. Kun työtehtäviä pidetään kiinnostavina, jaksetaan niihin panostaa enemmän. Tehtävien lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän mahdollisuudet tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan toimivassa työyhteisössä. Tukeva sosiaalinen yhteisö lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työn mielekkyyttä. (Kupias ym. 2011, 174.) On myös mahdollista, että työ nähdään välineenä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Yksi esimerkki tällaisesta välineestä on hyvä palkka. Palkka voidaan kokea motivoivaksi työpaikalla, mutta sen vaikutus on usein todettu

hetkelliseksi verrattuna työn sisällöllisiin tekijöihin. (Aarnikoivu 2010, 26; Kupias ym. 2011, 174.)

Eryteisesti positiiviset kokemukset ja onnistumiset vahvistavat työmotivaatiota. Työnteosta tulee innostavampaa, kun työntekijät suoriutuvat menestyksekkäästi hieman haastavistakin työtehtävistään. Tällaiset kokemukset tuottavat työntekijälle hyvää oloa, mikä motivoi jatkamaan tuloksekasta toimintaa. Mikäli työntekijä toistuvasti epäonnistuu tehtävissään tai kokee tavoitteensa mahdottomiksi, alkaa hänen motivaationsa laskea onnistumiskokemusten puutteiden takia. Työmotivaation ylläpitäminen vaatii siis työntekijöiltä uskoa omaan onnistumiseen. Työntekijä ei motivoitu tehtävästään, jos onnistumista pidetään epätodennäköisenä. Esimiehen tulisi rohkaista työntekijöitään uskomaan omiin kykyihinsä, jotta heidän työmotivaationsa säilyisi. (Järvinen 2014, 31; Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 112–113.)

Esimehellä on tärkeä rooli työntekijöiden työmotivaation ylläpitämisessä. Siinä onnistuakseen esimiehen tulee ensisijaisesti osoittaa työntekijöilleen toiminnan suunta ja tiimin tavoitteet. Työntekijöiden on helpompaa löytää itselleen mieluisia tekijöitä sekä motivoitua saavuttamaan parempia tuloksia, kun suunta ja tavoitteet ovat tiedostettu. Vahvistaakseen tiiminsä työmotivaatiota esimiehen tulisi pyrkiä luotettavaan vuorovaikutukseen ja ratkaisukeskeiseen ilmapiiriin, sekä toimia esimerkillisenä työntekijänä myös itse. (Kupias ym. 2014, 113.) Esimiehen oma työmotivaatio ja sitoutuminen työhönsä ovat merkittäviä, sillä hänen asenteellaan on suuri vaikutus työyhteisössä. Hänellä täytyy olla myös asianmukaista tuntemusta siitä, kuinka kunnollinen työmotivaatio, ilmapiiri ja työn ilo saavutetaan työpaikalla. Nämä kaikki voidaan varmistaa esimiesten jatkuvalla ja kehittäväällä koulutuksella sekä rekrytoimalla oikea henkilö esimiehen rooliin. (Aarnikoivu 2008, 178; Järvinen 2020, 94.)

3 Motivaatioteoriat

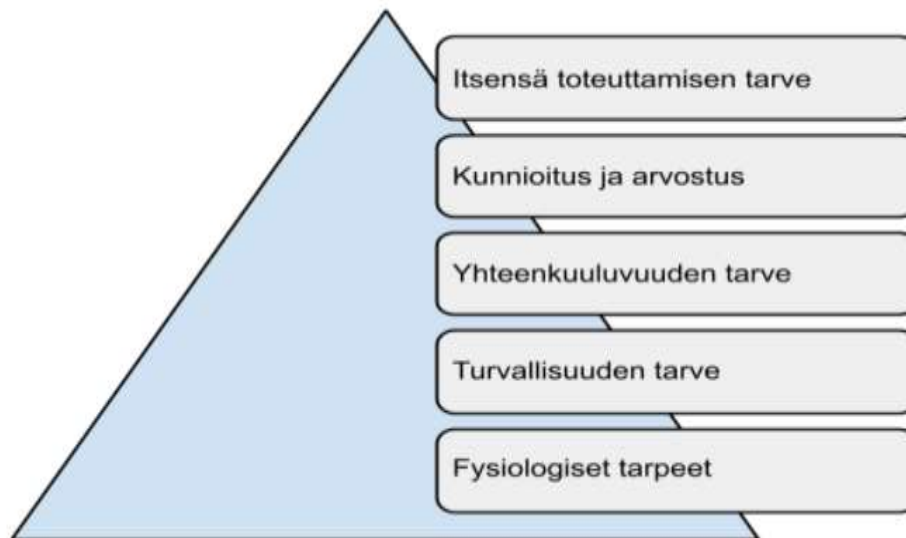
Työmotivaation rakentamisen ja kehittämisen tukena ovat motivaatioteoriat. Etenkin esimiehenä on tärkeää perehtyä työntekijöiden henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden lisäksi erilaisiin motivaatioteorioihin. Motivaatioteorioihin tutustuminen auttaa myös ymmärtämään omia motivaatiotekijöitä. (Aarnikoivu 2008, 156.) Henkilökohtaiset motivaatiotekijät ohjaavat käyttäytymistä ja valintoja merkittävästi, jonka vuoksi niihin ja motivaatioteorioihin tutustuminen on erittäin suositeltavaa. Myös ymmärtämällä erilaisia

persoonallisuuksia ja motivaatiotekijöitä kykenee johtamaan ryhmiä ja yksilöitä paremmin. (Järvinen & Lange 2019, 28,126,176.)

Tähän opinnäytetyöhön on valittu laajemman tarkastelun kohteeksi neljä eri motivaatioteoriaa, joita ovat Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin hygienia- ja motivaatioteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria sekä Reiss Motivaatioprofiili. Näitä motivaatioteorioita yhdistää se, että ne ovat kaikki tarveteorioita. Tarveteoriat pohjautuvat ihmisten perustarpeisiin. Näitä perustarpeita saavuttamalla ja tyydyttämällä voidaan vaikuttaa työntekijän motivoitumiseen. (Aaltonen ym. 2020, 78.)

3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Nykypäivänä psykologian vaikutus on huomioitu tutkimuksissa, jotka liittyvät yritysten toimintaan ja johtamiseen. Yksi tällaisista esimerkeistä on psykologi Abraham Maslow'n teoria tarvehierarkiasta, mikä käsittelee ihmisten motivaation lähteitä. Maslow'n luoma teoria ihmisten tarvehierarkiasta esittää, että ensimmäiseksi ihmiset pyrkivät toteuttamaan tarpeensa alemmalla tasolla, kunnes voivat ryhtyä tyydyttämään ylemmän tason tarpeita. Kuvioista 1 nähdään, että ihmisten fysiologiset tarpeet, kuten ravinnon saanti ja uni ovat teoriassa mainittuja alemman tason tarpeita. Toisella tasolla on ihmisten tarve kokea olonsa turvalliseksi, seuraavilla tasoilla ovat tarve tuntea rakkautta, yhteenkuuluvuutta ja arvostusta sekä viimeisimpänä ihmisten tarve toteuttaa itseään. (Meriläinen & Tienari 2012, 87.) Maslow'n teorian mukaan ihmisten jo tyydytetyt tarpeet eivät voi toimia motivaatiota lisäävänä tekijänä. Esimerkiksi fysiologisten tarpeiden ollessa työntekijällä kunnossa, ei työnantaja pysty hyödyntämään esimerkiksi ravintoa motivointikeinona. Tällöin tulisi etsiä keinoja tarvehierarkian toiselta tai kolmannelta tasolta, muun muassa panostamalla työntekijöidensä yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Pellinen 2017, 122.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Aaltonen ym. 2020, 79).

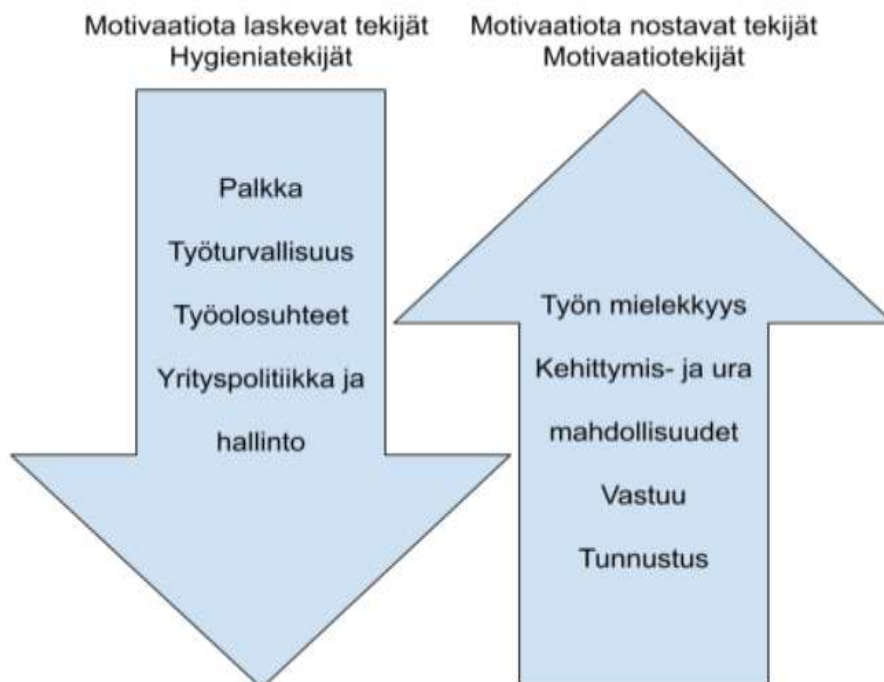
Maslow'n tarvehierarkian teoriaa on käytetty organisaatioissa mittana oman työsuorituksen ja työhyvinvoinnin arvioinnissa. Vaikka psykologisen teorian mukaan tarpeet ovat hierarkkisessa järjestyksessä, voivat yksittäiset tarpeet korostua liikaa tai toisaalta jäädä vajaiksi. On yksilöstä kiinni, kuinka yksittäiset tarpeet voivat tuottaa stressiä, hankaloittaa jaksamista työpaikalla tai heiluttaa koko Maslow'n tarvehierarkian pyramidia. Maslow'n teoria ihmisten tarvehierarkiasta on herättänyt paljon keskustelua. On pohdittu, kuinka näiden erilaisten tarpeiden täyttäminen voi vaikuttaa työntekijöiden haluun suoriutua työtehtävistään sekä, kuinka heidän motivaatiotaan pystyisi lisäämään. Mikäli työpaikalla tarvehierarkian kerrokset ovat tasapainossa, saadaan teorian mukaan aikaiseksi motivoitunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Vaikuttaakseen henkilöstönsä tarvehierarkian ylimpään tasoon työnantajan tulisi tarjota työntekijöilleen tarpeeksi haasteita ja potentiaalisia etenemismahdollisuuksia. Työmotivaation parantamisen myötä Maslow'n teoria onkin ollut vaikuttavana tekijänä muun muassa organisaatioiden palkitsemiskäytännöissä ja henkilöstön kehittämisessä. (Meriläinen & Tienari 2012, 87.)

3.2 Herzbergin hygienia- ja motivaatioteoria

Maslow'n tarvehierarkian lisäksi tarkasteltavaksi on valittu yksi tunnetuimmista teorioista, psykologi Frederick Herzbergin hygienia- ja motivaatioteoria, joka tunnetaan myös nimellä kaksifaktoriteoria. Herzbergin esittämässä teoriassa korostuvat kaksi ihmiselle ominaista tarvetta, joita ovat kivun ja tuskan välttämisen tarve sekä kehittymisen tarve. Herzbergin kaksifaktoriteoriassa on jaoteltu työtyytymättämyyteen ja -tyytyväisyyteen liittyvät tekijät kahteen eri osaan, hygientehtäviksi ja motivaatiotehtäviksi. Herzbergin mukaan nämä tekijät ovat myös toisistaan riippumattomia. (Aaltonen ym.

2020, 83.) Riippumattomuudella tarkoitetaan, että tyytymättömyyteen ja tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä voi olla samanaikaisesti. Esimerkiksi työssä voi olla tekijöitä, joita rakastaa sekä tekijöitä, jotka eivät puolestaan miellytä. (Rantanen 2013, 165.)

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa hygieniatekijöillä viitataan niin sanottuihin ulkoisiin tekijöihin kuten palkkaan, työolosuhteisiin ja -turvallisuuteen. Kuviosta 2 nähdään, että hygieniatekijät eivät kasvata motivaatiota tai tyytyväisyyttä, mutta niitä parantamalla voidaan poistaa tyytymättömyyttä. Hygieniatekijöiden puutteellisuudella tai niiden huonolla toteuttamisella voi olla negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon. (Rantanen 2013, 165; Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 22.) Toinen osa Herzbergin kaksifaktoriteoriassa ovat motivaatiotekijät. Kuviosta 2 nähdään Herzbergin listaamia motivaatiotekijöitä, joita ovat esimerkiksi työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvät tekijät, kuten vastuu, uramahdollisuudet, päätöksentekoon osallistuminen sekä itse työn mielekkyys. Herzbergin tutkimuksien mukaan näillä tekijöillä on positiivisia vaikutuksia työntekijän motivaatioon ja tyytyväisyyteen sekä ne täyttävät ihmisen korkeamman tason tarpeita itsensä kehittämiseksi. (Aaltonen ym. 2020, 83; Rantanen 2013, 165–166.)



Kuvio 2. Herzbergin hygienia- ja motivaatioteoria (Aaltonen ym. 2020, 82).

Herzbergin kaksifaktoriteoria on saanut osakseen myös kritiikkiä. On kiistelty, mitkä tekijät voivat nostattaa motivaatiota ja mitkä puolestaan eivät, esimerkiksi palkan merki-

tys on hyvin kiistelty aihe. (Hakonen ym. 2014, 22–23.) Motivaatioteorioita tarkastellessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että jokainen työntekijä on yksilö, jota motivoi erilaiset tekijät. Herzbergin kaksifaktoriteoriassa yksi tärkeimmistä asioista on poistaa tekijät, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Tärkeää on keskittyä tekijöihin, jotka vaikuttavat positiivisesti motivaatioon ja työsuorituksiin sekä luoda tähän mahdollistavat olosuhteet. (Kauhanen 2012, 112–113.)

3.3 McClellandin suoritusmotivaatioteoria

McClellandin suoritusmotivaatioteoria koostuu kolmesta eri tarpeesta. Näitä tarpeita ovat saavuttamisen, liittymisen ja vallan tarve. Nämä kaikki kolme tarvetta löytyvät jokaiselta ihmiseltä, mutta niiden merkitys, tarpeellisuus ja tärkeysjärjestys vaihtelevat. (Aaltonen & Kirjavainen & Pitkänen 2014, 129; Aarnikoivu 2008, 156.)

Henkilöt, joilla saavuttamisen tarve on voimakkain, motivoituvat saadessaan mahdollisuuksia suoriutua, sekä saavuttaa työssään jotakin. McClellandin mukaan nämä henkilöt eivät pelkää ottaa riskejä tai haasteita vastaan ja ovat myös hyvin itsenäisiä työntekijöitä. (Aaltonen ym. 2014, 128–129.) Henkilöt, jotka kokevat saavuttamisen tarpeen kaikkein voimakkaimpana, kaipaavat esimieheltään palautetta ja viestintää. Nämä tukevat heidän suoriutumistaan työtehtävissä. (Aaltonen ym. 2014, 128; Aarnikoivu 2008, 156.) Nämä henkilöt motivoituvat saadessaan lisää töitä, eivätkä välttämättä tunnista omia jaksamisen rajojaan. Esimiehellä on tärkeä rooli tarkkailla, että näillä henkilöillä on tarpeeksi töitä, mutta ei kuitenkaan liikaa. (Aarnikoivu 2008, 157.)

Liittymisen tarvetta voidaan kutsua myös ryhmään kuulumisen tarpeeksi. Nimensä mukaisesti nämä henkilöt kokevat suurta tarvetta olla osa ryhmää ja saavat ryhmästä paljon energiaa itselleen. (Aaltonen ym. 2014, 128.) Näille henkilöille sosiaaliset suhteet työyhteisössä ovat ensiarvoisen tärkeitä ja nämä mielellään keskustelevat muistakin asioista kuin työasioista. Henkilöt, jotka kokevat liittymisen tarpeen kaikkein voimakkaimpana ovat yleisesti ottaen hyvin tyytyväisiä ja luovia työntekijöitä. Nämä henkilöt tekevät paljon työyhteisön ilmapiiriin sekä yhteishengen eteen ja toivovat tätä samaa myös esimieheltään. (Aarnikoivu 2008, 157–158.)

Henkilöt, jotka kokevat vallan tarpeen kaikkein voimakkaimpana kaipaavat enemmän esimieheltään julkista arvostusta ja kiitosta työstään. Nämä henkilöt kokevat tärkeäksi, että heitä arvostetaan organisaatiossa ja kaikki tietävät sen. Näille henkilöille etenemismahdollisuudet sekä vallan tavoittelemisen ovat myös hyvin tärkeitä ja he tähtäävät mielellään päällikön tai johtajan tehtäviin. (Aarnikoivu 2008, 158–159.) Vallan tarpeesta

motivoituneilla henkilöillä on myös halu tuoda omat näkemykset esille sekä opettaa ja rohkaista muita (Aaltonen ym. 2014, 128).

McClellandin suoritusmotivaatioteoria toimii oivana apuna esimiehelle tutustua työntekijöidensä motivaatiotekijöihin ja ymmärtää heidän toimintaansa paremmin. Esimiehen kannattaa ymmärtää nämä kolme eri tarvetyyppiä. Tarvetyyppien avulla voidaan pohdita, kuinka paljon kukin työntekijä tarvitsee huomiota ja mikä heitä ajaa eteenpäin, motivoi ja saa viihtymään. (Aarnikoivu 2008, 156.)

3.4 Reiss Motivaatioprofiili

Reiss Motivaatioprofiilin päämääränä on syventää käsitystä siitä, mikä motivoi. Se voi myös toimia työkaluna yksilöllisten motiivien mittaamisessa ja tarkastelussa. Reissin empiirisesti kehitetyn teorian tutkimuksiin osallistui yli 7000 ihmistä. Tutkimuksen avulla saatiin aikaiseksi tieteellisesti validoitu universaalien tavoitteiden järjestelmä, joka kattaa koko ihmispersonallisuuden. (Motivaatiotalo 2020; Mayor & Risku 2015, 29.) Tutkimuksista Reiss löysi 16 perustarvetta, jotka nousivat esille tuloksien perusteella (Reiss 2018, 32–33; kuvio 3).

Valta	Sosiaaliset Kontaktit
Riippumattomuus	Perhe
Uteliaisuus	Status
Hyväksyntä	Kosto/Voittaminen
Järjestys	Romantiikka, Esteettisyys
Syöminen	Säästäminen/Kerääminen
Kunnia	Ruumiillinen aktiivisuus
Idealismi	Rauhallisuus/Mielenrauha

Kuvio 3. Reissin 16 perustarvetta (mukaillen Mayor & Risku 2015, 33).

Perustarpeet Reiss Motivaatioprofiilissa perustuvat yksilöllisyyteen ja arvoperusteisuuteen, sillä tutkimuksesta löydetyt perustarpeet syntyivät ihmisten kokemista tavoitteista (Mayor & Risku 2015, 21). Yksilön ainutlaatuisuus myös korostuu Reissin teoriassa,

sillä ihmisiä ei kategorisoida tuloksien perusteella vaan painotetaan sitä, että eri motiivit voivat yhdistyä ihmisissä eri tavoin. Reissin teoriassa perustarpeilla viitataan ihmisiä ohjaaviin motiiveihin. (Mayor & Risku 2015, 30–32.) Ihmisten perustarpeet muotoutuvat teorian mukaan geneettisen alkuperän myötä ja niitä ohjaavat ihmisten tavoitteet. Tämän takia ihmisen käyttäytyminen, arvot ja perustavoite pysyvät suhteellisen samoina elämän aikana. Perustarpeet ja niiden tärkeysjärjestykset voivat muuttua esimerkiksi onnettomuuksien myötä, jotka voivat vaikuttaa yksilön arvomaailmaan. (Reiss 2018, 34–37.)

Reissin teoriassa esille nousseet perustarpeet motivoivat käyttäytymistä. Arvostaessaan jotakin perustarvetta toista enemmän käyttäytyy henkilö ensisijaisen tarpeensa mukaisesti. Reiss totesi myös teoriassaan, ettei ihmisen käyttäytymistä ohjaa ainoastaan yksi perustarve, vaan ne muodostavat yhdessä motiivin ihmisen käytökselle. (Reiss 2018, 38–39.) Reiss Motivaatioprofiilin psykologista tarvetta voivat myös selittää kokemuksia arvoista ja ihmissuhteista, sillä tarpeet ohjaavat henkilön psyykeä (Mayor & Risku 2015, 32).

Reissin löytämät kuusitoista perustarvetta ovat lueteltuna kuviossa 3. Perustarpeita ovat valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto ja voittaminen, romantiikka, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus sekä rauhallisuus (Mayor & Risku 2015, 33; Reiss 2018, 34). RMP eli Reiss Motivation Profile auttaa ymmärtämään erilaisia motiiveja, joiden vuoksi ihmisten arvoissa on eroavaisuuksia (Mayor & Risku 2015, 32). Sen tarkoituksena on tuoda esille, mitkä ovat testin tekijän arvot, motivaattorit ja käyttäytymismallit. Työelämässä Reiss Motivaatioprofiilia hyödynnetään erityisesti esimiestyössä, rekrytoinnissa sekä työhyvinvoinnin rakentamisessa. (Motivaatiotalo 2020.) Reiss Motivaatioprofiili auttaa muun muassa esimiehiä ottamaan työntekijöiden yksilölliset motiivit ja perustarpeiden voimakkuudet huomioon. Työsuorituksia voidaan parantaa, kun työntekijän sisäiset motiivit ovat huomioitu ja ne ovat linjauksessa työn tavoitteiden kanssa. (Mayor & Risku 2015, 38.)

4 Motivoiva esimiestyö

Kestävä motivaatio rakentuu työntekijän omissa käsissä ja tämä on itse avainasemassa motivaation synnystä. Silti esimiehen roolia korostetaan paljon puhuttaessa työmotivaatiosta. (Aarnikoivu 2008, 153–154.) Motivoivassa esimiestyössä on kyse niiden

tekijöiden löytämisestä, jotka kohottavat työntekijöiden motivaatiota. Esimiehellä on suuri rooli tuoda nämä tekijät työntekijöiden tietoisuuteen. Toisaalta on myös tärkeää löytää ne tekijät, jotka laskevat työntekijän motivaatiota ja aiheuttavat turhautumista. Negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä on helpompi välttää, kun ne ovat selkeästi esillä. Negatiivisten tekijöiden välttäminen ennaltaehkäisee esimerkiksi työntekijöiden stressiä. (Aarnikoivu 2008, 153–154; Mayor & Risku 2015, 148.)

Motivoivassa esimiestyössä esimiehen tulisi tarjota työntekijöilleen työkaluja, joilla tutkiskella omaa motivaatiota ja näin lisätä ymmärrystä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Avoimuus esimiehen ja työntekijöiden välillä on merkittävässä asemassa etenkin motivaatioon liittyvien tekijöiden ymmärtämisessä. Kun esimies itse puhuu motiiveistaan avoimesti, tämä rohkaisee myös työntekijöitä puhumaan omistaan. (Mayor & Risku 2015, 154.) Helpottaakseen avoimuutta esimiehen ja työntekijöiden välillä, esimiehen tulisi keskustella selkeästi ja ymmärrettävästi sekä välttää vaikeaa terminologiaa. Näin esimies tekee itsestään helposti lähestyttävän ja työntekijöiden on helpompi luoda avoin yhteys esimieheen. (Ruutu & Salmimies 2013, 194.)

Esimiehen tulisi hyödyntää työssään apuna erilaisia motivaatioteorioita. Näiden teorioiden ja työkalujen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään jokaisen yksilöllisiä motiiveja. Motivoivan esimiestyön kannalta yksi erityisen hyödyllinen työkalu on Reiss Motivaatio-profiili. Reissin kuusitoista perusmotiivia helpottavat ymmärtämään, miksi muut käyttäytyvät tietyllä tavalla. Perusmotiivien ja käyttäytymisen ymmärtäminen voi myös parantaa työntekijöiden välistä luottamusta. (Mayor & Risku 2015, 156–157.) Esimiehen on etenkin tärkeä nostaa nämä perusmotiivit uudestaan esille, kun organisaatiossa on tapahtumassa muutoksia tai poikkeuksia. Henkilöt, joilla on vahva järjestyksen- tai mielenrauhan tarve voivat kokea olonsa epämiellyttäväksi aikoina, jolloin organisaation tai tiimin tulevaisuus näyttää epävarmalta. Heitä esimies voi auttaa esimerkiksi pohtimalla yhdessä keinoja, jolla työntekijä kokee asioiden olevan taas järjestyksessä. (Mayor & Risku 2015, 167–168.)

Esimiehen tulee muistaa motivoinnissa sen henkilökohtaisuus ja se, että kaikki eivät motivoitu samoista asioista (Jarenko & Martela 2015, 159). Esimiehen on hyödyllistä tunnistaa jokaisen työntekijän omat vahvat ja heikot motiivit sekä arvopohjaiset päämäärät. Motiivien tunnistaminen luo esimiehelle mahdollisuuden johtaa jokaista työntekijää tavalla, jolla he haluavat tulla johdetuksi. Esimies voi myös kysyä suoraan työntekijöiltään, millaista motivoivaa otetta he kaipaavat. (Mayor & Risku 2015, 148; Ruutu &

Salmimies 2013, 194–195.) Esimiehen tulisikin keskittyä asioihin, jotka innostavat työntekijää, sen sijaan että kiinnittäisi huomiota vain siihen mitä työntekijä parhaiten osaa. Saavuttaakseen motivoivan vuorovaikutuksen ja yhteisymmärryksen olisi tärkeää, että esimies tuntisi työntekijänsä myös henkilökohtaisella tasolla. Näin esimies pystyy myös antamaan työntekijöilleen yksilöllisesti motivoivia tehtäviä, jolloin tulos ja suoritukset paranevat. (Ruutu & Salmimies 2013, 187–188; Mayor & Risku 2015, 148.)

Esimiehen tehtävänä on rakentaa luottamuksellinen ja avoin keskustelukulttuuri, jossa jokainen pystyy puhumaan omista motiiveistaan. Toisaalta on tärkeää myös turhauttavien tekijöiden esille nostaminen ja niihin puuttuminen. Motivoivassa esimiestyössä ammattitaitoinen esimies tiedostaa työntekijöidensä perusmotiivit ja osaa hyödyntää selvittämäänsä tietoa. Näin esimies pystyy hyödyntämään työntekijöidensä potentiaalin ja liittämään jokaisen työn osaksi isompaa kokonaisuutta. (Ruutu & Salmimies 2013, 122–126.)

4.1 Palaute

Palaute on yksi johtamisen apuvälineistä, sekä tärkeä tekijä työmotivaation kannalta. Oikea-aikaisesti sekä hyvin annettu palaute vahvistaa motivaatiota ja tämän vaikutus voi kantaa pitkälle työssä. Kannustuksen, huomion ja palautteen sivuuttaminen vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työmotivaatioon. Palautteenannossa on otettava huomioon sekä myönteinen että rakentava palaute. Hyvä esimies tietää myös, kuinka paljon kukin työntekijä kaipaa palautetta. Esimerkiksi henkilöt, joilla on vahva hyväksynnän tarve, kaipaavat enemmän palautetta ja kannustusta. (Mayor & Risku 2015, 78–79; Kupias ym. 2011, 200–201.)

Myönteinen palaute ei kuitenkaan aina auta, mikäli työntekijä on jo lähtökohtaisesti epämotivoitunut. Itse motivaatiosta on vaikea antaa suoraa palautetta, mutta motivaatiota on hyvä tutkia palautteenannon yhteydessä. Työntekijän motivaatiota voidaan kartoittaa esimerkiksi kysymällä, mihin suuntaan motivaatio on muuttunut, mikä saisi hänet innostumaan sekä mitä työntekijä toivoo esimieheltään. Motivoivassa palautteenannossa palautteen vastaanottajan tulee olla enemmän äänessä ja tulla kuulluksi. (Kupias ym. 2011, 175–176, 192; Let's Move It -ohjelma 2018.) Kokemukset palautteenannon vastaanottamisesta ovat hyvin henkilökohtaisia. Tämän vuoksi esimiehen on hyvä varmistaa, että palaute on ymmärretty oikein. (Mayor & Risku 2015, 162.)

Palautteen annossa tulee yhteen sovittaa työntekijän omat ja yrityksen tarpeet. Esimiehen tulee perehtyä työntekijöiden ajatusmaailmaan ja näin oppia ymmärtämään heidän

motivaatiotekijöitensä, tavoitteita ja tarpeita. (Kupias ym. 2011, 49.) Esimies ei ole ainoastaan vastuussa palautteenannossa, vaan hänen tulee myös osata vastaanottaa palautetta. Esimiehen on vaikeampi puuttua johtamisensa epäkohtiin, mikäli hän ei saa palautetta toiminnastaan. Esimiehen on tärkeää luoda avoin ilmapiiri, jossa palautetta voidaan luontevasti antaa sekä vastaanottaa. Palautteenannon laiminlyönnin myötä saattavat tehokkuus laskea ja tavoitteet hämärtyä. (Kupias ym. 2011, 16; Mayor & Risku 2015, 162.)

Palautteen laiminlyönti voi antaa työntekijälle vaikutelman, että hänen työtään vähätellään. Tällöin myös motivaatio ja työn merkityksellisyys kärsivät. Onnistunut palautekulttuuri sen sijaan nostattaa innostuneisuutta, luottamusta, motivaatiota ja parantaa suorituksia. Koko organisaation kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat motivoituneita ja osaavat toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Kupias ym. 2011, 16–17.)

4.2 Työhyvinvointi ja -ilmapiiri

Työhyvinvoinnilla ja -ilmapiirillä on merkittävä rooli motivaation kannalta ja siksi se on haluttu nostaa tarkastelun kohteeksi tässä opinnäytetyössä. Myönteinen työilmapiiri ja hyvinvoiva työyhteisö vahvistavat työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumista organisaatioon ja työhön. Hyvä työilmapiiri luo myös työhalua. Työhalu puolestaan motivoi työskentelemään ja voi pidentää työurien kestoa. (Aro 2018, 11, 31.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka muodostavat työ ja sen sisältö, mielekkäys, terveys sekä turvallisuus. Näitä kaikkia osa-alueita tulee toistuvasti kehittää sekä niiden tulee tyydyttää koko organisaatiota ja jokaista sen yksilöä. Työhyvinvointia lisää esimerkiksi myönteinen työilmapiiri sekä onnistunut ja motivoiva johtaminen. (Kauhanen 2012, 200; Alahautala & Huhta 2018, 16.) Työilmapiiriä on vaikea määritellä, sillä se on yksilön kokemus omasta työympäristöstä ja sen laadusta. Työilmapiirillä on paljon samaa työmotivaation kanssa. Molemmat ovat tunteita, jotka syntyvät yhteistyön toimivuudesta ja työn sujumisesta. Työhyvinvointi ja työilmapiiri ovat molemmat seurausta työoloista. (Järvinen 2020, 91; Aro 2018, 39–41.)

Työilmapiiriä on vaikea hallita, mutta siihen kannattaa vaikuttaa. Työilmapiirin kehittäminen on myös edullista ja tuo monia hyötyjä työntekijöiden motivaation kannalta. Työilmapiiri on yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä suomalaisten työntekijöiden keskuudessa. Työilmapiiri on myös monelle poistoyöntävä tai kohti vetävä voima. Työilmapiirin parantaminen vaatii määrätietoista ja auttavaista toimintaa koko työyhteisöltä. (Aro 2018, 11, 31; Hakonen ym. 2018, 110.) Työilmapiirin kehittäminen ei ole ainoastaan

esimiehen vastuulla. Ottamalla työntekijät mukaan ilmapiirin kehittämiseen, tukee esimies samalla heidän työmotivaatiotaan ja saa esille uusia näkökulmia. (Aro 2018, 137.) Työntekijöitä on tärkeä kuunnella, esimerkiksi erilaisten kyselyjen avulla, mikäli heidät otetaan mukaan kehittämään työilmapiiriä ja -hyvinvointia. Kyselyitä ei kuitenkaan kannata tehdä, ellei olla valmiita ratkaisemaan niissä ilmenneitä ongelmia. Työntekijät voivat turhautua ja pahimmillaan heidän motivaationsa laskee ja tyytymättömyys kasvaa, jos parannuksia ei tehdä. (Järvinen 2020, 55.)

Työilmapiiri heijastuu työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin suurimmat esteet yleensä liittyvätkin työyhteisöön ja sen kulttuuriin. Työyhteisön toimimattomuus ja huono käytös voivat levitä yhteisössä nopeasti ja vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon sekä pahimmillaan lisätä sairauspoissaoloja. (Kauhanen 2012, 200; Hakonen ym. 2018, 110.) Esimiehen tulee osata vetää selkeä raja hyväksyttävälle käytökselle, ettei työntekijöiden hyvinvointi kärsi (Järvinen 2020, 161). Työhyvinvoinnilla on paljon positiivisia vaikutuksia, kuten työtaturmien ja sairauspoissaolojen väheneminen sekä työtehon ja elämänlaadun parantuminen. Työhyvinvointi tulisikin nähdä yrityksissä ennemminkin investointina eikä kuluna. (Kauhanen 2012, 200; Hakonen ym. 2018, 110.)

Myönteinen työilmapiiri ja hyvinvoivat työntekijät ovat arvokasta pääomaa ja tärkeä osa koko organisaation menestyksen kannalta. Nämä tekijät heijastuvat muun muassa tuottavuuteen, työmotivaatioon ja asiakassuhteisiin. Henkilöstöä tulisi pitää työpaikan tärkeimpänä voimavarana. Työilmapiiri ja -hyvinvointi toimivat myös hyvänä työelämän laadun mittarina. (Aro 2018, 31, 42; Järvinen 2020, 55.)

4.3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus terminä sidotaan usein työelämäkontekstiin. Sillä viitataan yleisesti ihmisen kykyyn toimia itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta, mutta mitään akateemisesti vakiintunutta määritelmää käsitteelle ei ole. Filosofin Frank Martelan määrittelee itseohjautuvuuden byrokratiasta poikkeavaksi organisoitumisen tavaksi, sillä lähtökohdaksi on työntekijöiden vahva autonomisuus. Toisaalta väitöskirjatutkijan Pietinalhon mukaan kaikissa itseohjautuvuuteen pyrkivissä organisaatioissa on havaittavissa hierarkiaa ja vallan epätasaista jakautumista. (Savaspuro 2019, 26–27.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkemmin kahteen itseohjautuvuuden määritelmään, koska aiheesta on useita teorioita. Tarkasteltavat teoriat ovat Savaspuron teoksessa Itseohjautuvuus tuli työpaikalle esittämä Decinin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria sekä Jarenkon ja Martelan teoksessa Draivi mainitut itseohjautuvuuden elementit ja niiden

ominaispiirteet (Savaspuro 2019, 26; Jarenko & Martela 2015, 68). Motivoimiseen ja työn imuun tähtäävän johtamisen kannalta avainasemassa on ihmisen perustarpeiden ymmärtäminen. Perustarpeita voi tarkastella erilaisilla motivaatioteorioilla, joita ovat esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkia tai Reiss Motivaatioprofiili.

Edward Decin ja Richard Ryanin luoman itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat juurikin tiettyjen perustarpeiden täytyminen. Teorian mukaan motivoituaikseen ihmisten tulisi saada positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan sekä kuulumisestaan yhteisöön. Kun Decinin ja Ryanin elementit toteutuvat, on henkilö motivoitunut työhönsä, tekee tehtävänsä innostuneesti ja määrätietoisesti sekä ottaa mieluusti vastuuta. (Savaspuro 2019, 27–28.)

Itsensä johtaminen lähtee liikkeelle tavoitteista, jotka halutaan saavuttaa mahdollisimman hyvin (Sydänmaanlakka 2017, 35). Organisaatiossa esimiehen tehtävänä on tuoda yrityksen tavoitteet jokaisen työntekijän tavoiteltaviksi. Teoksessaan Draivi Jarenko ja Martela tuovat esille kolme itseohjautuvuuteen liittyvää elementtiä, joita ovat päämäärien omaehtoisuus, toimintatapojen vapaus sekä tekemisen innostavuus (Jarenko & Martela 2015, 68). Päämäärien omaehtoisuudella viitataan siihen, että työntekijä kokee työnsä päämäärät omikseen ja on valmis sitoutumaan niihin. Esimies on suuressa roolissa työntekijän sitouttamisessa. Esimiehen tulisi pyrkiä sitouttamaan työntekijä työnsä tavoitteisiin, sillä mikäli työntekijä kokee tekevänsä asioita pakon vuoksi, on vapaaehtoisuuden kokemus epäonnistunut. Ilman henkilökohtaista mielenkiintoa työtehtäviinsä työ ei ole motivoivaa eikä edistä itseohjautuvuutta. (Jarenko & Martela 2015, 68–69.) Motivaation kannalta on myös keskeistä, että työntekijä tietää oman roolinsa ja vastuualueensa työpaikalla. Selkeiden tavoitteiden asettamisella voidaan välttää työntekijöiden liiallinen kuormittuminen sekä mahdollistaa itseohjautuvuuden onnistuminen. (Savaspuro 2019, 48.)

Itseohjautuvuuden toinen peruspilari Jarenkon ja Martelan mukaan on toimintatapojen vapaaehtoisuus. Toimintatapojen vapaaehtoisuudella tarkoitetaan, että työntekijät pääsevät tavoittelemaan päämääriään haluamallaan tavalla. Kun työntekijä on omistautunut organisaation tavoitteille, on hänellä vapaus valita millä tavalla etenee niitä kohti. Työntekijän motivoituminen ja itseohjautuvuus voivat vahvistua organisaatiossa, kun työntekijä kokee päättävänsä omista tekemisistään. (Savaspuro 2019, 51.) Mikäli työntekijän valitsema menettelytapa ei ole päämäärien saavuttamiseen toimiva, tulisi esimiehen perustella näkemyksensä asiasta ja pyrkiä ohjaamaan työntekijä parempaan

ratkaisuun. Ilman onnistunutta perustelua suorat käskyt voivat heikentää työntekijän työmotivaatiota ja itseohjautuvuutta. (Jarenko & Martela 2015, 70.)

Kolmantena peruspilarina itseohjautuvuuden luomisessa on tekemisen innostavuus. Onnistuneen esimiestyön kannalta on olennaista tunnistaa yksittäiset tekijät, jotka ovat itsessään innostavia työntekijöille. (Jarenko & Martela 2015, 71.) Johtamisessa on myös oleellista erottaa motivaatiotekijät, jotka liittyvät työskentelyhalukkuuteen (Parpepi 2018, 40). Näiden tekijöiden selvennettyä, tulisi johtajan pyrkiä liittämään niitä mahdollisimman paljon henkilöstönsä työtehtäviin.

Itsensä johtamisen peruspilari työntekijälle on itsensä tunteminen. Itsensä tuntemisessä korostuu uudistumisen taito, eli kasvaminen ja kehittyminen. Nämä kaksi elementtiä koostuvat hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta sekä henkilön reflektointitaidoista. (Sydänmaanlakka 2017, 33.) Onnistuakseen itsensä johtamisessa tulee työntekijän tunnistaa oma keskeneräisyys sekä antaa lupa virheiden tekemiselle. Itsetutkiskelu auttaa myös ymmärtämään omia motivaatiotekijöitä laajemmin, mikä voi johtaa autonomian vahvistumiseen. Työntekijän näkökulmasta itsensä johtaminen tuo myös paljon vastuuta. Onnistunut autonomisuus vaatii työntekijältä taitoa tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä kykyä ymmärtää omien päätösten vaikutukset kokonaisuudessa. (Jarenko & Martela 2015, 71.)

Viime vuosina itsensä johtamisen taidot ovat nousseet tärkeämpään rooliin, etenkin etätyötä tekeväille työntekijälle. Etätyössä johtamisen haasteet, kuten työskentelytapojen valitseminen, työn edistymisen seuranta sekä tavoitteiden saavuttaminen siirtyvät osittain työntekijälle itselleen. Itsenäisyyden lisääntyminen työtehtävissä antaa kuitenkin työntekijälle mahdollisuuden ottaa enemmän vastuuta, mikä nähdään motivaatioon liittyvissä tutkimuksissa usein motivaatiota lisäävänä tekijänä. Tulee kuitenkin huomioida, että ihmisten välillä on suuria yksilöllisiä eroja vastuun ottamisessa sekä itsenäisessä työskentelyssä. (Vilkman 2016a, 51.)

Opinnäytetyössä esille tuodut motivaatioteoriat osoittavatkin, että motivoituminen on henkilökohtaista. Aikaisempien tutkimusten mukaan, on kuitenkin löydetty yhtäläisyyksiä suomalaisten työntekijöiden motivoitumisesta. Yhteisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa mahdollisuus vaikuttaa työhön ja sen ympäristöön sekä hyvä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. (Aaltonen ym. 2020, 77.) Nämä tekijät nousevat esiin myös puhuttaessa etätyöstä. Motivaation näkökulmasta etätyöhön liittyy useita kiinnostavia tekijöitä, joita avataan lisää seuraavissa luvuissa.

5 Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään normaalin työn suorittamispaikan, kuten toimiston ulkopuolella. Etätyötä voidaan tehdä nykyisen teknologian avulla paikasta riippumatta. Etätyötä voidaan tehdä kokoaikaisesti tai työskennellä muutaman päivän viikossa etänä ja osan toimistolla. Etätyössä tulee ottaa huomioon, että se ei tarkoita lisätyötä, jota tehdään kotona työpäivän päätyttyä. Etätyö ei myöskään ole erillinen työsuhtemuoto. Mikäli työntekoa ei ole sidottu tiettyyn paikkaan tai aikaan, voidaan tällöin puhua etätyöstä. (Salli 2012, 95.)

Etätyö on määritelty hieman eri tavoin eri lähteissä. Anttila ja Roine määrittelevät teoksessaan Työ ei ole paikka, etätyöksi kaikki toimiston ulkopuolella tehtävän tuottavan ajankäytön (Anttila & Roine 2016, 13). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman raportin mukaan etätyö korvaa työpaikalla tehdyn työn. Se sisältää kolme elementtiä, joita ovat joustaminen ajallisesti, jousto työpisteessä sekä tekniset työkalut, joiden avulla työtä tehdään ja ollaan yhteydessä asiakkaisiin sekä muuhun henkilökuntaan. (Heinonen & Sarimaa 2009, 10.) Vilkman toteaa teoksessaan Etäjohtaminen, että etätyö on varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää ansiotyötä (Vilkman 2016a, 13). Aikaisempien vuosien aikana etätyön käsite on vaihdellut, mutta yleisimmin sillä tarkoitetaan työtä, jota tehdään jossakin etätyöpisteessä työnantajan ja työntekijän sopimuksella (Hyrkkänen & Koroma & Rauramo 2011, 6). Etätyötä voidaan tehdä jatkuvasti, säännöllisesti tai satunnaisesti. Sille ominaista ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt sekä tietotekniikan käyttö. (Vilkman 2016a, 13.)

Etätyöstä on allekirjoitettu vuonna 2002 eurooppalaisten työmarkkinaosapuolten välillä puitesopimus. Sopimuksen mukaan etätyö tarkoittaa työtä, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, mutta se on organisoitu tehtäväksi tietotekniikan avulla muualle. Sopimuksen mukaan, etätyö sisältää laajan kirjon niin käytännön, kuin erilaisten olosuhteiden muotoja. Sen vuoksi etätyön määritelmä kattaa myös erilaiset säännöllisen etätyön muodot. (Kondelin & Peltomäki 2020, 684.)

Etätyötä voidaan pitää tapana organisoida työntekoa ajasta ja paikasta riippumatta. Työsuhteen muoto tai työsuhteen ehdot eivät muutu etätyöhön siirryttäessä vaan ainoa asia, mikä muuttuu on työnteon paikka. (Kuntatyönantajat 2020, 26.) Syitä etätyöhön siirtymiseen on useita. Toiset työntekijät voivat kokea saavansa enemmän aikaiseksi toimiston ulkopuolella sekä onnistuvansa työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä paremmin. (Hakonen ym. 2014, 223.) Etätyö voi myös helpottaa pienten lasten vanhempien

tai pitkien työmatkojen päässä olevaa työntekijää. Etätyöskentely vapauttaa työmatkoihin kuluvan ajan, joka voi olla useita tunteja päivässä. (Helle 2004, 19; Andriessen & Vartiainen 2006, 38; Sydney 2019, 22.) Nykypäivänä yhä useampi työntekijä pitääkin joustavia työntekomahdollisuuksia tärkeänä kriteerinä työnantajaa valitessa. Toinen työntekijöitä houkutteleva puoli etätyön tekemisessä on ympäristöystävällisyys, sillä etätyö voidaan nähdä myös ympäristövalintana. (Hakonen ym. 2014, 223–224.) Etätyö mahdollistaa esimerkiksi polttoainepäästöjen vähenemisen, kun työntekijät eivät aja edestakaisia työmatkoja päivittäin. Polttoainepäästöjen väheneminen säästää luonnon lisäksi myös rahaa. (Andriessen & Vartiainen 2006, 38; Helle 2004, 24–25.)

5.1 Etätyön muodot

Uusien elektronisten työkalujen ja jatkuvasti saatavilla olevan tiedon kautta työpaikat ovat viime vuosina muuttuneet täysin perinteisessä toimistossa työskentelemisestä kotona työskentelyyn (Honan 2015, 288; Anttila & Roine 2016, 90). Etätyöstä käytettävät termit vaihtelevat eri konteksteissa ja sen muodot mukautuvat tietotekniikan kehittymisen sekä etätyön yleistymisen mukana. Etätyön muoto kuitenkin usein valitaan työpaikalla sen perusteella, mikä on käytännöllisin vaihtoehto. (Helle 2004, 49–50.)

Työturvallisuuskeskus on määritellyt, että etätyö voi olla epäsäännöllistä, säännöllistä tai liikkuvaa. Mikäli etätyö on epäsäännöllistä, siitä tulee sopia työnantajan kanssa erikseen ja se on tarkoitettu kestävän tietyn työtehtävän suorittamisen ajan. Säännöllinen etätyö on sovittu tehtäväksi esimerkiksi tiettyinä viikonpäivinä, milloin työtä voidaan kutsua ainakin pääosin etätyöksi. Liikkuvaa työtä voidaan taas tehdä organisaation muissa työpisteissä, kuten tietokoneen välityksellä kahvilasta tai asiakkaiden tiloista. (Rauramo 2017.) Suomessa etätyöntekijöiden osuus palkansaajista riippuu siitä, miten etätyö käsitteenä määritellään (Helle 2004, 30). Etätyön muodoista ei kuitenkaan ole yhtä vakiintunutta jaottelua. Sen vuoksi, tähän opinnäytetyöhön on valittu tarkemmin tarkasteltavaksi Vilkmän teoksessa Etäjohtaminen esitetyt etätyön kolme muotoa. Näitä muotoja ovat etätyön lisäksi hajautettu työ, ajasta ja paikasta riippumaton työ sekä liikkuva työ. (Vilkman 2016a, 12.)

Hajautettu työ tai toiselta nimeltään virtuaalityö, on etätyötä hieman laajempi käsite. Sitä tehdään suurilta osin tieto- ja viestintätieteiden välityksellä ja tyypillistä sille on yhteisen tavoitteen eteen työskentely. Hajautetussa työssä työntekijät ovat hajautettuna eri toimipisteisiin ja etätyön tekeminen on yleistä. (Vilkman 2016a, 13.) Hajautettu työ voi myös olla työn organisoinnin tapa, jolla kuvataan yrityksen hallinnollisia ratkaisuja.

Hajautettua työmuotoa usein hyödynnetään, kun yrityksen työntekijät työskentelevät saman työtehtävän parissa, mutta eri toimipisteissä maantieteellisesti. (Hyrkkänen ym. 2011, 6.) Hajautetun työn määrä riippuu siitä, missä määrin työ edellyttää eri aikaan tapahtuvia työsuorituksia, tapaamisia kasvokkain sekä viestintä- ja tietotekniikan käyttöä. Hajautettu työskentely voi olla yritysten välistä, yrityksen sisäistä tai sen projektissa, tiimissä sekä kollegojen välillä tapahtuvaa toimintaa. Hajautetun työskentelyn mahdollistaa langaton teknologia, joka tuo toimintaan paikasta riippumattomuuden piirteen. (Hakonen & Kokko & Vartiainen 2004, 20.)

Ajasta ja paikasta riippumaton työ tai toiselta nimeltään läsnätyö, muistuttaa hajautettua työtä. Siinä työntekijät voivat liikkua työpäivänsä aikana vapaasti, kunhan saavat työnsä hoidettua. Ajasta ja paikasta riippumaton työ on hyvin moderni näkökulma työnteosta, jossa voidaan työskennellä oman aikataulun mukaisesti valitussa paikassa. (Vilkman 2016a, 14.) Ajasta ja paikasta riippumattoman työn mahdollistaa nykyaikaiset viestintävälineet, vaikka näitä hyödynnettäessä kommunikointi on erilaista kuin kasvokkain (Anttila & Roine 2016, 12).

Etätyön muodoista liikkuva työ on nimensä mukaisesti liikkuvaa, jossa työpaikat voivat vaihdella työnteon luonteen mukaan. Tällaisia töitä ovat erilaiset kenttätyötehtävät, joita tekevät esimerkiksi poliisit. Liikkuvasta työstä voidaan myös käyttää käsitteitä monipaikkainen työ tai mobiilityö. (Vilkman 2016a, 14.) Mobiilityössä työntekijä työskentelee vähintään kymmenen tuntia viikossa päätyöpaikkansa ulkopuolella käyttäen apunaan sähköisiä viestintävälineitä. Liikkuvan työn johtaminen vaatii esimieheltä hyviä johtamistaitoja. (Ruohomäki; Vilkman 2016a, 15.) Mobiilityönteon motiivina on usein halu olla lähellä asiakasta ja työpäivät kuluvat liikematkoilla, kenttätyössä, matkustaen tai asiakkaiden tiloissa käyttäen online-yhteyksiä. Mobiilityötä tekevät henkilöt liikkuvat paikasta toiseen kuljettaen vaadittavia työvälineitä mukanaan. Mobiilin työskentelyn mahdollistavat erilaiset kommunikointi- ja etäyhteydet oman organisaation tiedonhallintajärjestelmiin. (Hakonen ym. 2004, 26, 223–225.)

5.2 Etätyö Suomessa

Vuosien 1997–2008 aikana etätyön yleistyminen Suomessa oli hillittyä ja se nostatti suosiotaan vain viisi prosenttia lähes kymmenen vuoden aikana. Viimeisen kymmenen vuoden aikana teknologian kehittyminen on kuitenkin mahdollistanut etätyön yleistymisen. Vuodesta 2008 vuoteen 2013 etätyön määrä kaksinkertaistui, minkä jälkeen

vuonna 2018 suomalaisista palkansaajista 28 prosenttia kertoi tekevänsä etätyötä. Eniten etätyönteko on yleistynyt alempien toimihenkilöiden yhteydessä, eli jopa 22 % vuonna 2018, kun taas työntekijäammateissa etätyön tekeminen oli vielä vuonna 2018 harvinaista, 3 %. (Keyriläinen ym. 2019, 251–252.)

Aikaisempina vuosina etätyö on ollut yleisempää miesten keskuudessa, mutta vuosien 2018 ja 2019 välillä etätyön yleisyys sukupuolten välillä on myös tasaantunut. Vuonna 2018 etätyötä viikoittain tai useammin teki työssäkävivistä naisista 11 prosenttia, kun sama luku miehillä oli 15 prosenttia. Vuonna 2019 naisten etätyön tekeminen oli lisääntynyt 14 prosenttiin. (Keyriläinen 2020, 59.) Vaikka suomalaisissa yrityksissä on tehty hajautettua työtä sekä etätyötä jo useita vuosia, se on kuitenkin yleistynyt vasta viime vuosina nopeasti ja levinnyt jopa julkisen sektorin organisaatioihin. Myös yrityksissä, joissa etätyötä ei ole vielä hyödynnetty on sen tarkastelu noussut ajankohtaiseksi, sillä koronaviruksen aiheuttamien poikkeusolojen vuoksi virtuaalitiimit ovat organisaatioissa nykyään arkipäivää. (Vilkman 2016a, 12.)

5.3 Koronaviruspandemian vaikutus etätyöhön

Alkukevästä 2020 moni suomalainen koki työssään muutoksia siirryttyään etätyöhön. Muutokset saivat alkunsa, kun Suomesta löydettiin ensimmäinen koronavirustartunta Lapissa vierailevalta turistilta tammikuussa 2020. Helmi–maaliskuun vaihteessa tartuntoja löydettiin yhä useammalta suomalaiselta ja hallitus pyysi kansalaisia välttämään matkustamista epidemia-alueille. Myöhemmin maaliskuussa kehotukset ja rajoitukset alkoivat näkymään myös Suomen sisällä. Hallitus muun muassa kehotti vähentämään kaikkia tarpeettomia kontakteja, jonka myötä monet yritykset siirtyivät etätyöhön. (Haapakoski ym. 2020, 18; Valtioneuvosto 2020.) 16.–17.3.2020 hallitus ilmoitti Suomen olevan poikkeusoloissa ja valmistautui valmiuslain käyttöönottoon, jonka jälkeen muun muassa koulut ja Uudenmaan rajat sulkeutuivat (Haapakoski ym. 2020, 19–20).

Nämä koronaviruksen aiheuttamat poikkeusolot vaikuttivat suomalaisten työhön. Vaikka suurin osa suomalaisista palkansaajista ei ollut tehnyt etätyötä ollenkaan vuonna 2019, siirtyivät nämäkin viimeistään keväällä 2020 työskentelemään etänä. (Keyriläinen 2020, 9.) Erilaiset rajoitukset, kuten liikkumisvapauden ja koulujen sulkeutuminen toivat uusia haasteita myös henkilöille, joille etätyö oli jo entuudestaan tuttua. Etätyön eduiksi on aikaisemmin koettu esimerkiksi työrauha, joka on mahdollistanut paremman keskittymisen ja suoriutumisen. Erilaiset rajoitukset kuitenkin muuttivat nämä

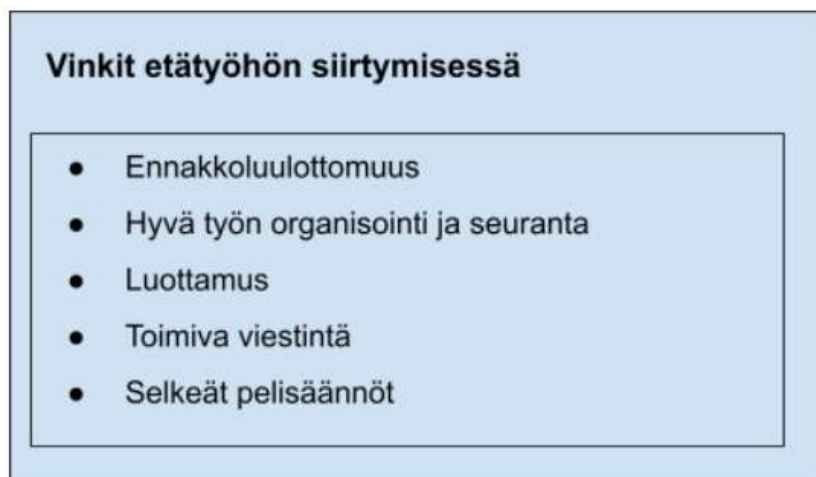
edut lähinnä haasteiksi, etenkin useamman henkilön kotitalouksissa. (Työterveyslaitos 2020.)

6 Etätyöhön siirtyminen

Koronaviruksen aiheuttama pandemiatilanne sulki maaliskuussa 2020 suuren osan Suomesta, minkä takia arvioitiin noin miljoonan suomalaisen siirtyneen etätyöhön erittäin lyhyellä varoitusajalla (Haapakoski ym. 2020, 13). Tällöin etätyöskentely koettiin työyhteisöissä suhteellisen haastavana, sillä etätyöhön siirtymiseen ei ollut valmistauduttu (Jyväskylän yliopisto 2020). Aikaisemmin on ajateltu, että etätyöhön siirtyminen olisi mahdollista vain tietyntylaisissa ammateissa. Koronaviruksen aiheuttamat poikkeusolot kuitenkin todistivat, että myös useat jokapäiväistä asiakaskontaktia vaativat ammatit, kuten esimerkiksi opettajat voivat toimia etänä. (Helle 2004, 93.)

Etenkin tapahtuneiden poikkeusolojen jälkeen, uskotaan etätyön vain yleistyvän työpaikoilla. Tärkeintä etätyöhön siirtyessä on mahdollistaa työskentelyn tehokkuus toimiston ulkopuolella. Sen vuoksi on olennaista kehittää etätyöolosuhteita sekä kouluttaa työntekijöitä digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen jo ennen etätöihin siirtymistä. (Helle 2004, 93–94; Jyväskylän yliopisto 2020.)

Siirtyessä etätyöhön on olennaista, ettei sitä pidetä työyhteisössä ainoastaan hyvänä tai huonona asiana. Siirtymisvaiheessa työnantajan tulisi keskittyä ottamaan kaikki mahdollinen irti etätyön hyödyistä ja pyrkiä lieventämään sen epäkohtia (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 46). Onnistunut siirtyminen etätyöskentelyyn edellyttää mahdollisten ennakkoluulojen selvittämistä ja jatkuvaa ennakkoluulotonta toimintaa. Ennakkoluulojen purkaminen lisää luottamusta työsuhteessa, mitä voidaan pitää kulmakivenä etätyöskentelyn tulokselliseen suorituskykyyn. Ennen etätöiden aloittamista on kannattavaa analysoida, millaisilla keinoilla saavutettaisiin tehokkaimmat etätyöskentelyn tulokset. Organisaation on tutkittava tarkasti, kuinka laajasti he haluavat soveltaa etätyötä toimintaan, sillä sitä yksityiskohtaisemmin asioita täytyy analysoida. (Helle 2004, 90.) Kuviossa 4 on listattu etätyöhön siirtymisessä huomioitavia puolia, joita tarkastellaan tarkemmin tulevissa kappaleissa.



Kuvio 4. Vinkit etätyöhön siirtymisessä.

Etätyö vaatii myös työntekijältä luotettavuutta sekä tehokasta kykyä organisoida toimintaansa. Uudessa työympäristössä työntekijä voi kokea vaikeaksi omien tavoitteiden määrittämisen, jonka vuoksi etätyöhön siirtyessä johdon linjaukset ovat tärkeässä asemassa. Tavoitteiden määrittely jo ennen etätyön varsinaista aloittamista auttaa työntekijöitä asennoitumaan toimintaan sekä valmistautumaan tulevaan. (Haapakoski ym. 2020, 124.)

Etätyöskentelyssä tulee huomioida myös sosiaalisen verkoston ylläpitäminen työpaikan ulkopuolella. Työpaikalla fyysisesti läsnä oleva esimies on todennäköisesti tunnistanut tiimistään työntekijät, jotka tarvitsevat enemmän tukea työskentelyyn ja ne, jotka suoriutuvat työstään parhaiten työskentelemällä itsenäisesti. Osa tutuista toimintaperiaatteista kuitenkin muuttuu, kun päätetään siirtyä etätöihin. Etätyössä yksittäisten työntekijöiden tarpeet saattavat muuttua ja työyhteisö tarvitsee luultavasti yhteenkuuluvuuden vahvistamista enemmän kuin tavallisesti. (Haapakoski ym. 2020, 110.)

Yksi isoimmista haasteista etätyöhön siirtyessä on toimivan kommunikaation säilyttäminen. Jo muutaman työntekijän puuttuminen etätapaamisista vähentää kommunikaatiota ja lisää virheiden mahdollisuutta. (Sydney 2019, 23.) Mikäli vuorovaikutukseen ei panosteta, voivat haittavaikutukset näkyä työntekijöiden tuloksellisuudessa, yhteisöllisyyden tunteessa ja sitä kautta työmotivaatiossa (Vilkman 2016a, 59). Aloittaessaan etätyön työntekijät joutuvat kehittämään identiteettiään, rakentamalla itsestään digityöskentelijä. Yksilö, joka on ollut toimistolla itsenäinen työntekijä voi etätyössä tarvita enemmän tukea. Aiemmin hyvin sosiaalinen työntekijä voi puolestaan huomata olevansa etätöissä tehokkaampi työskennellessään itsenäisesti. (Haapakoski ym. 2020, 111, 129.) Avoimen keskustelukulttuurin avulla työntekijöiden olisi hyvä pohtia ennen

etätyöhön siirtymistä, millaisia työntekijöitä he ovat virtuaalityöyhteisön jäseninä ja verkkotyöskentelijöinä (Vilkman 2016a, 41–44).

Fast Expert Teams -asiantuntijaverkoston toteuttaman kyselyn mukaan etätyöskenteleminen heikentää viestintää työyhteisön sisällä (Jyväskylän yliopisto 2020). Syy työyhteisön vuorovaikutuksen heikkenemiseen voi olla muun muassa siinä, että tyypilliseen työpäivään kuuluvat keskustelut kahvipöydän ääressä jäävät pois. Yrityksen olisikin hyvä miettiä etukäteen, kuinka he pystyisivät ylläpitämään epämuodollisia kahvipöytäkeskusteluja myös etätyöskentelyssä. (Vilkman 2016a, 60.) Etätyöskentelyyn liittyvässä tutkimuksessa on myös todettu, että viestintään ja työtehtävien organisointiin panostaminen lisää etätyöskentelyn mahdollisuutta onnistua tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta (Jyväskylän yliopisto 2020).

Kun yritys on huomionnut etätyön organisoinnin, sen seurannan sekä siihen liittyvän luottamuksen rakentamisen, tulisi heidän vielä luoda etätyölle selkeät yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöistä ja etätyöskentelyssä käytettävistä toimintatavoista käytävä keskustelu antaa vahvan pohjan tiimin yhteistyölle. Sopimalla säännöt yhdessä, jokainen jäsen tiimissä voi vaikuttaa niihin. Avoimen vuorovaikutuksen kautta kehittyä myös yhteinen mielikuva siitä, mitä uusilla pelisäännöillä tarkoitetaan. (Vilkman 2016a, 37.)

7 Etäjohtaminen

Yhteiset pelisäännöt luovat vahvan pohjan myös etäjohtamiselle. Pelisääntöjen tulee olla kaikille työyhteisön jäsenille yhtenäiset ja oikeudenmukaiset. Pelisääntöjen laatiminen tulisi lähteä organisaation ylemmältä johdolta, jotta kaikilla esimiehillä olisivat yhtäläiset linjaukset etätyöstä. (Anttila & Roine 2016, 20; Vilkman 2016b.)

Etäjohtamisella tarkoitetaan erilaisten työntekomuotojen, kuten etätyön, liikkuvan työn ja hajautetun työn johtamista. Etäjohtamisessa esimies ei näe työntekijöitään päivittäin vaan suurin osa tapaamisista tapahtuu virtuaalisesti. Sen vuoksi etäjohtamisessa korostuvat tietyt esimiestäidot, kuten hyvä ihmistuntemus. (Vilkman 2016a, 12.) Esimiehen tulee tuntea työntekijänsä hyvin ja ymmärtää millaista ohjausta nämä kaipaavat etänä (Sahimaa 2019). Etäjohtamisessa tulee myös ottaa huomioon, että tuen ja ohjauksen tarpeellisuus saattavat muuttua, kun siirrytään toimistolta etätyöhön. Esimerkiksi henkilö, joka on ennen pärjännyt ilman suurempaa tukea toimistolla voi puolestaan tarvita esimiehen tukea enemmän etänä. (Haapakoski ym. 2020, 111.)

Etäjohtaminen pohjautuu samoihin perusteisiin kuin normaaliksi mielletty johtaminen, mutta siinä tulee ottaa huomioon etätyön tuomat uudet toimintamallit. Toimintamalleista jokaisen työyhteisön ja tiimin tulee löytää itselleen sopivat tavat tehdä töitä. (Vilkman 2016a, 57–58.) Etäjohtamisessa korostuvat yhteiset pelisäännöt ja koko organisaatiossa tulisikin olla samat linjaukset siitä, millaista etätyöskentely ja etäjohtaminen on (Rantanen 2020).

7.1 Palaute etätyössä

Amerikkalaisen Gallup-tutkimusorganisaation mukaan palautteen antaminen koetaan haasteelliseksi etätyössä ja etenkin myönteisen palautteen antaminen helposti väheilee (Mann 2017). Esimiehet kokevat myönteisen palautteen antamisen vaikeammaksi etätyössä, koska sille on vaikeampi löytää sopivaa hetkeä. Toimistolla on luontevampaa antaa ohimennen työntekijälle hyvä palaute, kun taas etätyössä esimiehet saattavat kokea häiritsevänsä työntekijän keskittymistä palautteeseen liittyvillä viesteillä. Myönteinen palautteenanto saatetaan helposti siirtää seuraavaan kertaan, kun nähdään kasvatusten. Tällöin vaarana voi olla, että palautteenanto on jo päässyt unohtumaan. (Saarenpää 2017.)

Kuten edellä (s.15) todettiin palautteenannon laiminlyönnillä voi olla vakaviakin seurauksia. Keino parantaa myönteisen palautteen antamista etätyössä, on varata tälle oma aikansa. Esimies voi muun muassa järjestää yhteisiä virtuaalisia tapaamisia, joissa jokainen osallistuja saa kertoa omista onnistumisistaan. Työntekijöitä tulee myös kannustaa jakamaan esimerkiksi asiakkailta saamiaan positiivisia palautteita. Palautteiden jakamista ei tulisi kokea itsensä kehuskeluna. Palautteita voi jakaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä. (Saarenpää 2017; Mann 2017.)

7.2 Etäjohtamisen haasteet

Etätyön johtaminen tuo mukanaan myös erilaisia haasteita. Tutkimusten mukaan valtaosa esimiehistä kokee etäjohtamisen haasteellisemmaksi, kuin kasvokkaisen johtamisen. Etäjohtamisessa voivat korostua jo kasvokkaisessa johtamisessa ilmenneet ongelmat tai esimiehen heikkoudet. Ongelmana on myös se, että samoja toimintatapoja yritetään käyttää tilanteissa, jotka ovat muuttuneet ja vaativat erilaisia toimenpiteitä tai lähestymistapoja. (Vilkman 2016a, 137; Haapakoski ym. 2020, 110–112.)

Society For Human Resource Managementin vuonna 2012 tekemän tutkimuksen mukaan eniten haasteita etätyön johtamisessa ilmeni ihmissuhteisiin liittyvissä tekijöissä,

kuten luottamuksen rakentamisessa ja konfliktien ratkaisemisessa. Kaikenlaisten konfliktien ratkaiseminen on myös vaikeampaa etänä kuin kasvotusten toimistolla. (Haapakoski ym. 2020, 114–117.) Myös Vilkman toteaa teoksessaan Etäjohtaminen, luottamuksen suurimmaksi haasteeksi etätyön johtamisessa (Vilkman 2016a, 26–27).

Etätyön valvonta on myös nostettu yhdeksi etätyön haasteista. Työsopimuslain artiklan 1 nojalla ”direktio-oikeus” työnantajalla on velvollisuus työn valvontaan. Työntekoa valvotaan yleensä työpaikoilla läsnäolon kautta, mutta etätyössä tulee löytää uusi tapa työn seuraamiselle. Työn valvominen läsnäolon kautta ei myöskään ole paras mahdollinen tapa työn seuraamiselle, sillä tämä ei todellisuudessa kerro, kuinka tehokkaasti työntekijä työskentelee. (Helle 2004, 128–129.) Tämän vuoksi etätöissä tulisi löytää sopivin ratkaisu työn seuraamiselle, mikä tukee myös molemminpuolista luottamusta.

Työntekijöiden luottamus esimiehiä ja organisaatiota kohtaan kasvaa, kun myös heihin luotetaan. Luotetuilla työntekijöillä on suurempi halu olla luottamuksen arvoisia, mikä voi näkyä työsuorituksessa sekä työmotivaatiossa. (Vilkman 2016a, 26–27.) Seuraavassa luvussa on esitetty vinkkejä etätyön johtamiseen.

7.3 Vinkit etäjohtamiseen

Etäjohtaminen vaatii johtamismenetelmien uudelleen muotoilua ja tarkastelua, jotta etätyöstä saadaan työntekijöille mahdollisimman sujuvaa. Kuviossa 5 on lueteltu vinkkejä etäjohtamiseen. Etätyön johtamisessa korostuu selkeyden tärkeys. Selkeät viestintäkanavat luovat vakaan pohjan etäjohtamiselle ja sujuvalle vuorovaikutukselle. Viestintäkanavissa on hyvä erotella kanava viralliselle ja epäviralliselle viestinnälle. (Rantanen 2020; Sahimaa 2019.) Virtuaalisten viestintätapojen ja kokousten myötä on palveluiden, kuten Teams, Skype ja Zoom, käyttö kasvanut. Esimiehen tulee huolehtia uusien palveluiden perehdyttämisestä, jotta nämä voivat palvella käyttäjiänsä mahdollisimman hyvin. (Työterveyslaitos 2020.)



Kuvio 5. Vinkit etäjohtamiseen.

Etäjohtamisessa onnistuminen saattaa vaatia esimieheltä jopa enemmän kuin perinteinen johtaminen. Tämän vuoksi esimiehelle kuuluvien vastuiden hoitamisessa tulee olla erityisen tarkka. (Rauramo 2018.) Etätyön johtamisessa korostuvat selkeiden ja yhteisten toimintaprosessien tärkeys. Tavoitteet, odotukset ja ohjeet tulee antaa entistä selkeämmin. Väärinkäsitysten minimoimiseksi, kannattaa esimiehen vielä varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet kerrotut asiat. (Haapakoski ym. 2020, 113.) Selkeät ja yhteiset toimintaprosessit tukevat myös virtuaalisten työyhteisöjen työskentelyä (Rauramo 2018).

Virtuaalinen työyhteisö koostuu ryhmästä, jonka jäsenet työskentelevät yhteistä päämäärää kohti, mutta maantieteellisesti hajaantuneena. Sosiaaliset kohtaamiset ja keskustelut ovat tärkeä osa myös virtuaalista työyhteisöä. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ja keskustelut tulee korvata uusilla käytännöillä sähköisiä välineitä hyödyntäen. (Rauramo 2018.) Virallisten etäpalaverien lisäksi esimiehen tulisi kannustaa työntekijöitä olemaan yhteyksissä myös rennommissa merkeissä, kuten virtuaalisten kahvi- ja lounastaukoja välityksellä. Näiden avulla voidaan vahvistaa työyhteisön luottamusta ja yhteisöllisyyttä. (Rantanen 2020; Rauramo 2018.) Yhä useampi esimies tarvitsee nykypäivänä etäjohtamisen taitoja. Organisaatioiden olisi hyvä tarjota esimiehille ja työntekijöille etätyöhön sekä sen johtamiseen valmentavia koulutuksia. Etäjohtamiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja pyrkiä kehittämään sitä jatkuvasti paremmaksi, sillä siinä menestyminen voi parhaimmillaan antaa yritykselle suurta kilpailuetua. (Vilkman 2016b; Rauramo 2018.)

8 Etätyön ominaisuudet

Etätyöhön siirtyminen tuo uusia puolia työnantajan sekä työntekijän työtehtäviin. Erityisesti johtamisosaamisen lisäksi esimiehen tulisi etätyössä kiinnittää huomiota virtuaaliseen yhteydenpitoon, työajan seurantaan, etätyön toimintaohjeiden perehdyttämiseen ja niiden noudattamiseen sekä etätyön sujumisen tukeen. (Rauramo 2018.) Työntekijälle etätyön tekeminen vaatii työrutiinien uudelleen muodostamista sekä taitoa itsensä johtamiseen. Esimiehen ja työntekijän lisäksi etätyöhön siirtyessä tulee huomioida etätyössä käytettävät työvälineet ja ergonomia.

Myös poikkeustilanteissa etätyön tekeminen perustuu vakaasti työnantajan ja työntekijän väliseen luottamukseen, yhteisiin sopimuksiin sekä työntekijän itsenäisen työskentelyn tukemiseen. (Työterveyslaitos 2020.) Tulevissa kappaleissa on kartoitettu laajasti ominaisuuksia onnistuneesta etätyöskentelystä esimiehen, työntekijöiden sekä yleisten asioiden näkökulmasta.

8.1 Etäjohtajan ominaisuudet

Perinteisen johtamisosaamisen lisäksi, etäjohtamisessa esimieheltä vaaditaan uusia taitoja ja kykyä sopeutua uuteen ympäristöön joustavasti. Etätyön yleistyessä johtamiseen vaadittavia ominaisuuksia ja osaamista tulisi löytyä yhä useammalta esimieheltä. (Vilkman 2016c.) Etätyössä esimiehen tulee olla tavoitettavissa, vaikka ei ole läsnä kuten toimistolla. Hyvä etäjohtaja on helposti lähestyttävä ja työntekijät voivat olla yhteydessä esimieheen matalalla kynnyksellä. Lisäksi esimiehen tulee varmistaa, että työntekijät voivat olla helposti yhteydessä toisiinsa ja pyytää apua tarvittaessa. (Vilkman 2016c; Elo 2020, 3.)

Etätyössä esimiehen ja työntekijöiden välinen luottamus korostuu. Luottamuksen rakentaminen ja sen oikealla tavalla osoittaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä etäjohtamisessa. (Vilkman 2016a, 26.) Monet esimiehet kuitenkin pelkäävät kontrollin menettämistä, kun työntekijöitä ei voi valvoa samalla tavalla kuin toimistolla ollessa (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 81). Luottamuksen tulee olla molemminpuolista ja hyvä etäjohtaja osaa antaa vastuuta työntekijöilleen sopivasti. Luottamuksen rakentamiseen auttaa parhaiten luottamuksen osoittaminen. (Työterveyslaitos 2014.) Yrityksen kannattaa tarkastella henkilöstövalintojaan, jos esimiehet kokevat edelleen luottamuspulaa työntekijöihinsä. Työntekijä, joka tuottaa toivottuja tuloksia aikataulun mukaisesti pystyy

todennäköisesti tähän samaan niin etänä kuin toimistolla. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 57.)

Etätyöntekijöitä ei tulisi tarkkailla liikaa, sillä monet voivat kokea sen ahdistavaksi. Etäjohtajien tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota työntekijöidensä ylityötunteihin ja työntekijöiden stressin määrään. (Vilkman 2016a, 52.) Etätyössä vapaa-ajan ja työn raja voi olla häilyvä, päivät venyvät helposti liian pitkiksi ja töitä saatetaan tehdä myös viikonloppuna. Tämä voi aiheuttaa työntekijöiden loppuun palamista, vaikka nämä nauttivatkin työstään. Työntekijöiden loppuun palamista voi estää sillä, ettei ylimääräiseen työhön kannusteta eikä siitä anneta palkkiota. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 123, 197; Rauramo 2017.) Tämän vuoksi esimiehen tärkeä ominaisuus on kyky vetää tietyt rajat työpäiville ja kannustaa etätyöntekijöitä valitsemaan itselleen parhaimman ajankohdan tehdä töitä. Esimiehen on hyvä neuvoa työntekijöille, mitä päivän aikana olisi hyvä saada tehtyä ja millaisiin tuloksiin tulisi päästä, työajan seurannan sijasta. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 123; Vilkman 2016a, 119–120.)

Etätyön ja etäjohtamisen helpottamiseksi turhat esteet tulisi poistaa. Kaikilla työntekijöillä on hyvä olla pääsy tarvittaviin materiaaleihin ja työkaluihin. Etätyössä ilmenee helpommin ongelmia ja esteitä työnteolle, jos vain yhdellä henkilöllä on pääsy tiettyihin materiaaleihin tai vain yksi henkilö osaa käyttää jotakin tiettyä työkalua. Hyvä esimies uskaltaa myös antaa työntekijöidensä tehdä itse päätöksiä, ilman jatkuvaa valvontaa. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 195.) Etäjohtaminen vaatii esimieheltä rohkeutta uusien haastavien tilanteiden edessä, mutta kaikessa ei tarvitse onnistua heti ja apua on hyvä osata pyytää (Vilkman 2016c).

8.2 Etätyöntekijän ominaisuudet

Etätyö edellyttää tiettyjä ominaisuuksia myös työntekijöiltä. Pääsääntöisesti etätyöntekijällä tulisi olla kyky itseohjautuvuuteen, omien rajojen määrittelyyn sekä rutiinien luomiseen. Etätyöntekijän ei pidä unohtaa omasta hyvinvoinnista huolehtimista ja sosiaalisten kontaktien ylläpitoa.

Etätyöskentely antaa työntekijälle huomattavasti enemmän joustavuutta sekä vapauksia. Rajojen ja rutiinien puuttuminen saattaa kuitenkin tehdä työnteosta tehotonta ja voi johtaa jopa työuupumukseen. Sen vuoksi etätyössä työntekijältä vaaditaan kykyä ottaa selvää, mikä itselle toimii. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 203–204, 123.) Tunne

etätyön hallinnasta lisääntyy ja stressi vähenee, kun työntekijä oppii vaikuttamaan etätyöskentelyn suoritukseen.

Toimeenpanon taidon kehittyminen aktivoi työntekoa ja tavoitteisiin pääsemistä, lisäen samalla työntekijän jaksamista ja hyvinvointia. Toimeenpanon taito pitää huolen, että työntekijän etätyö on tuottavaa ja keskittyy organisaation asettamiin tavoitteisiin. (Parpei 2018, 20.) Työntekijän olisi hyvä tämän lisäksi pohtia, kuinka pystyy etätyöskennellessä ylläpitämään omaa työkykyä, motivaatiota sekä jaksamista (Haapakoski ym. 2020, 106).

Rajojen ja rutiinien luomiseksi etätyöntekijältä vaaditaan myös kykyä priorisointiin ja suunnitteluun. Etätyöviikon päätteeksi voi jo tehdä kirjallisen aikataulun seuraavalle viikolle. Työtehtävien priorisointi auttaa erottelemaan kiireelliset tehtävät tärkeistä. Vaikka usein ajatellaan, että kiireelliset työtehtävät olisivat myös automaattisesti tärkeitä, niin ei aina ole. Rutiineista kiinni pitäminen ohjaa vahvasti etätyöskentelyä. Valmiiksi suunniteltu aikataulu auttaa ja silloin on usein helpompi lopettaa työt sovitusti ja keskittyä vapaa-aikaan. (Haapakoski ym. 2020, 106–108.)

Yhteenkuuluvuus voidaan luokitella ihmisen yhdeksi sisäisen motivaation keskeiseksi lähteeksi. Etätyöntekijältä tarvitaankin oma-aloitteisuutta etenkin yhteisöllisyydessä, sillä se vahingoittuu usein etätöihin siirtyessä. (Haapakoski ym. 2020, 201.) Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi työntekijät voisivat muun muassa jakaa omia kokemuksia etätyöstä ja onnistuneita työsuorituksia työkavereille, sillä se tuottaa mielihyvää ja lisää tunnetta yhteenkuuluvuudesta (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 106). Etätyöskentelyssä vaadittu aktiivisuus näkyy myös siinä, että kysymisen tärkeys korostuu. Etätyöntekijän on tarpeellista kysyä neuvoa kollegalta tai esimieheltä, jotta työnteko sujuisi myös toimiston ulkopuolella. (Haapakoski ym. 2020, 106–108.)

Kotona työskentelevän olisi hyvä löytää itselleen työntekoon tarkoitettu tila, sillä se mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn. Mikäli etätyöskentelijä ei pysty keskittymään kotona, voi hän kokeilla työntekoa esimerkiksi kahviloissa tai kirjastoissa. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 60.) Itsenäisesti työskennellessä on tärkeää huomioida näiden lisäksi oma hyvinvointi ja huolehtia myös työnteosta palautumisesta syömällä terveellisesti, harrastamalla liikuntaa sekä nukkumalla tarpeeksi. (Haapakoski ym. 2020, 106.) Vaikka etätyössä työntekijät ovat toisiinsa läsnä virtuaalisesti, olisi työntekijän hyvä

huomata, ettei se täysin korvaa ihmisten välistä kanssakäymistä. Työt suoritettua etätyöntekijän kannattaisi olla sosiaalisesti aktiivinen myös kodin ulkopuolella palautuakseen päivän työmäärästä. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 119–120.)

8.3 Yleiset ominaisuudet

Etätyön konkreettisiin elementteihin tulisi myös kiinnittää huomiota. Onnistuneen etätyön konkreettisia tekijöitä ovat esimerkiksi toimivat digitaaliset työkalut ja työpiste, jotka kattavat ergonomian ja välineet, joita hyödynnetään työskennellessä. (Anttila & Roine 2016, 34, 55.) Seuraavissa luvuissa perehdytään tarkemmin näihin konkreettisiin elementteihin ja niiden vaikutukseen etätyössä.

Ennen etätyöhön siirtymistä olisi myös hyvä selvittää, mitä välineitä työntekijä tarvitsee ja onko hänellä etätyöskentelyyn sopivaa tilaa. Näiden tekijöiden kustannuksista tulisi sopia työnantajan kanssa etukäteen. (Rauramo 2017.) Useimmiten työnantaja kustantaa etätyöhön tarvittavat työvälineet, mutta siihen ei ole varsinaisia säännöksiä (Helle 2004, 177). Etätyössä voidaan hyödyntää myös työntekijän omia välineitä tai sopia työnantajan kanssa välineiden lainaamisesta (Rauramo 2017).

8.3.1 Ergonomia

Ergonomian huomioiminen on etätyössä yhtä tärkeää kuin työpaikalla. Ergonomista työskentelyä helpottavat säädettävät työpöytä ja -tuoli sekä tietokoneen näyttö. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 124.) Mikäli näitä ei ole käytettävissä etätyöpisteessä, tulee kiinnittää erityistä huomiota työasentoihin. Tärkeää on, ettei samassa asennossa työskennellä liian pitkään vaan asentoja vaihdellaan. (Vilkman 2016a, 182.) Etätyöntekijä voi hyödyntää erilaisia huonekaluja vaihdellakseen asentoa. Etätyötä voi tehdä esimerkiksi seisten, pinoamalla kirjoja kannettavan tietokoneen alle tai asettamalla sen korkeamman lipaston päälle (Rauramo 2017).

Tutkimuksissa on myös huomattu melun ja häiriötekijöiden lisäävän henkistä työmäärää ja häiritsevän työntekijöiden keskittymiskykyä. Melun ja häiritsevän epäolennaisen puheen määrä tulisi ottaa huomioon etätyötä tehdessä. On tutkittu, että meluisassa ympäristössä työskentelevät työntekijät säätivät käytettävissä olevia säädettäviä huonekalujaan harvemmin ja olivat vähemmän motivoituneita ratkaisemaan työssään esiintyviä ongelmia, kuin hiljaisemmassa ympäristössä työskentelevät (Honan 2015, 289.) Työvälineistä koituvien kustannusten lisäksi työnantaja voi tarjota esimerkiksi asiantuntijoiden

neuvoja parempaan ergonomiaan (Vilkman 2016a, 182–183). Etätyöskentelyssä työntekijä on pääsääntöisesti itse vastuussa hyvien työasentojen löytämisestä, tauoista sekä jaloitteluista (Anttila & Roine 2016, 57–58).

Keväällä 2020 suurin osa suomalaisista yrityksistä siirtyi etätyöhön koronaviruksen aiheuttamien poikkeusolojen takia. Ergonomian järjestelyt jäivät paikoin puutteellisiksi, koska siirtyminen etätyöhön tapahtui nopeasti. Nämä puutteet nousivat esiin etätyöntekijöiden raportoidessa lisääntyneistä tuki- ja liikuntaelin vaivoista, jotka myös aiheuttivat paljon sairauslomia. (Haapakoski ym. 2020, 162.)

8.3.2 Työvälineet

Työnantajan tarjoamat työvälineet vaikuttavat olennaisesti etätyön laatuun sekä turvalliseen ja tuottavaan työskentelyyn. Työnantaja voi edistää etätyöskentelyn motivaatiota muun muassa tarjoamalla nykyaikaiset ja tehokkaat työvälineet. Oleellista kuitenkin on, että työntekijälle on opetettu näiden teknisten työkalujen ominaisuudet, jotta ne parantaisivat samalla työn määrää ja lopputuloksen laatua. (Helle 2004, 176; Kauhanen 2012, 55.)

Hyvän tietoteknisen osaamisen lisäksi tarvitaan teknistä tukea ongelmatilanteita varten, toimivia tiedonhallintajärjestelmiä sekä tietoturvasuutta (Helle 2004, 96–97). Tietoturvassa tulee ottaa huomioon tietojenkäsittelyn tavat ja mahdollisten riskitilanteiden prosessi. Etätyössä käsiteltävät tiedot tulisivat olla saman tietoturvan piirissä, kuin organisaation tiloissa käsiteltävä tieto. (Anttila & Roine 2016, 87.) Puitesopimuksen mukaan työnantaja on pääsääntöisesti vastuussa työvälineiden hankinnasta ja tietoturvasta. Työnantajan hankkiessa työvälineet etätyöntekijälle voidaan varmistua siitä, että tietoturvaso on sama kuin työpaikalla. (Salli 2012, 101.)

Etätyössä tärkein työväline on tietokone. Useat etäpalaverit tapahtuvat ääni- tai videoneuvotteluna, jonka vuoksi mikrofoni on myös olennainen työkalu. (Anttila & Roine 2016, 58–62.) Tampereen yliopisto on todennut tutkimuksessaan, että työpäivästä jopa 70 prosenttia kuluu tietokoneella (Vilkman 2017). Tämän vuoksi tulee huolehtia, että työvälineet ja yhteydet ovat toimivat ennen etätyöskentelyn aloittamista (Anttila & Roine 2016, 88). Huonot digitaaliset työvälineet tai heikot yhteydet voivat tehdä etätyöstä epämiellyttävää ja hankaloittaa työntekoa (Vilkman 2016a, 136). Teknologian tuomat muutokset lähtevät yritysten ja organisaatioiden tarpeista, mutta ne vaikuttavat lopulta

yksittäisten työntekijöiden elämään. Menestyvät organisaatiot panostavatkin jatkuvasti oman henkilöstönsä työnkuvien, kyvykkyyksien ja erilaisten taitojen kehittämiseen. (Hakola ym. 2019, 39–42.)

9 Yhteenveto

Edeltävissä luvuissa on tarkasteltu etätyötä ja sen nykytilaa. Etätyö on laaja aihe, jonka vuoksi olemme tuoneet esille kohtia, jotka ovat oleellisia motivaation kannalta. Opinnäytetyössä on syvennetty motivaatioon erilaisten motivaatioteorioiden kautta. Kyseiset teoriat ovat olleet jo pitkään mukana rakentamassa käsitystä motivaatiosta. Motivaatio käsitteenä on kuitenkin kehittynyt yhteiskuntamme mukana. Nykyisessä motivaatiokäsityksessä korostuu autonomia. Tärkeäksi koettu itseohjautuvuus vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja sitä kautta motivaatiota. (Piha & Poussa 2012, 71–72.)

Etätyössä vaaditaan myös esimiehiltä kykyä sisäistää uusia käytäntöjä ja johtamismalleja. Tehokas etätyöskentely vaatii työnantajalta enemmän kuin kannettavan tietokoneen antamisen ja virtuaalisia tapaamisia. Se kattaa käytännöt, joiden tarkoituksena on kompensoida tai välttää etätyön keskeiset haitat ja samalla ottaa kaikki irti joustavuuden hyödyistä. (Minervini & Murph & Purnam 2020, 6.)

Motivaation ylläpitäminen etätyössä riippuu monista tekijöistä, jotka ovat kaikille työntekijöille henkilökohtaisia ja niiden tekijöiden vaikutus motivaatioon vaihtelee. Etätyössä työntekijöiden motivoimiseen tulisi kiinnittää yhtä paljon huomiota kuin toimistollakin. Etätyössä motivoituminen voi kuitenkin olla haasteellisempaa, sillä sosiaaliset suhteet vähenevät, työpiste kotona voi olla ergonomisesti huono ja itsensä johtaminen voi olla haasteellista. Nämä kaikki voivat vaikuttaa työntekijän motivaatioon, jonka vuoksi on tärkeää selvittää omat perusmotiivit. Motivaatioteorioiden tunteminen auttaa etätyön sujuvuudessa, sillä niiden avulla voi oppia tunnistamaan omia tai työntekijöiden motivaatiotekijöitä. Tässä opinnäytetyössä on otettu tarkemman tarkastelun kohteeksi Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria sekä Reiss Motivaatioprofiili. Näissä kaikissa teorioissa korostuu yksilön ainutlaatuisuus.

9.1 Motivaatioteoriat ja etätyö

Maslow'n mukaan ihmiset pyrkivät toteuttamaan teoriassa esitetyn pyramidin alemmalla tasolla olevia tarpeita, kunnes voivat ryhtyä tyydyttämään ylempiä tasoja. Työpai- kalla saadaan aikaiseksi motivoitunutta henkilöstöä, kun pyramidin tasot ovat tasapai- nossa. (Meriläinen & Tienari 2012, 87.) Etenkin etätyössä Maslow'n esittämä kolmas taso, yhteenkuuluvuuden tarve, voi olla haasteellista tyydyttää. Mikäli henkilöstö ei tunne yhteenkuuluvuutta tehdessään etätöitä, eivät he pääse teorian viimeiselle tasolle toteuttamaan itseään. Voi kuitenkin olla, että henkilöstön jäsenet eivät koe yhteenkuu- luvuuden tarvetta tärkeäksi, jolloin sen vaikutus ei ole välttämätöntä itsensä toteuttami- sen kannalta. Esimerkiksi tämän vuoksi Maslow'n tarvehierarkia onkin saanut osak- seen kritiikkiä ja sitä on pidetty yksinkertaistavana (Nyysönen 2003).

Toinen opinnäytetyössä tarkasteltu motivaatioteoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Herzbergin teoriassa työtyytymättömyyteen ja -tyytyväisyyteen liittyvät tekijät ovat ja- ettu kahteen eri osaan, hygieniehtekijöiksi ja motivaatiotekijöiksi (Rantanen 2013, 165– 166). Herzbergin mainitsemista hygieniehtekijöistä etenkin työolosuhteet nousevat esille etätyötä tehdessä. Etätyössä suuri vastuu työolosuhteista on työntekijällä itsellään, kun töitä tehdään toimistojen sijasta omassa kodissa. Etätöissä työnantaja ei voi täysin val- voa fyysisiä työolosuhteita ja sen vuoksi niihin voi olla vaikea vaikuttaa (Kuntatyönanta- jat 2020, 27). Vaikka työnantaja tarjoaisikin ergonomisia työvälineitä, työntekijän kotona voi olla liikaa häiriötekijöitä, kuten esimerkiksi muita perheenjäseniä, jonka vuoksi työ- olosuhteet laskisivat työntekijän motivaatiota. Toisaalta henkilö voi kokea kotinsa viih- tyisäksi työympäristöksi. Kuitenkin työn siirtyminen toimistolta tuo työntekijöille vas- tuuta, minkä Herzberg on maininnut motivaatiota nostattavaksi tekijäksi. Voi siis olla, että työolosuhteilla ei ole niin suurta vaikutusta henkilön motivaatioon, kuin motivaatiota nostattavalla vastuun määrän lisääntymisellä ja etätyön mukana tulevilla kehitymis- mahdollisuuksilla. Henkilö voi kokea positiivisena muutoksena esimerkiksi oman vas- tuun kasvun omasta työympäristöstä, ajankäytöstä sekä työhyvinvoinnista. (Kunta- työnantajat 2020, 15.) Herzberg kuitenkin painottaa teoriassaan, että mikäli hygieniehtekijät toteutuvat huonosti ei henkilön motivaatiota pysty nostamaan motivaatiotekijöillä. Esimerkiksi Herzbergin esittämä motivaatiotekijä työn mielekkyys ei siis voisi nostaa työntekijän motivaatiota, mikäli henkilön työolosuhteet ovat epäinhimilliset. (Moisalo 2011, 340.)

McClellandin luoma suorituskriteeriteoria taas koostuu kolmesta tarpeesta, joita ovat saavuttamisen, liittymisen ja vallan tarve. Yksilöllisyyden ainutlaatuisuus korostuu myös McClellandin teoriassa, sillä jokainen näistä kolmesta tarpeesta on havaittavissa kaikissa ihmisissä, mutta niiden merkitys vaihtelee. (Aarnikoivu 2008, 156.) McClellandin teoriaa voi tarkastella myös etätyön näkökulmasta ja työntekijöiden tarpeet ovat oleellista tunnistaa myös toimiston ulkopuolella. Esimerkiksi etätyö voi tuoda juuri oikeanlaisia motivoivia haasteita henkilöille, joilla voimakkain tarve on saavuttamisen tarve. Toisaalta henkilöt, jotka kokevat McClellandin esittämän liittymisen tarpeen työyhteisössä tärkeimmäksi, voivat kokea etätyön tekemisen epämotivoivaksi. Nämä henkilöt kokevat sosiaaliset suhteet työyhteisöissä välttämättömiksi motivoitumisen kannalta. (Aarnikoivu 2008, 157–158.) Työyhteisön ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta voidaan kuitenkin pyrkiä ylläpitämään myös etätyössä muun muassa virtuaalisilla kahvitauoilla. Vallan tarpeen tärkeimpänä kokevat työntekijät motivoituvat työstään saamasta kiitoksesta ja arvostuksesta. Näille työntekijöille kiittolisuutta tulisi osoittaa myös etätöissä, jotta saataisiin aikaiseksi motivaation vahvistumista. Erityisesti esimies on avainasemassa McClellandin kuvaamien tarpeiden toteuttamisessa työyhteisössä. Motivoidakseen henkilöstöään etätyöskentelyn aikana, esimiehen tulisi antaa työntekijöilleen oikean verran vastuuta, pyrkiä ylläpitämään yhteisöllisyyttä sekä osoittaa tarpeeksi kiitosta työntekijöiden työstä.

Työntekijöiden perusmotiiveja etätyön aikana voi myös tarkastella Reiss Motivaatioprofiililla. Reissin teoriassa esitetyt kuusitoista perustarvetta kuvaavat ihmisiä ohjaavia motiiveja. (Mayor & Risku 2015, 30.) Reiss painottaa teoriassaan, että perustarpeet ja niiden arvot ihmisissä pysyvät lähes aina samoina, ellei elämässä tapahdu arvomaailmaa muuttavia tapahtumia (Reiss 2018, 34–37). Herääkin kysymys, että voiko etätyöhön siirtyminen toimia tällaisena tapahtumana? Onko esimerkiksi mahdollista, että etätyöhön siirtyminen saisi henkilön arvostamaan enemmän riippumattomuutta sosiaalisten kontaktien sijasta?

Edellä mainitut motivaatioteoriat ovat saaneet osakseen kritiikkiä yksinkertaisuudestaan ja tänä päivänä teorit voidaan nähdä suhteellisen vanhoina etenkin etätyön näkökulmasta. Kun kyseiset teorit luotiin, etätyötä ei ollut olemassa sellaisena kuin se nykypäivänä ilmenee. Maslow'n, Herzbergin, McClellandin sekä Reissin motivaatioteoriat ovat kuitenkin olleet merkittävässä roolissa yksilöiden työmotivaation tarkastelussa sekä uusien käytäntöjen ja organisaatiopolitiikan luomisessa (Motivaatiotalo 2020).

Motivaatioteoriota tarkastellessa ilmeni, että motivaatioon vaikuttavat vahvasti työn sisällölliset tekijät, kuten työyhteisö ja työtehtävät. Nämä motivoivat tekijät ovat kuitenkin todella henkilökohtaisia ja motivoivat henkilöstöä eri tavoin. Etenkin esimiehillä on suuri vaikutus työntekijän motivaation ja luottamuksellisen työyhteisön luomisessa. Etätyössä onkin oleellista osoittaa luottamusta, jotta voidaan vahvistaa työntekijän motivoitumista ja sitoutumista työntekoon toimiston ulkopuolella. (Kuntatyönantajat 2020, 15, 22–23.)

9.2 Motivoiva johtaminen etätyössä

Esimies on merkittävässä roolissa sekä motivaation rakentamisessa että etätyön onnistumisessa. Esimiestyö voi vaikuttaa työmotivaatioon ja -ilmapiiriin niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Työmotivaation ja -ilmapiirin hyvän tason säilyttäminen vaatii jatkuvaa tutkiskelua, kehitystä ja yhteistyötä. Esimiehellä tulee olla tietämystä, kuinka ylläpitää hyvää työmotivaatiota ja -ilmapiiriä myös etätyössä. Näiden kehittäminen ei ole yksinomaan esimiehen harteilla, tukea ja uusia ideoita voi saada esimerkiksi koulutuksista ja keskustelemalla työntekijöiden kanssa.

Etätyössä motivaation kannalta tärkeitä tekijöitä ovat hyvä viestintä, vuorovaikutus ja luottamus. Esimiehen tulee kannustaa ja näyttää esimerkillään, kuinka luoda avointa ja motivoivaa vuorovaikutusta. Motivoivassa vuorovaikutuksessa korostuvat avoimuus ja kuuntelun tärkeys. Etätyössä voi olla vaarana, että viestinnässä tulee helpommin väärinymmärryksiä ja kaikki eivät tule kuulluksi. Esimiehen on vaikeampi etätyössä havaita työntekijöiden huonoa käytöstä tai kommunikointia. Tämä voi pahimmillaan myrkyttää työilmapiiriä, jolla on puolestaan merkittävä vaikutus työmotivaatioon. (Kauhanen 2012, 200; Hakonen ym. 2018, 11; Järvinen 2020, 161.)

Onnistunut vuorovaikutus vahvistaa myös luottamusta. Luottamus on avainasemassa motivoivassa etäjohtamisessa. Luottamuksen tulee olla molemminpuolista. Työmotivaatio kärsii, mikäli työntekijä kokee ettei häneen luoteta ja hänen etätyöskentelyyn suhtaudutaan epäluuloisesti. Työntekijöitä ei tule vahtia liikaa, mutta johtamista ei kuitenkaan tule etätyössä unohtaa. (Vilkman 2016a, 26–27.) Työntekijöiden kanssa tulisi keskustella, että heillä on sopivasti ja tarpeeksi mielenkiintoisia tehtäviä myös etätyössä. Palautteenanto on myös tärkeä osa etäjohtamista. (Kupias ym. 2011, 174.) Ilman näitä, työntekijä saattaa turhautua ja päätyä tekemään vain helppoja työtehtäviä.

Kotona työskennellessä on myös suurempi todennäköisyys, että työntekijä rupeaa tekemään jotain muuta, kuten siivoamaan. Mikäli työntekijällä ei ole tarpeeksi haastavia ja mielenkiintoisia työtehtäviä motivaatio ja tehokkuus voivat laskea.

Etätyö vaatii työntekijältä enemmän itseohjautuvuutta ja kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Osa esimiehille mielletyistä vastuista siirtyy työntekijällä. Työntekijän tulee huolehtia esimerkiksi oman työn edistymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Esimiestyötä ei tule kuitenkaan unohtaa etätyössä tai itseohjautuvuudessa. On hyvä ottaa huomioon, että työntekijöiden välillä on eroja, kuinka paljon nämä haluavat ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Vilkman 2016a, 51.) Itseohjautuvuudessa tärkeintä ovat yhteiset ja selkeät tavoitteet. Esimiehen tehtävänä on nostaa nämä tavoitteet esille ja ohjata työntekijöitä niitä kohti. Selkeillä tavoitteilla vältetään työntekijöiden kuormittuminen ja mahdollistetaan itseohjautuvuuden onnistuminen. Motivaation kannalta itsenäisyyden lisääminen on osoittautunut kannattavaksi. (Savaspuro 2019, 48.)

Koronaviruksen aiheuttamat poikkeusolot muuttivat suhtautumista etätyöhön. Se vei yhä useamman työntekijän pois työpaikaltaan ja työnantajat joutuivat hyväksymään, että ihmiset voivat työskennellä tehokkaasti myös kotonaan (Minervini ym. 2020, 2; Johnson & Suskewicz 2020, 3). Poikkeusolojen tuomat muutokset etätyöskentelyyn vaikuttavat todennäköisesti myös motivaatiota ylläpitävien tarpeiden tasapainoon. Tämän takia on kiinnostavaa tutkia, millaisia vaikutuksia etätyöllä on ollut työmotivaatioon. Etätyön tekeminen voi vahvistaa tai heikentää motivoitumista sen mukaan, tukeeko se motivaation perusteena olevia perustarpeita.

10 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten etätyö vaikuttaa työmotivaatioon. Tutkimuksessa on tarkoituksena myös saada selville, mitkä eri tekijät vaikuttavat työmotivaatioon sekä kuinka ylläpitää motivaatiota etätyössä. Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on menetelmätriangulaatio, jossa on yhdistettynä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusosio. Kyseiset tutkimusmenetelmät valittiin, sillä niiden koettiin selittävän parhaiten tutkimuksen aihetta.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin poikkileikkausmenetelmällä. Poikkileikkausmenetelmä on yksi käytetyimmistä tutkimusasetelmistä tutkimaan esimerkiksi yhteiskunnallisia arvoja.

Metodi sopii opinnäytetyön tutkimukseen, sillä aineisto koostuu vain yhdestä mittauksesta, joka kohdistetaan useampaan havaintoyksikköön. Poikkileikkausmetodi on myös toimiva työkalu kuvaamaan, liittyykö muuttujan arvoihin tietyn toisen muuttujan arvoja. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2009.)

Aineistossa olevat havainnot tulee erottaa tutkimuksen tuloksista, mihin tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Tutkimusmetodilla tarkoitetaan operaatiota ja käytäntöjä, joiden avulla voidaan tuottaa havaintoja. Eksplisiittisesti määritelty metodi ja selkeät säännöt havaintojen päättelystä estävät tutkimusta muuttumasta omien ennakkoluulojen empiriseksi todisteluksi. Tutkimusmetodin tulee sopia teoreettiseen viitekehykseen. Epäselvästi määritelty metodi ja analyysi eivät anna aineistolle mahdollisuutta osoittaa hypoteeseja vääräksi tai jätä aineistolle yllätysmahdollisuutta. (Alasuutari 2011, 82–83.)

Opinnäytetyössä hyödynnetään kahta eri tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimusosio tehtiin kyselytutkimuksen muodossa ja kvalitatiivinen osio avoimien haastatteluiden muodossa. Valitsimme opinnäytetyöhön kaksi eri menetelmää, jotta tutkimuksesta saataisiin tarpeeksi kattava. Tutkimusten on tarkoitus laajentaa toisiaan, esimerkiksi kvalitatiivisella haastattelulla tuodaan syvyyttä kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen.

Usean eri menetelmän käyttöä kutsutaan menetelmätriangulaatioksi eli moninäkökulmaisuuksi. Tutkimusaineistoa hankittaessa hyödynnetään erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, kuten tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty kyselyä sekä haastattelua. Menetelmätriangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkittavaa aihetta tarkastellaan useasta eri näkökulmasta. Lisäksi useamman menetelmän hyödyntäminen tiedon keruussa voi paljastaa ristiriitaisuuksia ja poistaa virhelähteitä. Menetelmätriangulaatio sopii tutkimuksiin, joissa kerätään tietoa ihmisen toiminnasta ja sen vaikutuksista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Menetelmätriangulaatiota ja kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen yhdistelmää ei hyödynnetä kovin usein, vaikka sen on todettu tuovan paljon hyötyjä tutkimukselle. Monilla voi olla käsitys, että menetelmätriangulaatio on työläs tapa tehdä tutkimus. Lisäksi kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus saatetaan kokea kilpaileviksi suuntauksiksi. Usein teorialähtöisyys rinnastetaan numeraalisena pidettyyn määrälliseen tutkimukseen, ja aineistolähtöisyys puolestaan laadulliseen tutkimukseen. Tällainen erottelu on kuitenkin liian yksinkertaistava. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2013, 136–137; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Kahden tutkimusmenetelmän yhdistäminen tulisi nähdä

ennemmin toisiaan täydentävinä, kuten tässä opinnäytetyössä kvantitatiivinen vaihe edeltää kvalitatiivista. Tutkimuksessa kvantitatiivinen survey-tutkimus luo perusteet kvalitatiiviselle avoimelle haastattelulle.

Opinnäytetyötutkimus tehtiin ilman toimeksiantajaa ja rajattiin tapahtuma-alan toimistotyöntekijöihin. Välttääksemme tutkimuksen yleismaailmallisuuden, kiinnitimme erityisesti rajauksen valintaan huomiota. Rajaus valittiin, sillä molemmat tämän opinnäytetyön tekijöistä työskentelevät tapahtuma-alalla ja heillä on tietotaitoa sekä tuntemusta alan työjärjestelyistä. Tapahtuma-alan yrityksillä katsottiin olevan myös sama työympäristö ja ammattiosaamisen taso.

10.1 Tutkimuksen hypoteesi

Hypoteesilla tarkoitetaan olettamusta, joka pyrkii olettamaan tutkittavien asioiden välisiä suhteita. Tieteellisissä tutkimuksissa hypoteesit tulee perustella aikaisemmilla tutkimuksilla, teoreettisilla malleilla tai teorialla. Tutkimuksen johtopäätökset tehdään otoksen perusteella ja otoksesta esille nousseet riippuvuudet pyritään yleistämään koko tutkimuksen perusjoukkoon. (Heikkilä 2014, 132; Hirsjärvi ym. 2013, 158.) Hypoteesi on mahdollista esittää kahdella eri tavalla, joko tilastollisena tai suuntaa osoittavana hypoteesina. Tilastollinen hypoteesi esittää, että tutkittavien ilmiöiden välillä ei esiinny riippuvuussuhteita tai tutkittavien välillä ei löydy eroja kokeellisessa käsittelyssä. Tässä opinnäytetyön kvantitatiivisessa tutkimuksessa hypoteesi on suuntaa osoittava, jolloin se olettaa tutkittavien ilmiöiden välille positiivista tai negatiivista riippuvuutta. (Hirsjärvi ym. 2013, 159.)

Opinnäytetyön tutkimuksen luonne on selittävä analyysi, eli se pohjautuu suurelta osin valmiisiin olettimiin ja teorioihin. Etenkin kvantitatiivista kyselyä tehdessä otettiin huomioon teoriasta esille nousseet motivaatiotekijät etätyötä tehdessä. Tutkimuksesta voidaan käyttää termiä konfirmatorinen faktorianalyysi, sillä siinä hyödynnetään jo olemassa olevaa teoriaa ja tutkijoilla oli jo valmiiksi teoreettinen olettamus kyselystä saaduista vastauksista. Empiirisen aineiston pohjalta on tarkoitus kumota tai varmistaa saatu käsitys analyysin avulla. Tutkimuksessa käytetään menetelmänä menetelmätriangulaatiota. Menetelmätriangulaatio on saanut osakseen myös kritiikkiä luodessaan mahdollisesti käsitteellisiä sekaannuksia ja tämän vuoksi hypoteeseja tulisi välttää kvalitatiivisissa tutkimuksissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tämän vuoksi tutkimuksen hypoteesi on suunnattu kvantitatiiviseen osioon.

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, miten etätyö on vaikuttanut vastaajien työmotivaatioon sekä mitkä tekijät korostuvat puhuttaessa työmotivaatiosta etätyössä. Hypoteesin mukaan työmotivaatio ja sen laatu etätyössä ovat kausaali-ilmiö etätyöskenteilyn toteutuksesta organisaatiossa. Toteutus voi siis vaikuttaa työmotivaation ja etätyön riippuvuussuhteiden laatuun. Toteutuksella tarkoitetaan, että etätyössä yritys huomioi työntekijöiden tarpeet, kuten työhyvinvoinnin ja viestinnän. Hypoteesissa uskotaan, että huonosti järjestetty etätyö voi laskea työntekijöiden motivaatiota, kun taas onnistuneesti hoidettu etätyö voi vahvistaa sitä.

10.2 Kvantitatiivinen tutkimusosio

Kvantitatiiviset kyselyt yleisesti tukevat jo olemassa olevaa teoriaa valitusta aiheesta ja luovat niihin perustuvia havaintoja. Aiempiin tutkimuksiin nojataan myös usein hypoteesien avulla. Kvantitatiivinen kysely keskittyy syyn ja seuraamuksen sekä todennettavien faktojen mittaukseen. Käytettävät käsitteet tulee määritellä ja soveltaa havaintoaineisto numeeriseen mittaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 139–140.) Aineiston saattaminen taulukkomuotoon on lähtökohtana, kun perustellaan lukujen ja niiden välisiä tilastollisia yhteyksiä. Taulukkomuodossa tutkimusyksiköille nimetään arvoja eri muuttujilla. Tällöin tulokseksi saaduista luvuista voidaan tehdä päätelmiä erilaisten tilastollisten ja matemaattisten kaavojen mukaan. Ilmiöön liittyviä muuttujia voidaan käyttää mittareina, kun ne tunnetaan tarpeeksi hyvin. (Alasuutari 2011, 34.)

Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan vastauksia lukumääriin tai prosenttiosuuksiin liittyviin kysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena on säännönmukainen kuvaaminen ja tutkimustuloksen luotettavuuden saavuttaminen vaatii tarpeeksi suurta otosta. (Helakorpi 1999, 50; Heikkilä 2014, 8.) Tämän opinnäytetyön kvantitatiivisessa tutkimusosiossa käytetään tutkimuslomaketta, jossa on suurimmaksi osaksi valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään asioiden välisiä riippuvuuksia, kuten tässä opinnäytetyössä etätyön vaikutusta työmotivaatioon. (Heikkilä 2014, 8; Alasuutari 2011, 37.)

Opinnäytetyön kvantitatiivisessa tutkimusosiossa käytetään otantatutkimusta. Keskeinen tekijä tutkimuksessa, jossa yleistetään tutkimuksesta saadut tulokset perusjoukkoon, on onnistunut otanta. Otantatutkimuksessa otetaan tutkimukseen mukaan vain osa perusjoukosta. Otantatutkimuksen otos edustaa pienoiskuvaa perusjoukosta ja ta-

voitteena on saada samankaltaiset tulokset, mitä voitaisiin saada tutkimalla koko perusjoukko. Otantatutkimusta käytetään, kun kyselyyn on monta vastaajaa. Otannan koko on päätettävä ennen tutkimuksen toteutusta, sillä otos on tilannesidonnainen. Ei ole olemassa tiettyä määrää otantaan, vaan sen koko riippuu perusjoukon suuruudesta ja tutkittavasta asiasta. (Heikkilä 2014, 23–25; Aaltola & Valli 2001, 102–103; Alasuutari 2011, 37.)

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan taata asianmukaisella otannalla (Heikkilä 2014, 31–32). Onnistunut otos muodostuu niin, että jokaisella perusjoukon yksiköllä on sama todennäköisyys tulla valituksi tutkimusosioon (Erätuuli & Leino & Yli-Luoma 1994, 18). Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa vinoutunut aineisto vältettiin kutsumalla vastaajat vastaamaan selektiivisesti. Tutkimuksen tekijöillä oli myös tiedossa vastaajien soveltuvuus tutkimukseen, sillä kaikki vastaajat työskentelivät tutkimukseen valitulla alalla.

Tutkimuslomakkeen kysymysten avulla on tarkoitus saada ratkaisuja tutkimusongelmaan. Kyselylomaketta tehdessä tulee kiinnittää huomiota kyselyn visuaalisuuteen sekä korrektiuteen. Hyvässä tutkimuslomakkeessa kyselyn aihe välittyy selkeästi ja vastausohjeet ovat yksiselitteiset. Kyselyn tulee edetä loogisessa järjestyksessä ja saman aihealueen kysymykset tulee ryhmitellä omaksi kokonaisuudeksi. Huomiota on kiinnitettävä myös siihen, että tutkimuslomakkeessa kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Kyselyssä käytetty terminologia tulee myös huomioida, sillä mikäli kysymykset ovat liian hankalia vastaajille voivat he vastata virheellisesti. Lomakkeen tulisi olla tutkittavaan aiheeseen nähden oikean pituinen ja kyselyn toimivuus on järkevä testata ennen varsinaisen tutkimuslomakkeen lähettämistä. (Heikkilä 2014, 45–47.)

10.2.1 Kyselyn toteutus

Opinnäytetyön kvantitatiivisen tutkimusosion kysymykset laadittiin pohjautuen aiheeseen liittyvään teoriaan sekä kyselyssä nostettiin esiin asiat, joilla voi määrittää vastaajan kokemusta etätyöstä ja työmotivaatiosta. Tutkimuksen kysely toteutettiin joulukuussa 2020 ja työkaluksi valikoitui Google Forms. Työkalu valittiin, sillä se oli helppo käyttää ja se oli molemmille kyselyn tekijöille aikaisemmin jo tuttu. Kysymykset tehtiin kyselylomakkeeseen selkeiksi ja kiinnitimme huomiota myös kyselytutkimuksen visuaalisuuteen. Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä testasimme kyselyn lähipiiril-

lämme. Testauksen jälkeen kyselyn linkki lähetettiin selektiivisesti vastaajille, jotka täyttivät opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmän standardit. Tulokset siirrettiin SPSS-ohjelmaan analysoitavaksi, kun vastauksia oli saatu neljän viikon päästä 105 kappaletta.

Kvantitatiivinen tutkimuskysely hyväksytettiin opinnäytetyön ohjaajalla ennen kyselyn julkaisemista. Kysely lähetettiin tiettyjen tapahtuma-alan yritysten työntekijöille sähköpostitse, jonka mukana oli saateviesti. Saateviestissä kerrottiin kyselyn aiheen lisäksi kyselyn tekijät, tavoite sekä vastausaika. Vastausaikaa oli neljä viikkoa 15.12.2020–15.1.2021. Opinnäytetyön kvantitatiivisessa tutkimusosiossa kiinnitettiin huomiota luotamukselliseen suhteeseen tutkijoiden ja tutkittavien välillä eikä tunnistetietoja, kuten sähköpostiosoitteita tai nimiä kerätty.

10.2.2 Kyselylomakkeen sisältö

Opinnäytetyön kvantitatiivisessa tutkimusosiossa otoskoko oli 105 vastaajaa. Otokoko koettiin riittäväksi, sillä se on tarpeeksi suuri ja edustava perusjoukkoon nähden. Otokoko koettiin myös sopivaksi, koska tutkimuksen kohderyhmä oli suhteellisen suppea ja tuloksia haluttiin tarkastella kokonaistasolla (Heikkilä 2014, 44.) Tutkimuksen reliabiliteetti pystyttiin takaamaan myös keräämällä aineistoa selektiivisesti eli siihen kutsuttiin vastaamaan vain tietyt kriteerit täyttävät henkilöt. Kysely lähetettiin sähköpostitse tapahtuma-alan työntekijöille, jotka olivat tehneet etätöitä.

Kvantitatiivisessa kyselyssä oli kaksi osiota. Osioissa oli yhteensä yhdeksän suljettua kysymystä ja kaksi avointa kysymystä. Opinnäytetyön kvantitatiivinen tutkimusosio oli mielipidetiedustelu, jonka suljettujen kysymysten väittämiin otettiin kantaa asteikkotyyppisillä vastausvaihtoehdoilla. Mielipidetiedustelujen etuna on tiedon suuren määrän saaminen. Heikkoutena taas on, että saaduista vastauksista ei saada tietää, millainen painoarvo kohteilla on vastaajille. Toisena heikkoutena on, että edelliset vastaukset voivat vaikuttaa jälkimmäisten väittämien vastauksiin, sillä vastaajat usein pyrkivät loogisuuteen vastauksissaan. (Heikkilä 2014, 51.)

Ensimmäinen osio kyselyssä sisälsi täsmällisiä tosiasiakysymyksiä vastaajan iästä ja työsuhteen laadusta. Tosiasiakysymyksiin vastaaminen edellyttää tarkkoja tosiasioita mielipiteiden tai käsitysten sijaan. Niitä kysyttäessä tulee varmistaa kysymysten yksiselitteisyys, sillä selkeätkin kysymykset saattavat sisältää tulkinnanvaraisuutta. Tosiasiatietojen etu on niiden luotettavuus verrattuna muihin, kuten esimerkiksi arvionvaraisiin

tosiasioihin. (Heikkilä 2014, 53.) Ensimmäinen osio eli kyselyn esitietolomake esitti kolme suljettua tosiasiakysymystä.

Esitietolomakkeessa kysyttiin vastaajan ikää kuudessa eri kategoriassa, työsuhteen laatua sekä tehtyä etätyön määrää ennen koronaviruksen aiheuttamia poikkeusoloja. Esitietolomakkeeseen ei sisällytetty kysymystä sukupuolesta tai tarkasta työnkuvasta, sillä koettiin ettei niillä ole vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Ilman näitä kysymyksiä pysyimme myös varmistamaan vastaajien tunnistamattomuuden tutkimuksessa. Kysymys työsuhteen laadusta sen sijaan nähtiin oleelliseksi ja sillä koettiin olevan mahdollinen vaikutus tutkimustuloksiin. Viimeinen kysymys esitietolomakkeessa liittyi koronaviruksen aiheuttamiin poikkeusoloihin. Kysymys etätyön tekemisestä ennen poikkeusoloja oli mielenkiintoinen ja sillä haluttiin selvittää, kuinka monelle etätyön tekeminen oli tuttua entuudestaan. Oletuksena oli, että aikaisemmin etätyötä säännöllisesti tehneet olisivat jo mahdollisesti löytäneet itselleen toimivat etätyöjärjestelyt ja siten olisivat myös motivoituneempia.

Toinen opinnäytetyön kvantitatiivisen kyselyn osuus liittyi vastaajien työmotivaatioon. Osiossa oli neljä lineaarista kysymystä, kaksi suljettua kysymystä sekä kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisenä tiedusteltiin vastaajan motivaatiota ennen ja jälkeen etätyöhön siirtymistä asteikolla 1–5. Näiden kysymysten jälkeen kysyttiin kaksi kysymystä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä etätyössä ja siitä, kuinka ne ovat vaikuttaneet vastaajien motivaatioon. Tekijöiden vaikutusta työmotivaatioon pyydettiin arvioimaan asteikolla erittäin kielteinen – erittäin myönteinen. Asteikkoon lisättiin vaihtoehto “ei toteutunut”. Tällä vaihtoehdolla haluttiin varmistaa, ettei vastaajan tarvitsisi vääristää tuloksia vastaamalla jotain varsinaisella asteikolla, mikäli jokin motivaatiotekijöistä ei toteutunut.

Lopuksi kyselyssä kysyttiin suljetuilla vastausvaihtoehdoilla, helpottiko etätyöhön siirtyminen työntekoa sekä, kuinka etätyön tekeminen vaikutti vastaajan työmotivaatioon. Viimeisenä kyselyssä oli avoin kysymys, jossa pyydettiin perustelemaan annettu vastaus motivaation suunnasta. Viimeinen avoin kysymys oli mielenkiintoinen, sillä tutkimuksessa haluttiin perusteluja vastaajien kokemuksiin etätyöstä.

10.3 Kvalitatiivinen tutkimusosio

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii kuvailemaan tutkittavaa aihetta, kun kvantitatiivinen puolestaan perustuu mittaamiseen. Laadullinen tutkimus pohjautuu ei-numeraaliseen aineistoon, eli se tutkii merkityksiä eikä lukumääriä. Menetelmät eroavat myös siten, että kvalitatiivinen tutkimus pyrkii näkökulmien ymmärtämiseen, tulkintaan ja kontekstuaalisuuteen. Kvantitatiivinen puolestaan ennustettavuuteen ja yleistettävyyteen. Laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihmisen oma kokemusmaailma ja siihen liittyvät merkitykset. Laadullisessa tutkimuksessa nousee siis esille myös mielipiteet ja näkökulmat. (Weselius 2017; Hirsjärvi & Hurme 2004, 22.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, mikä voi olla hyvin moninaista. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Ei ole vain yhtä laadullista menetelmää tai tapaa tehdä kvalitatiivista tutkimusta. On lukuisia eri tapoja analysoida ja kerätä aineistoa sekä monia eri traditioita ja lähestymistapoja toteuttaa tutkimus. (Hirsjärvi ym. 2013, 160–161; Weselius 2017.)

Aineistona laadullisessa tutkimuksessa voivat olla esimerkiksi erilaiset haastattelut, havainnointiaineistot, asiantuntijoiden mielipiteet, tapaustutkimukset tai kohderyhmät (SurveyMonkey 2020; Weselius 2017). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tarvita suurta tutkimusyksiköiden joukkoa, eikä sitä koeta usein edes kannattavaksi (Alasuutari 2011, 38–39). Haastattelut ovat haastateltavan ja haastattelijan yhteistyötä, jossa haastattelijan omat oletukset saattavat heijastua kysymyksistä ja jopa äänenpainolla voi olla merkitystä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 23).

Laadullinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta siten, että se ei ole yhtä jäsenneltyä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat merkitykset ja ne voivat ilmetä monin eri tavoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Tarkoituksena on paneutua aiheeseen syvällisemmin ja saada selville tietoa henkilöiden ajattelutavoista, motiiveista ja asenteista. Kaikki tutkimukseen kuuluvat seikat ja kysymykset tulee kyetä selvittämään niin, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Laadullinen tutkimus vaatii myös absoluuttisuutta. Näiden asioiden vuoksi tuloksia saattaa olla vaikeampi analysoida. (SurveyMonkey 2020; Alasuutari 2011, 38.)

Laadullinen tutkimus on osa opinnäytetyötä, jotta tutkimukseen saadaan tarpeeksi syvyyttä ja luotettavuutta. Laadullinen tutkimus suoritettiin avoimilla haastatteluilla. Haas-

tattelut tehtiin kasvotusten ja virtuaalisesti tammikuun puolivälissä. Haastateltaviksi valittiin viisi vapaaehtoista henkilöä kahdesta eri tapahtuma-alan yrityksestä. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan eri elämäntilanteissa olevia henkilöitä, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman monipuolisia.

Avoimeen haastatteluun päädyttiin, koska tämän koettiin olevan luontevin tapa suorittaa haastattelut. Haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja, joten avoin keskustelu tuntui parhaimmalta menetelmältä kerätä vastauksia. Avoimella haastattelulla pyritään nimimukaisesti avoimeen ja luontevaan keskusteluun. Avoimen haastattelun kulkua ei voida täysin suunnitella, sillä sen tarkoituksena on edetä haastateltavan ehdoilla ja jättää tilaa avoimille vastauksille. Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua.

Avoimessa haastattelussa ei ole tarkkoja kysymyksiä, mutta tarkoituksena on toki pysyä aihepiiriin sisällä. Haastattelija voi ohjata keskustelua takaisin aiheen pariin ja tarvittaessa pyytää tarkennuksia. Avoimen haastattelun tarkoituksena on saada mielenkiintoista ja hyödyllistä aineistoa luontevasti keskustelunomaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Kaikki laadullisen tutkimuksen vastaukset käsiteltiin anonyymisti ja tämä myös kerrottiin haastateltaville. Haastateltavilta pyydettiin myös lupa haastattelun nauhoittamiseen litterointia varten. Litteraation tasoista valitsimme referoivan litteroinnin. Referoivassa litteroinnissa haastattelunauhoitteet puretaan suurpiirteisesti muistiinpanoiksi. Haastattelija voi ottaa myös jo haastattelun aikana ylös muistiinpanoja esimerkiksi ranskalaisia viivoja hyödyntäen. Referoivassa litteroinnissa otetaan vain satunnaisia puheen osia tai suoria lainauksia ylös. Näin ollen litteroijan tulkinnalla on suuri rooli, sillä hän päättää mikä on litteroimisen arvoista. (Tietoarkisto.)

10.4 Tutkimuksen eettisyys

Eettisyys tulee ottaa huomioon tutkimuksessa ja sen ratkaisuissa. Jokaiseen tutkimukseen ja tutkimusmenetelmään liittyy eettisiä ratkaisuja. Eettiset ongelmat voivat olla hyvin monitahoisia ja siksi niihin kannattaa tutustua jo ennen tutkimusta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 19–20; Hirsjärvi ym. 2013, 23.)

Eettiset kysymykset tulee muistaa koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan omat vaakaumukset eivät saa vaikuttaa tutkimusprosessiin. Haastatteluissa, joissa ollaan suorassa kontaktissa tutkittaviin, on panostettava puolueettomuuteen. Haastatteluissa on

tärkeää esittää kysymykset niin etteivät ne johdattele vastaajia. Kysymykset tulee myös esittää samalla tavalla kaikille. Sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeitä eettisiä tekijöitä ovat luottamuksellisuus, yksityisyys ja suostumus. Tutkittaville tulee kertoa tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa. Vastaajien yksityisyys täytyy taata eikä yksittäisiä vastaajia saa tunnistaa tuloksista. (Heikkilä 2014, 28–29; Hirsjärvi & Hurme 2004, 19–20.)

Eettisyys on otettu huomioon tämän opinnäytetyön molemmissa tutkimusosioissa. Määrällinen tutkimus toteutettiin anonyymisti. Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja miten vastauksia käsitellään. Laadullisessa tutkimuksessa noudatettiin oikeaoppisen haastattelun periaatteita. Haastatteluun osallistuneille kerrottiin, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä kenenkään yksityisyyttä tai ammatillisuuksia vaaranneta.

11 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten etätyö vaikuttaa työmotivaatioon. Kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimusosiossa pyrittiin löytämään tekijöitä, jotka nousevat esiin puhuttaessa työmotivaatiosta. Tässä luvussa esitellään tutkimusosioista saatuja vastauksia ja analysoidaan niitä tutkimuskysymysten pohjalta.

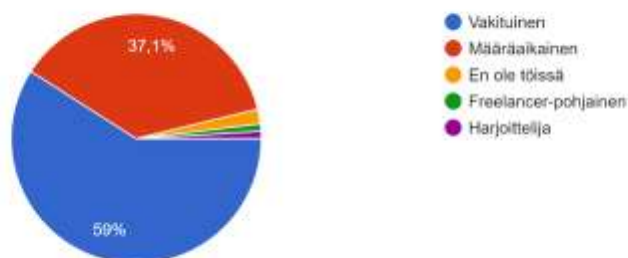
Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millaisia vaikutuksia etätyöllä on työmotivaatioon?
- Mitkä eri tekijät korostuvat puhuttaessa motivaatiosta etätyön aikana?
- Mitä tulisi ottaa huomioon etätyössä?

11.1 Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset

Kvantitatiiviseen kyselyyn vastasi yhteensä 105 tapahtuma-alan toimistotyöntekijää muutamasta eri organisaatiosta. Kvalitatiivisessa tutkimusosiossa vastaajia oli viisi. Kvalitatiiviseen haastatteluun osallistuneet olivat vastanneet myös kvantitatiiviseen kyselyyn. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysyttiin ensimmäisenä vastaajan ikää kuudessa eri kategoriassa. Vastauksia saatiin jokaisesta ikäluokasta, mutta suurin osa vastaajista oli 18–25-vuotiaita (47,6 %).

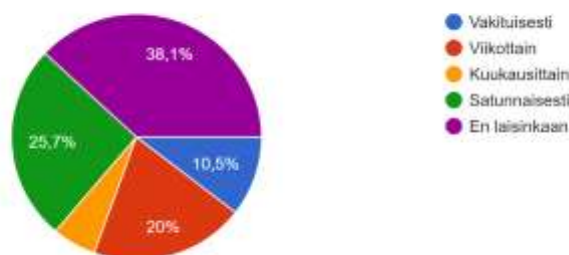
Onko työsuhteesi...?
105 vastausta



Kuvio 6. Vastaajien työsuhteen laatu.

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien työsuhteen laatua. Kuviosta 6 käy ilmi, että lähes 60 prosenttia vastaajista oli vakituudessa työsuhteessa ja määräaikaisia työntekijöitä oli 37,1 %. Kaksi vastaajaa (1,9 %) ei ollut työsuhteessa kyselyn aikana. Yksi vastaaja (0,95 %) ilmaisi olevansa harjoittelija sekä yksi vastaaja (0,95 %) Freelancer-pohjainen.

Työskentelitkö etänä ennen koronaviruksen aiheuttamia poikkeusoloja?
105 vastausta



Kuvio 7. Vastaajien etätönn määrä ennen koronaviruksen aiheuttamia poikkeusoloja.

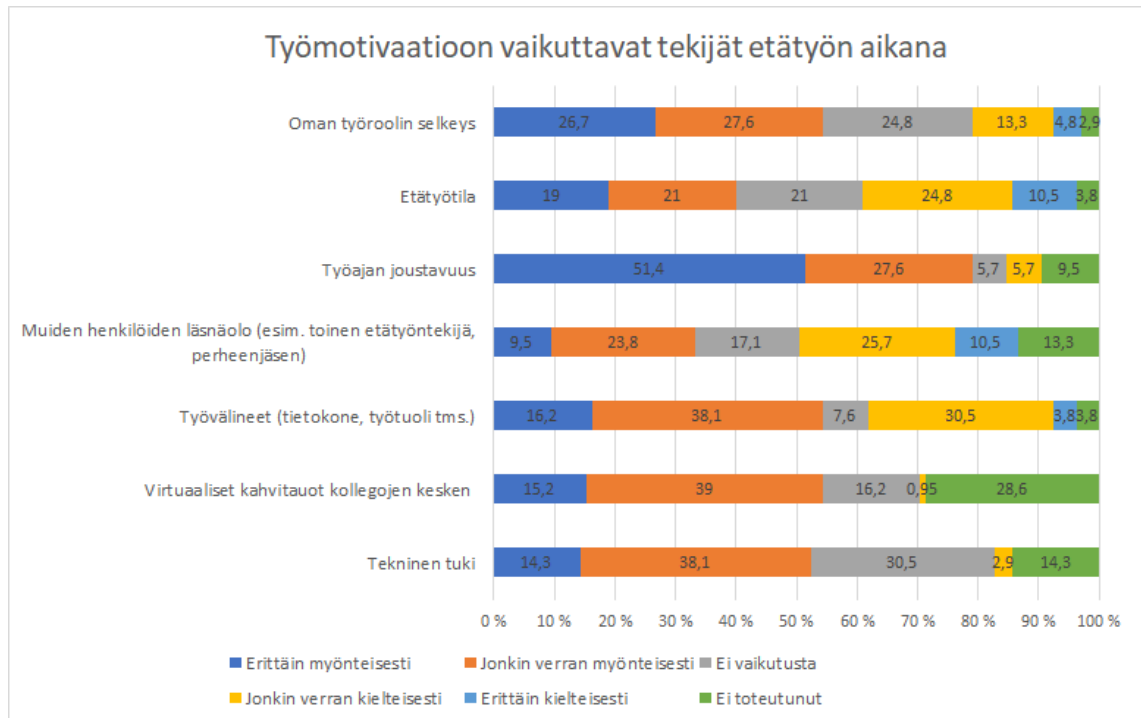
Kuviosta 7 nähdään vastaajien kokemukset etätönnä ennen koronaviruksen aiheuttamia poikkeusoloja. Vastanneista suurin osa (38,1 %) ei ollut aikaisemmin tehnyt etätönnä. 25,7 % vastasi tehneensä satunnaisesti etätönnä, 20 % viikoittain, 10,5 % vakituisesti sekä kuusi vastaajaa (5,7 %) kuukausittain.

Koettu motivaatio

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Kuinka motivoituneeksi koit itsesi ennen etätöitä? (5= erittäin motivoitunut... 1= erittäin vähän motivoitunut)	105	3	5	4,08	,631
Kuinka motivoituneeksi koet itsesi etätöiden aikana? (5= erittäin motivoitunut... 1= erittäin vähän motivoitunut)	105	1	5	3,63	1,120
Yhteensä	105				

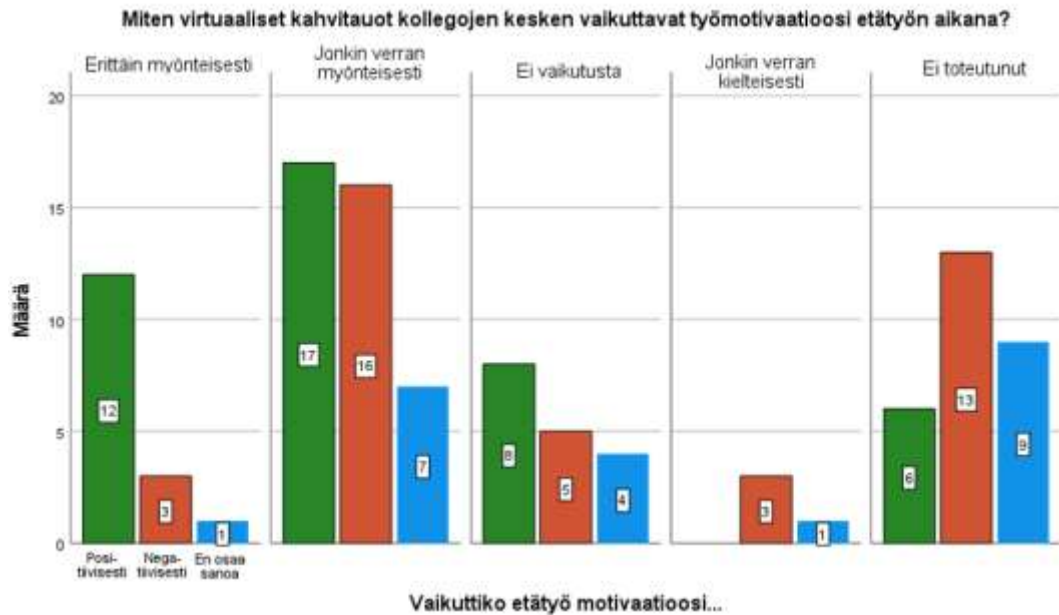
Kuvio 8. Vastaajien kokema motivaatio ennen etätöitä ja etätöiden aikana.

Kuviosta 8 ilmenee kyselyyn vastanneiden motivaation taso ennen etätöitä ja etätöiden aikana asteikolla 5–1. Kuviosta 8 nähdään myös vastausten keskiarvo sekä keskihajonta. Kuviosta 8 voidaan havaita, että motivaation keskiarvo ennen etätöitä on ollut hieman parempi (4,08), kuin etätöiden aikana (3,63). Tämä voisi viitata siihen, että ennen etätöitä vastaajat olisivat olleet motivoituneempia. Kuviosta 8 voidaan myös nähdä, että ennen etätöiden tekemistä yksikään vastaajista ei kokenut motivaatiotaan alle tason kolme. Koska näiden vastausten välillä ei ollut suurta vaihtelevuutta, keskihajonta koetusta motivaatiosta on 0,631. Etätöiden aikana motivaation tasossa on puolestaan havaittavissa enemmän vaihtelevuutta, jonka vuoksi keskihajonta on suurempaa 1,120. Vastausten suurempi hajonta vaikuttaa myös etätöiden aikana koetun motivaation keskiarvoon.



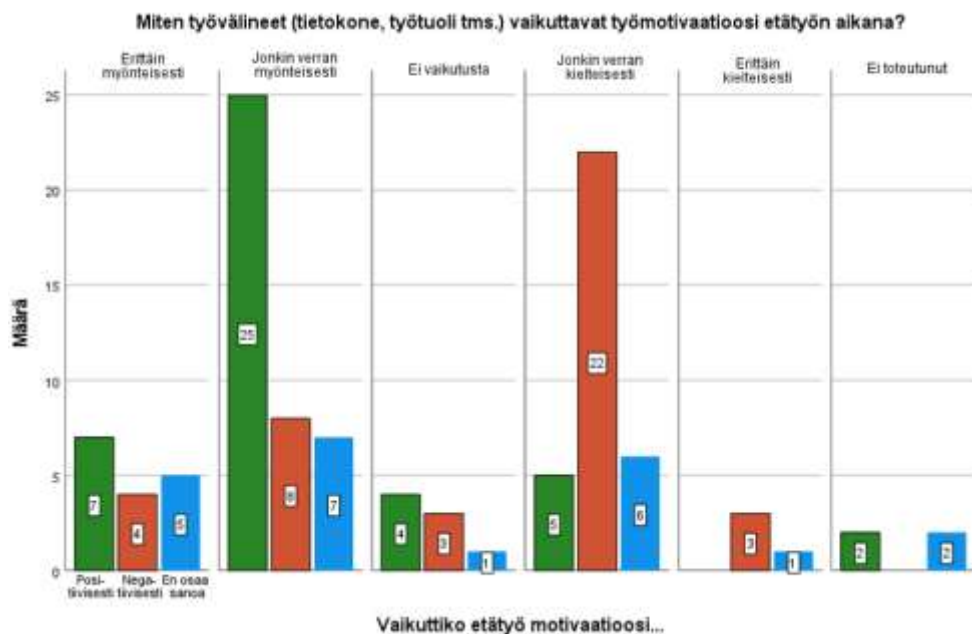
Kuvio 9. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät etätöyön aikana.

Kuviosta 9 nähdään, miten eri tekijät ovat vaikuttaneet työmotivaatioon etätöyön aikana. Kaikista myönteisin vaikutus työmotivaatioon on ollut työajan joustavuudella. Vastaa- jista 51,4 % koki työajan joustavuuden erittäin myönteisesti ja 27,6 % jonkin verran myönteisesti. Teknistä tukea kukaan vastaajista ei kokenut erittäin kielteisesti, mutta useampi vastaaja oli valinnut kohdat ei vaikutusta (30,5 %) ja ei toteutunut (14,3 %). Sama ilmiö oli havaittavissa virtuaaliset kahvitaumat -kohdassa, missä 16,2 % vastasi ei vaikutusta ja 28,6 % vastasi ei toteutunut. Suurin osa vastaajista kuitenkin koki virtuaaliset kahvitaumat kollegojen kesken erittäin myönteisiksi (15,2 %) tai jonkin verran myönteisiksi (39 %). Työvälineet koettiin vaikuttavan motivaatioon joko myönteisesti tai kielteisesti, sillä muut vastausvaihtoehdot jäivät niihin verrattuna pieniksi. Erittäin myönteisesti ja jonkin verran myönteisesti -vastauksia oli yhteensä 54,3 % ja erittäin kielteisesti ja jonkin verran kielteisesti -vastauksia 34,3 %. Muissa työmotivaatioon vaikuttavissa tekijöissä, kuten etätöyötilassa ja muiden henkilöiden läsnäolossa, kokemukset vaihtelivat ja vastaukset jakautuivat melko tasaisesti.



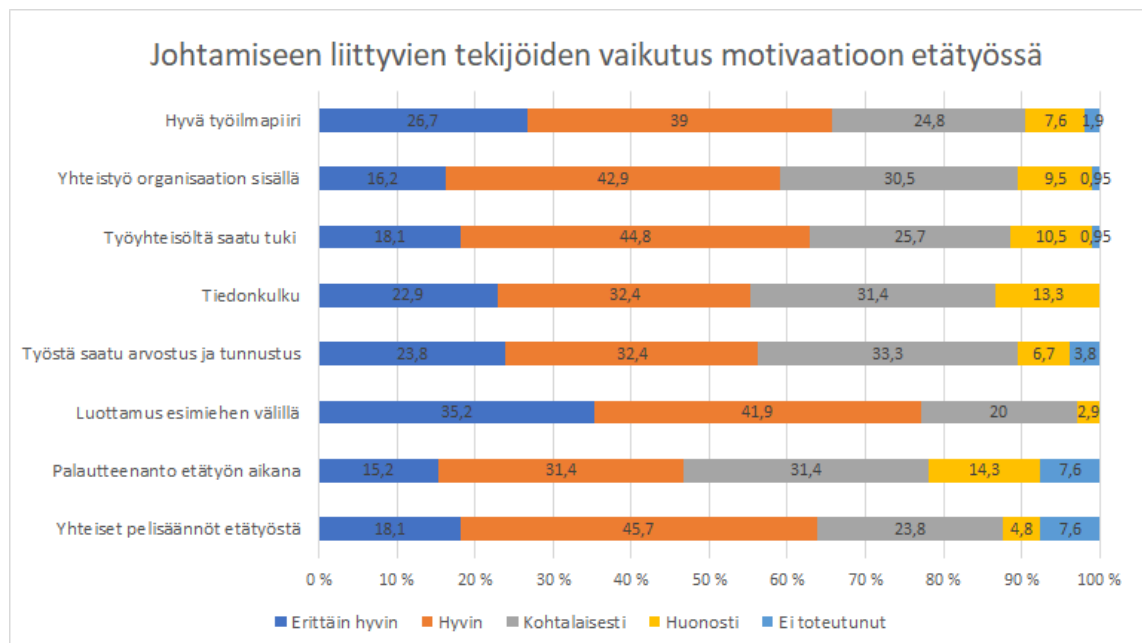
Kuvio 10. Virtuaalisten kahvitaukojen vaikutus motivaatioon etätyössä.

Kuviossa 10 verrataan vastaajien kokemuksia virtuaalisten kahvitaukojen ja koetun motivaation välillä. Kuviossa 10 voidaan havaita, että kyselyn vastaajista 16 koki virtuaaliset kahvitauot erittäin myönteisesti. Heistä 12 vastasi myös etätyön vaikuttaneen positiivisesti motivaatioon. Vastaajat, jotka kokivat puolestaan kahvitauot jonkin verran myönteisinä, vastasivat etätyön vaikutuksesta tasaisemmin. Heistä 17 koki etätyön vaikuttaneen positiivisesti motivaatioon, kun taas 16 koki sen vaikuttaneen negatiivisesti. Jonkin verran kielteisesti -vastanneiden joukosta yksikään ei kokenut etätyön vaikuttaneen motivaatioon positiivisesti.



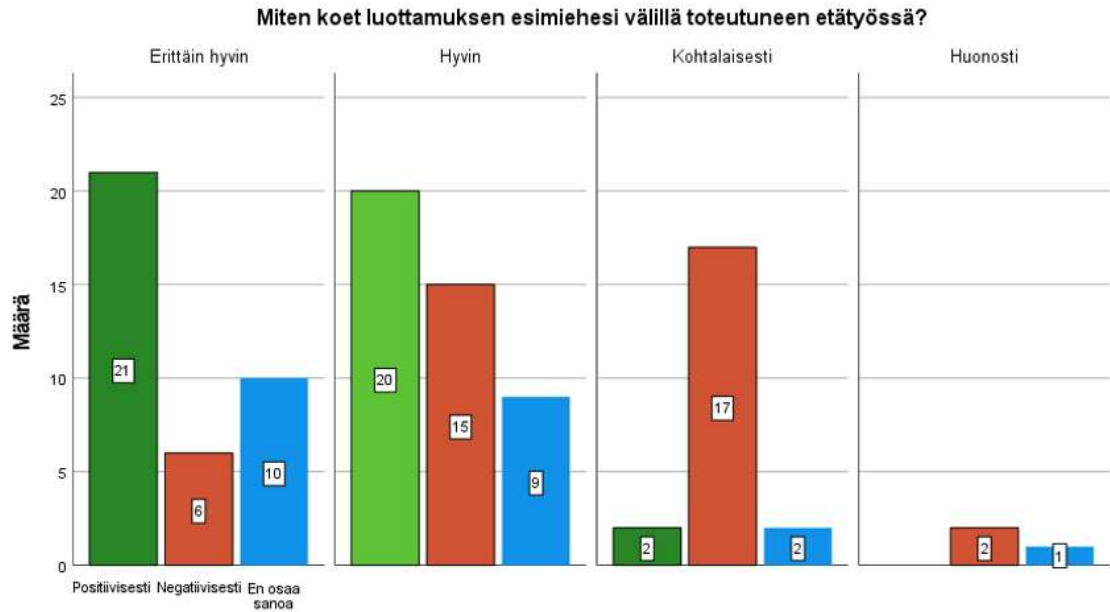
Kuvio 11. Työvälineiden vaikutus motivaatioon etätyössä.

Kuviossa 11 nähdään työvälineiden, kuten tietokoneen ja työpöydän, vaikutus motivaatioon etätyössä. Kuviosta 11 nousee esiin, että vastaajat, jotka kokivat työvälineet myönteisesti, kokivat myös etätyön vaikuttaneen positiivisesti motivaatioon. Esimerkiksi kyselyssä 40 vastaajaa koki työvälineet jonkin verran myönteisesti, joista 25 vastasi etätyön vaikuttaneen motivaatioon positiivisesti. Suurin osa vastaajista, jotka koki työvälineet kielteisiksi, vastasi etätyön vaikuttaneen negatiivisesti. Tämä on havaittavissa etenkin jonkin verran kielteisesti -vastanneiden joukosta, joista 22 koki etätyön vaikuttaneen negatiivisesti työmotivaatioon.



Kuvio 12. Johtamiseen liittyvien tekijöiden vaikutus motivaatioon etätyössä.

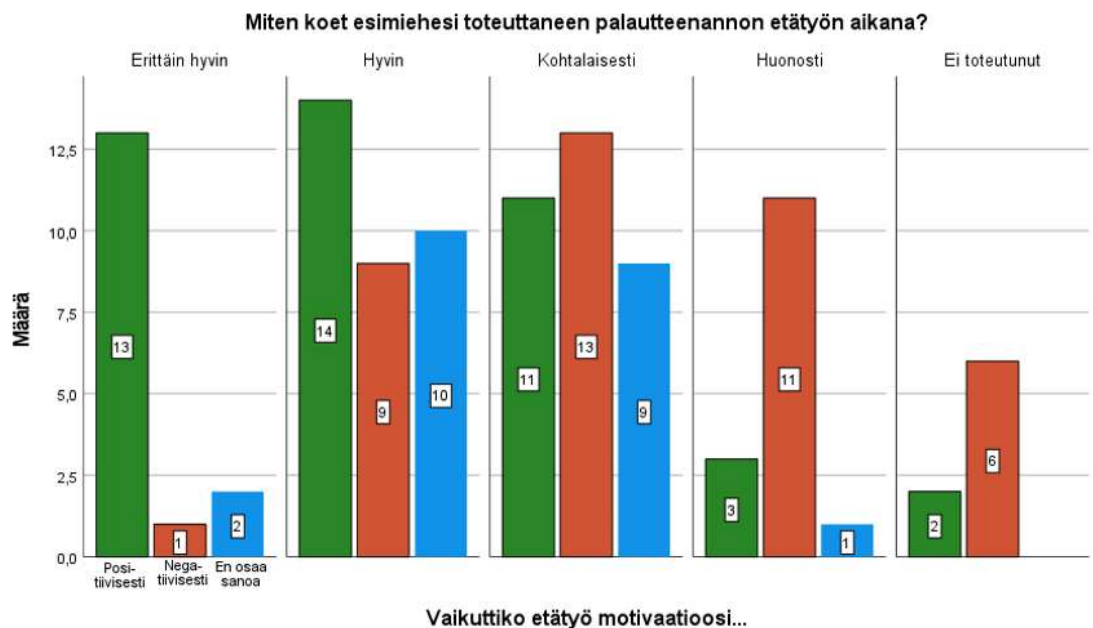
Kuviosta 12 ilmenee johtamiseen liittyvien tekijöiden vaikutus työmotivaatioon. Luottamus esimiehen välillä koettiin myönteisimmin, 35,2 % vastasi erittäin hyvin ja 41,9 % hyvin. Myös hyvä työilmapiiri koettiin myönteiseksi, sillä erittäin hyvin ja hyvin -vastauksia saatiin yhteensä 65,7 %. Tasaisimmin vastaukset jakoutuivat kohdassa palautteenanto etätyön aikana. Palautteenanto sai myös yhteensä eniten (45,7 %) kohtalaisesti ja huonosti -vastauksia. Lisäksi 7,6 % vastaajista kertoi, että palautteenanto etätyössä ei toteutunut. Palautteenannon lisäksi tiedonkulku jakoi mielipiteitä. Vastaajista yhteensä 55,3 % koki tiedonkulun toteutuneen joko erittäin hyvin tai hyvin, kun taas kohtalaisesti ja huonosti -vastauksia saatiin yhteensä 44,7 %.



Vaikuttiko etätyö motivaatioosi...

Kuvio 13. Esimiehen välisen luottamuksen vaikutus motivaatioon etätyössä.

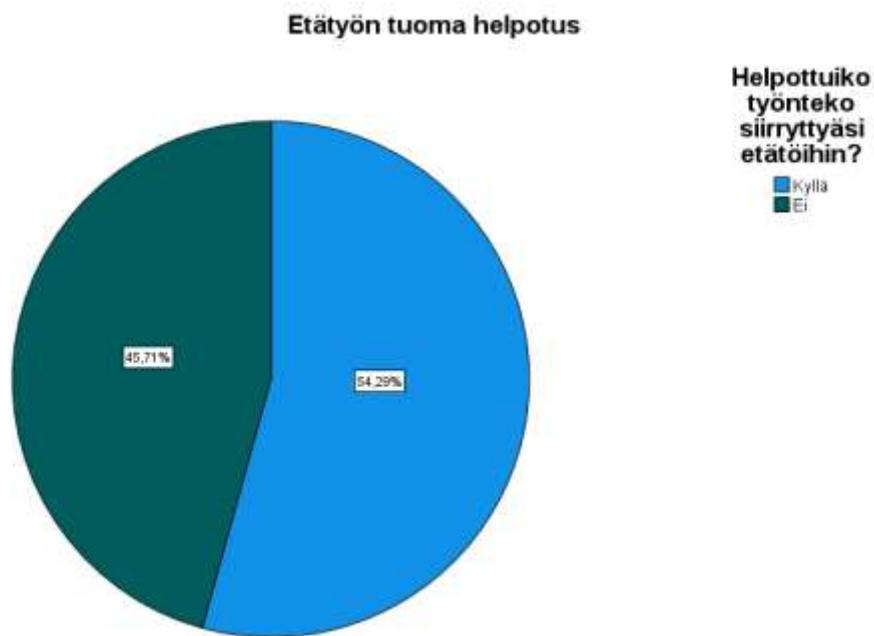
Kuviossa 13 nähdään, kuinka luottamuksen toteutuminen etätyössä vaikutti vastaajien motivaatioon. 37 vastaajaa koki luottamuksen esimiehen välillä toteutuneen erittäin hyvin. Heistä 21 vastasi etätyön vaikuttaneen motivaatioon positiivisesti ja vain kuusi negatiivisesti. Toisaalta hyvin-vastanneiden vastaukset motivaation suunnasta jakautuivat tasaisemmin. Heistä 20 vastasi etätyön vaikuttaneen positiivisesti ja 15 negatiivisesti. Kohtalaisesti ja huonosti -vastanneista vain kaksi vastasi etätyön vaikuttaneen motivaatioon positiivisesti ja yhteensä 19 vastasi negatiivisesti.



Vaikuttiko etätyö motivaatioosi...

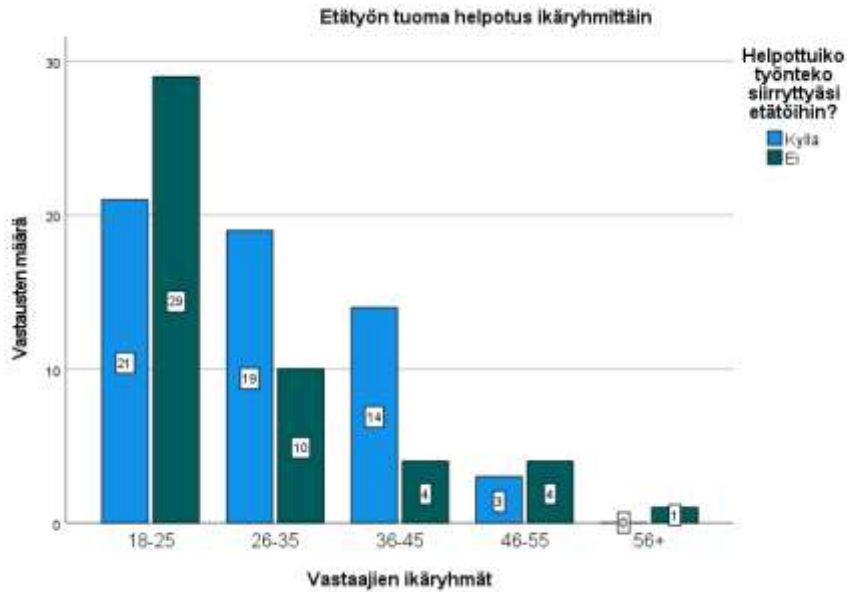
Kuvio 14. Palautteenannon toteutuksen vaikutus motivaatioon etätyössä.

Kuviosta 14 nähdään, että jos palautteenanto oli toteutettu etätyössä erittäin hyvin, oli etätyön vaikutus motivaatioon myös positiivista. Erittäin hyvin -vastanneista 13 koki etätyön vaikuttaneen positiivisesti ja vain yksi negatiivisesti. Vaikutus motivaatioon oli negatiivisempaa, jos palautteenanto toteutettiin huonosti tai ei toteutettu lainkaan. Huonosti-vastanneista vain kolme vastasi etätyön vaikuttaneen positiivisesti ja 11 negatiivisesti. Ei toteutunut -vastanneista kaksi vastasi vaikutuksen olleen positiivista ja kuusi negatiivista. Hyvin ja kohtalaisesti -vastanneiden vaikutus motivaatioon jakautui tasaisesti.



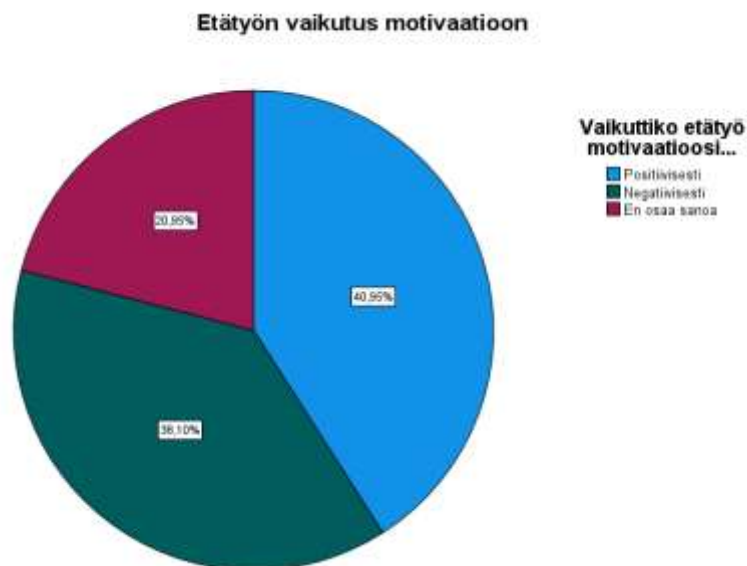
Kuvio 15. Etätyön tuoma helpotus työntekoon.

Kuviossa 15 nähdään vastaajien mielipide siitä, helpottiko etätyö vastaajien työntekoa. Kyselyn vastaajista yli puolet eli 54,3 % katsoi etätyön helpottaneen työntekoa, kun taas vastaajista 45,7 % oli sitä mieltä, että etätyö ei helpottanut heidän työtään.



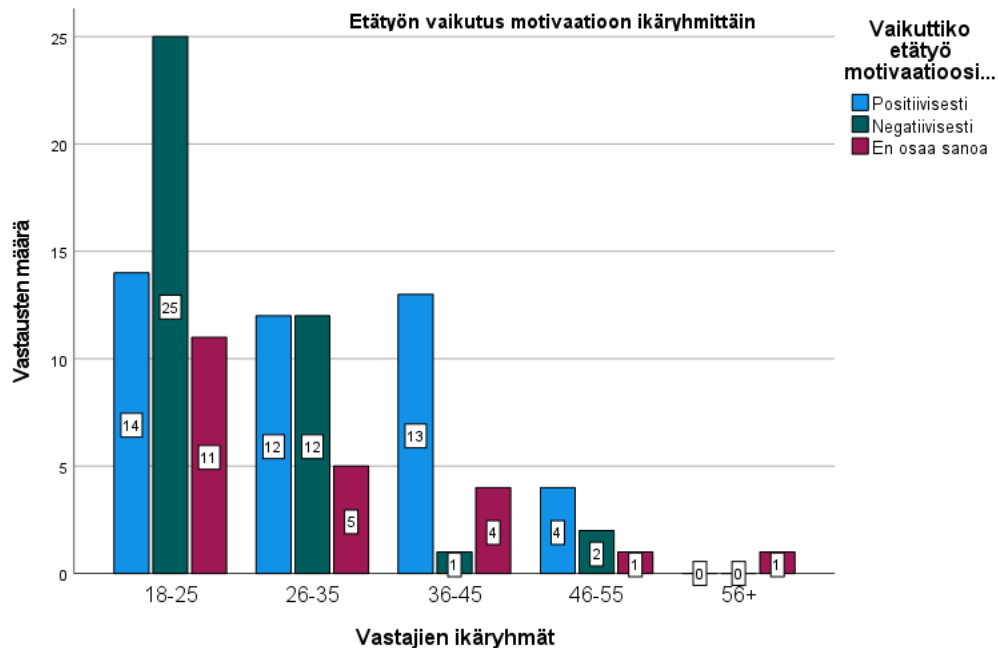
Kuvio 16. Etätyön tuoma helpotus ikäryhmittäin.

Kuviosta 16 voidaan havaita, kuinka eri ikäryhmät kokivat etätyön helpottaneen heidän työtehtäviään. 18–25 ja 46–55-vuotiaiden ikäryhmissä kielteinen vastausvaihtoehto sai enemmän ääniä kuin myönteinen. 18–25-vuotiaista 21 vastaajaa koki etätyön helpottaneen työntekoa ja 29 vastaajaa ei kokenut etätyön tuoneen helpotusta. Kyseisessä ikäryhmässä ei-vastauksia tuli enemmän kuin muissa ikäryhmissä. 46–55-vuotiaiden joukosta kyllä-vastauksia saatiin kolme ja ei-vastauksia neljä. Suurin osa puolestaan 26–35 ja 36–45-vuotiaista vastasi etätyön helpottaneen työntekoa. Näissä ikäryhmissä kyllä-vastauksia saatiin huomattavasti enemmän kuin ei-vastauksia.



Kuvio 17. Etätyön vaikutus motivaatioon.

Kuviossa 17 on havainnollistettu kvantitatiiviseen tutkimusosioon vastanneiden kokemus siitä, kuinka etätyön tekeminen vaikutti heidän motivaatioonsa. Kuviosta 17 nähdään, että 41 % vastaajista koki etätyön vaikuttaneen positiivisesti heidän motivaatioonsa ja 38,1 % vastaajista koki sen vaikuttaneen negatiivisesti. 21 % vastaajista ei osannut sanoa, kuinka etätyö vaikutti heidän motivaatioonsa.



Kuvio 18. Koettu motivaatio ikäryhmittäin.

Kuviossa 18 on havainnollistettu kyselyyn vastanneiden kokema motivaatio ikäryhmittäin. 18–25-vuotiaiden ikäryhmässä etätyö vaikutti motivaatioon negatiivisesti ja näitä vastauksia saatiin yhteensä 25. Positiivisia vastauksia oli 14 ja en osaa sanoa -vastauksia 11. 26–35-vuotiaiden vastaukset jakoutuivat tasaisemmin. Positiivisesti ja negatiivisesti -vastauksia saatiin kyseisessä ikäryhmässä 12. Muissa kyselyn ikäryhmissä etätyön vaikutus motivaatioon oli positiivisempaa. Etenkin 36–45-vuotiaiden ikäryhmässä, missä 13 vastaajaa vastasi positiivisesti, yksi negatiivisesti ja neljä ei osannut sanoa.

11.2 Avoimet kysymykset

Kvantitatiivinen kysely sisälsi suljettujen kysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä, jolloin voidaan puhua puoliavoimesta tutkimuksesta (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010). Kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, jotka olivat vastaajille pakollisia. Molemmat avoimet kysymykset olivat kyselyn motivaatio-osiossa. Avoimien kysymysten tar-

koituksena oli tarjota vastaajille mahdollisuus avata lisää tekijöitä, jotka vaikuttivat motivaatioon positiivisesti tai negatiivisesti. Lisäksi avoimilla kysymyksillä haettiin lisää syvyyttä numeeriseen dataan. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajaa luettelemaan muita kyselyssä mainitsemattomia motivaatiotekijöitä etätyössä. Toisessa kysymyksessä pyydettiin perustelemaan motivaation koettua suuntaa. Tähän lukuun otettiin analysoitavaksi vastaukset, jotka korostuivat molemmissa avoimissa kysymyksissä. Esiin nousseet teemat nähdään kuviossa 19.

Positiiviset tekijät	Negatiiviset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Työmatkoissa säästetty aika • Kotona viihtyisämpää • Työpisteen valinnanvapaus • Kotona helpompi keskittyä • Työajan joustavuus • Etätyö vaikuttanut positiivisesti hyvinvointiin • Työelämän ja vapaa-ajan onnistunut yhteensovittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Häiriötekijät kotona • Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden puute • Apua ja tukea vaikea saada • Lomautus • Työtehtävien yksitoikkoisuus • Tiimityö haasteellista • Työn tulosta vaikeampi havaita • Haaste erottaa työ - ja vapaa-aika toisistaan • Huono ergonomia

Kuvio 19. Avoimissa kysymyksissä esiin nousseet motivaatioon vaikuttavat tekijät.

Motivoitumisen henkilökohtaisuus nousi esille myös kvantitatiivisen tutkimuksen avoimissa kysymyksissä. Osa vastaajista koki tietyt asiat erittäin negatiivisesti, kun taas osa piti näitä samoja tekijöitä etätyön parhaina puolina. Esimerkiksi osa vastaajista koki työrauhan kotona huonoksi, kun taas toiset kokivat voivansa keskittyä paremmin kotona. Vastauksissa mielipiteitä jakoivat myös etätyön ja vapaa-ajan yhteensovittaminen.

Yleisimpänä negatiivisena puolena etätyössä nousi esiin sosiaalisten kontaktien vähentyminen. Osa vastaajista koki, ettei menetettyä vuorovaikutusta pystynyt korvaamaan mahdollisilla virtuaalisilla tapaamisilla. Esille myös nousi, ettei tiimityöskentelyä koettu yhtä sujuvaksi etätyössä ja tuen saaminen työtehtäviin vaikeutui. Koronaviruksen aiheuttamien poikkeusolojen vuoksi monen vastaajan työpaikalla oli epävarmuutta sekä lomautuksia, jotka vaikuttivat motivaatioon negatiivisesti. Yleisin avoimissa vastauksissa esiin noussut positiivinen motivaatiotekijä oli työmatkojen vähentyminen. Etätyön

koettiin tuovan myös joustavuutta työaikaan ja työpisteen valintaan. Osa vastaajista koki hyvinvoinnin parantuneen etätöön ansiosta, muun muassa pidempien yöunien ja lisääntyneen liikunnan kautta.

11.3 Kvalitatiivisen haastattelun tulokset

Kvalitatiivinen tutkimus otettiin osaksi opinnäytetyön tutkimusta syvemmän kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Kvalitatiivinen tutkimusosio suoritettiin avoimilla haastatteluilla. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kutsuttiin viisi haastateltavaa, jotka olivat vastanneet myös kvantitatiiviseen kyselyyn ennen haastatteluja. Kvalitatiivisen tutkimuksen vastauksilla pyrittiin löytämään kvantitatiivisen tutkimuksen vastauksia tukevia päätelmiä. Haastattelujen avulla saatiin myös lisäarvoa opinnäytetyön tutkimuksen tuloksiin. Menetelmätriangulaatio todettiin onnistuneeksi, koska näiden kahden tutkimusosion välillä ei havaittu ristiriitaisuuksia. Tässä luvussa on esitetty ja analysoitu avoimista haastatteluista saatuja tuloksia.

Haastatteluista nousi esiin samoja teemoja ja kokemuksia etätöystä kuin kvantitatiivisesta tutkimusosion. Kyselytutkimuksen vastauksista yksi negatiivisin motivaatioon vaikuttava tekijä oli vuorovaikutuksen puute kollegojen välillä. Kyseinen tekijä toistui myös jokaisessa haastattelussa. Haastateltavat kertoivat kaipaavansa sosiaalisuutta ja etenkin metakeskustelua kollegoiden kanssa. Osa haastateltavista koki, etteivät virtuaaliset tapaamiset korvanneet kasvokkaista keskustelua. Virtuaalisten tapaamisten haasteena koettiin, että keskustelu oli paljon suppeampaa ja vaati enemmän keskustelun johtamista. Kontaktin luominen virtuaalisesti koettiin myös hankalaksi, mikäli tiimiläiset eivät pitäneet tapaamisissa kameroitaan päällä. Haastatteluihin osallistuneista kolme työskenteli esimiesasemassa. Heidän avullansa saatiin tutkimukseen näkökulmia myös esimiehen perspektiivistä. Esimiesten vastauksista nousi esiin, että virtuaalisesti oli haasteellisempaa saada kokonaiskuva tiimin työstä sekä työntekijöiden voimista.

Haastatteluista nousi esiin tekijöitä, jotka jakoivat vastaajien mielipiteitä. Yksi näistä oli keskittymiskyky. Tämä jakoi mielipiteitä kvalitatiivisten haastatteluiden lisäksi myös kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa. Osa haastateltavista koki voivansa keskittyä paremmin kotona, sillä se koettiin rauhallisempaan työympäristöön. Osa puolestaan koki keskittyvänsä paremmin toimistolla eikä keskittyminen herpaantunut yhtä helposti muihin asioihin kuin kotona. Haastateltavien mielestä positiivisia tekijöitä etätöössä olivat onnistunut vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittaminen sekä työpisteen valinnan

joustavuus. Töitä oli mahdollisuus tehdä kodin lisäksi esimerkiksi mökiltä. Osa haastattavista koki positiiviseksi työmatkoissa säästetyn ajan. Osalle tällä ei puolestaan ollut niin suurta merkitystä, sillä työmatka oli lyhyt.

Haastatteluun osallistuneiden kokemus etätyön vaikutuksesta motivaatioon vaihteli. Sama oli havaittavissa kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa. Vastaukset etätyön vaikutuksesta motivaatioon jakoutuivat melko tasaisesti. Näin ollen tutkimusosioiden katsotaan tukeneen toisiaan eikä vastausten välillä ole ristiriitaisuuksia.

12 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten etätyö vaikuttaa työmotivaatioon. Kahden eri tutkimusmenetelmän avulla tutkimuksessa pyrittiin myös todentamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaatioon etätyön aikana. Molemmista tutkimusmenetelmistä nousi esiin motivaatiotekijöiden henkilökohtaisuus.

Tähän lukuun on kerätty yhteen tutkimusosioista nousseet johtopäätökset. Johtopäätöksiä on analysoitu etenkin tutkimuskysymysten näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuksessa huomioitiin myös esimiehen vaikutus motivaatioon, jonka vuoksi lukuun on myös liitetty johtopäätöksiä esimiehen roolista etätyössä. Luvussa arvioidaan myös hypoteesin toteutuminen sekä tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.

12.1 Etätyön vaikutukset työmotivaatioon

Etätyön vaikutukset motivaatioon jakoutuivat sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimusosiossa suhteellisen tasaisesti. Kuviosta 17 voidaan kuitenkin havaita, että positiivinen vaikutus on saanut 2,9 % enemmän vastauksia, kuin negatiivinen vaikutus. Keskiarvallisesti kvantitatiivisen tutkimusosion mukaan motivaatio on kuitenkin ollut parempaa ennen etätyötä kuin etätyön aikana (kuvio 8). Tähän on voinut vaikuttaa se, että ennen motivaation taso -kysymyksiä kvantitatiivisessa kyselyssä tiedusteltiin tehtyä etätyön määrää ennen koronaviruksen aiheuttamia poikkeusoloja (ks. liite 1). Poikkeusolot sekä niiden mukana tulleet tekijät ovat voineet vaikuttaa vastaajien mieli-kuvaan seuraavassa kysymyksessä. Kyselyn vastaajista 38,1 % ei ollut tehneet etätyötä ennen poikkeusoloja, mikä voi myös osittain selittää parempaa arviota motivaation tasosta ennen etätyötä.

Ikäryhmistä 18–25-vuotiaat kokivat etätyön vaikutuksen motivaatioon negatiivisemmin, kuin muut ikäryhmät (kuvio 18). Tulee kuitenkin huomioida, että suurin osa kyselyyn vastanneista (47,6 %) kuului kyseiseen ikäryhmään. Tulos oli kuitenkin kiinnostava, sillä olisi voinut olettaa nuorempien nauttivan etätyön tekemisestä muun muassa hyvien teknisten taitojen vuoksi. Tuloksesta voidaan päätellä muun muassa avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella, että 18–25-vuotiaat voivat kokea etätyön negatiivisemmin, sillä he ovat uudempia työssään. 18–25-vuotiaista vastaajista suurin osa ei myöskään ollut tehnyt etätyötä aikaisemmin ennen koronaviruksen aiheuttamia poikkeusoloja. Tämä voi selittää negatiivisen vaikutuksen suuruutta, sillä etätyöhön siirtyminen on todettu yliopistojen yhteistyössä tekemässä tutkimuksessa helpommaksi niille, jotka ovat tehneet sitä aikaisemmin (Pantsu 2020).

Ikäryhmistä 26–45-vuotiaat vastasivat eniten etätyön helpottaneen työntekoa (kuvio 16). Etätyö vaikutti myös positiivisemmin 36–45-vuotiaiden motivaatioon (kuvio 18). Etätyön positiivinen vaikutus voi mahdollisesti johtua siitä, että yli 25-vuotiaat ovat luultavasti jo kerryttäneet kokemusta työpaikassaan ja oma työnkuva on selkeä. Kvantitatiivisen kyselyn avoimissa kysymyksissä ikäryhmän vastaajat perustelivat myös etätyön positiivista vaikutusta perhe-elämän ja työn onnistuneella yhteensovittamisella. Yhteensovittamisessa hyödyksi olivat etätyön ansiosta vähentyneet työmatkat.

Opinnäytetyön tutkimuksesta saaduista tuloksista voidaan päätellä, että etätyö vaikuttaa positiivisemmin kokeneiden työntekijöiden motivaatioon. Kokeneella työntekijällä tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöä, joka on yli 25-vuotias, löytänyt paikkansa työporukassa, kokee työnkuvansa selkeäksi sekä on tehnyt etätyötä aikaisemmin. Tutkimuksen tuloksissa oli kuitenkin havaittavissa hieman ristiriitaisuuksia. Keskiarvon mukaan vastaajien kokemus motivaatiosta oli parempi ennen etätöitä, toisaalta kyselytutkimuksen lopussa enemmistö oli vastannut etätyön vaikuttaneen motivaatioon positiivisesti. Tämän vuoksi ei voida varmuudella päätellä, vaikuttiko etätyön tekeminen motivaatioon negatiivisesti vai positiivisesti.

12.2 Motivaatiotekijät etätyössä

Yksi tutkimusongelmista oli selvittää, mitkä eri tekijät korostuvat puhuttaessa työmotivaatiosta etätyön aikana. Aluksi opinnäytetyön kvantitatiivisessa tutkimusosiossa tiedusteltiin teoriasta esiin nousseiden motivaatiotekijöiden vaikutusta vastaajien työmotivaatioon etätyön aikana (kuvio 9; kuvio 12). Tämän jälkeen motivaatiotekijöiden vaikutusta vertailtiin vastaajien lopputulemaan etätyön vaikutuksesta motivaatioon. Vertailun

avulla pyrittiin löytämään syy-seuraussuhteita motivaatiotekijöiden ja koetun motivaation välille. Kiinnostavaa oli havaita, oliko vastaajien motivaatiotekijöiden kokemuksella vaikutusta motivaation lopputulemaan etätyössä.

Työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä oman työroolin selkeys, etätyötila sekä muiden henkilöiden läsnäolo jakoivat vastaajien mielipiteet tasaisesti, joten niiden vaikutuksesta motivaatioon etätyön aikana ei voida vetää mitään suoraa johtopäätöksiä. Tutkimuksessa otettiin tarkemman tarkastelun kohteeksi tekijät, jotka jakoivat vastaajien mielipiteitä tai muuten korostuivat. Tällaisia tekijöitä olivat työvälineet, luottamus esimiehen välillä sekä palautteenanto etätyössä. Tarkastelun kohteeksi otettiin myös virtuaaliset kahvitauot kollegojen kesken, sillä moni vastaajista ilmoitti, etteivät ne toteutuneet työpaikalla etätyön aikana.

Tuloksista voidaan päätellä, että etätyövälineiden laadulla oli vaikutusta vastaajien kokemaan motivaatioon etätyössä. Mikäli työvälineet koettiin kielteisesti, oli lopputulema motivaation suunnasta myös negatiivinen (kuvio 11). Analysoitaessa työvälineiden merkitystä motivaatioon tulee ottaa huomioon, että nämä ovat niin kutsuttuja hygieniatekijöitä. Yleensä hygieniatekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä eivätkä tyytyväisyyttä (Aaltonen ym. 2020, 83).

Virtuaaliset kahvitauot eivät toteutuneet 28 vastaajan työpaikalla. Kiinnostavaa olisi tutkia, olisiko näiden toteutuminen vaikuttanut positiivisesti motivaatioon etätyössä. Kuvio 10 voidaan kuitenkin olettaa, että virtuaalisten kahvitaukojen järjestäminen työpaikalla ei itsessään paranna työntekijöiden motivaatiota. Tämä voidaan päätellä siitä, että vaikka 40 vastaajaa koki kahvitauot jonkin verran myönteisiksi, heistä vain 17 kertoi etätyön vaikuttaneen motivaatioon positiivisesti (kuvio 10). Kvalitatiivisessa tutkimusosiossa selvisi, että virtuaalisten kahvitaukojen ei koettu korvaavan oikeaa vuorovaikutusta kollegojen välillä. Vuorovaikutus ja kontaktien puute olivat myös useasti vastauksissa esille nousseita tekijöitä. Virtuaalisten kahvitaukojen lisäksi myös viralliset palaverit koettiin etänä haasteelliseksi. Tuloksista voidaan päätellä, että virtuaalisten tapaamisten toteutus saatetaan kokea haastavaksi, jonka vuoksi niiden positiivinen vaikutus motivaatioon ei ole merkittävä.

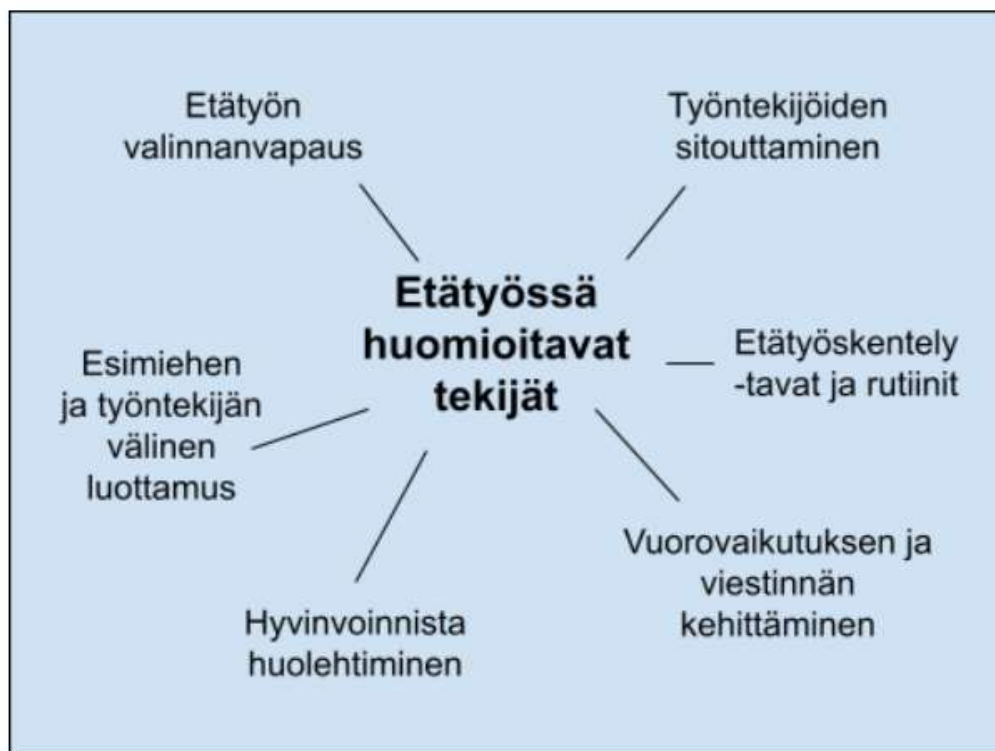
Palautteenanto etätyössä keräsi eniten kohtalaisesti tai huonosti -vastauksia, jonka vuoksi tämä nostettiin tarkempaan vertailuun motivaation kanssa (kuvio 13). Tuloksista voidaan nähdä, että palautteenanto oli vaikuttanut vastaajien motivaatioon negatiivisesti, mikäli palautteenantoa ei ollut toteutettu erittäin hyvin. Palautteenanto nousi

kvantitatiivisessa tutkimusosiossa suuresti esiin, jonka vuoksi tähän syvennyttiin myös kvalitatiivisessa tutkimusosiossa. Kvalitatiivisiin haastatteluihin osallistui esimiesasemassa olevia henkilöitä, sillä tutkimukseen haluttiin saada myös heidän näkökulmiinsa. Esimiehen näkökulmasta palautteenanto koettiin haasteellisemmaksi etätyössä, koska palautteenannolle oli vaikeampi löytää sopivaa hetkeä. Voidaan olettaa, että palautteenannon haasteellisuutta lisää se, että jokaisella on siitä omat tarpeensa ja tottumuksensa. Esimerkiksi ikä saattaa vaikuttaa siihen, millaista palautetta työntekijä kaipaa. Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneista suurin osa (47,6 %) vastaajista oli nuoria, 18–25-vuotiaita. Vastaajien nuori ikä saattaa selittää sen, että palautteenantoon ei oltu tyytyväisiä ja tätä mahdollisesti kaivattiin lisää. Jyväskylän ammattikorkeakoulun projektipäällikkö Hilka Heikkilä toteaa, että erityisesti nuoret haluavat vastaanottaa sekä antaa palautetta. Nuoret myös mielellään kuulevat perusteluja työtapoihin. (Eisto 2020.) Johtopäätöksenä on, että palautteenantoa ei toteutettu tapahtuma-alan yrityksissä tarpeeksi hyvin etätyön aikana. Mikäli palautteenanto olisi toteutettu erittäin hyvin, se olisi luultavasti vaikuttanut positiivisesti työntekijöiden motivaatioon.

Luottamus esimiehen välillä oli yksi tekijöistä, joka korostui positiivisesti kvantitatiivisessa tutkimusosiossa (kuvio 12). Luottamuksen toteutumista etätyössä verrattiin vastaajien motivaatioon kuviossa 13. Saaduista tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että luottamuksen tulee toteutua erittäin hyvin, jotta tällä on positiivisia vaikutuksia motivaatioon. Mikäli luottamus on toteutettu kohtalaisesti tai huonosti, vaikutukset motivaatioon ovat negatiiviset. Luottamus onkin yksi etätyön avainasioista ja sen tulee olla molemminpuolista (Työterveyslaitos 2014). Kvalitatiivisessa tutkimusosiossa saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että myös esimiehen luottamus omiin kykyihin esimerkiksi tietotekniikan kanssa tulee olla kunnossa, jotta etäjohtamisessa voi onnistua. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan olettaa, että esimiehen huono luottamus ja suhtautuminen etätyöhön heijastuvat myös työntekijöihin.

12.3 Kehitysehdotukset

Vaikka opinnäytetyö oli tutkimuksellinen, halusimme lisätä siihen kehityksellisiä piirteitä. Tämän vuoksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusosioiden tuloksista ja esille nousseista johtopäätöksistä on tehty kehityksellisiä ehdotuksia etätyöntekoon, jotka nähdään kuviossa 20. Kuten oletettiin, molemmissa tutkimusosioissa korostui motivaatiotekijöiden henkilökohtaisuus. Työpaikoilla olisi siis tärkeää selvittää omaan työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Etätyössä motivoituminen voi olla helpompaa, kun motivaatiotekijät ovat tiedossa. (Jarenko & Martela 2015, 71.)



Kuvio 20. Etätyössä huomioitavat tekijät.

Opinnäytetyön tutkimuksissa nousi esille, että etätyö on helpompaa työntekijöille, jotka ovat tehneet sitä aikaisemmin. Tämän vuoksi yksi kehitysehdotuksista onkin tutustuttaa työntekijät etätyöhön ennen varsinaista etätyöhön siirtymistä. Yritysten tulisi myös kannustaa uusia työntekijöitään kokeilemaan etätyötä ja löytämään itselleen sopivat etätyöskentelytavat ja rutiinit. Erityisesti kvalitatiivisen tutkimusosion tuloksissa valinnanvapaus nostettiin motivoivaksi tekijäksi työjärjestelyissä. Tämän vuoksi toinen opinnäytetyön tutkimuksen kehitysehdotuksista on etätyöpäivien valinnanvapaus. Työntekijän tulisi saada valita työntekopaikka, missä kokee suoriutuvansa parhaiten. Esimerkiksi työntekijä, joka kokee sosiaaliset kohtaamiset kuormittavaksi, suoriutuu mahdollisesti paremmin kotona. Usein etätyön perusteet eivät kuitenkaan pohjautu suoriutumiseen vaan muihin etuihin, kuten työmatkoissa säästettyyn aikaan ja rahaan.

Ergonomia oli yksi motivaatiotekijöistä, joka jakoi selvästi mielipiteitä opinnäytetyön tutkimuksessa. Avomien kysymyksien vastauksissa korostui, että kotona olevat työvälineet olivat epäergonomisia, minkä vuoksi ne vaikuttivat negatiivisesti koettuun työmotivaatioon. Ergonomian ylläpitämiseksi etätyössä yritykset voisivat tarjota työntekijöilleen mahdollisuuden hakea toimistolla olevan työtuolin tai -pöydän kotiin. Yritykset voisivat myös investoida työntekijöidensä ergonomiaan muun muassa etäliikuntapalveluilla, kuten taukojumppilla työpäivän aikana. Näillä palveluilla voidaan aktivoida työntekijöitä ja sitä kautta vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. (Mayer 2020.)

Kvantitatiivisessa tutkimusosiossa nuoret kokivat etätöön vaikutuksen työmotivaatioonsa negatiivisemmin muihin ikäryhmiin verrattuna. Tämän vuoksi ehdotetaan, että yritykset ja esimiehet panostaisivat etätöössä erityisesti uusien ja nuorien työntekijöiden sitouttamiseen. Sitouttamisessa esimiesten tulisi huolehtia, että uudet työntekijät pääsevät tutustumaan kollegoihinsa myös etänä. Tämä tulisi mahdollistaa monipuolisella ja monitahoisella vuorovaikutuksella. Tulee kuitenkin huomioida, että kokemukset vuorovaikutuksen tarpeesta ovat hyvin henkilökohtaisia, osa kaipaa sosiaalisia kohtauksia enemmän ja toiset puolestaan vähemmän.

Vuorovaikutuksen puute korostui läpi tutkimuksen. Monet vastaajat kertoivat kaipaavansa vuorovaikutusta kollegojen kanssa ja kokivat ettei ongelmalle ole löytynyt sopivaa ratkaisua. Tästä voidaan olettaa, että vastaajilla liittymisen tarve koetaan erittäin tärkeäksi. Vuorovaikutuksen säilyttäminen etätöössä oli mainittu haasteeksi myös opinäytetyön teoriaosuudessa käytetyissä lähteissä. Näiden vuoksi vuorovaikutuksen kehittäminen on nostettu osaksi kehitysehdotuksia. Vuorovaikutuksen lisäksi seuraavissa kappaleissa esitetään kehitysehdotuksia viestintään, palautteenantoon ja luottamukseen, joissa on otettu huomioon myös esimiehen näkökulma.

Tutkimuksessa selvitettiin erilaisten tekijöiden vaikutusta motivaatioon etätöössä, joista yksi oli virtuaaliset kahvitauot kollegojen kesken. Virtuaaliset kahvitauot jakoivat vastaajien mielipiteitä. Osa vastaajista koki, etteivät nämä ratkaisseet ongelmaa vuorovaikutuksen puutteesta. Tutkimus osoitti, että virtuaaliset kahvitauot tulisi suorittaa erittäin onnistuneesti, jotta vaikutukset työmotivaatioon olisivat positiiviset.

Riittävä vuorovaikutus etänä järjestettävissä palavereissa koettiin myös puutteelliseksi. Yrityksen sisäisissä etäpalavereissa ei koettu saavutettavan samaa lopputulemaa kuin lähipalavereissa, esimerkiksi ideointi koettiin etänä haasteellisemmaksi. Etäpalavereilla oli myös vaikutusta keskustelun monipuolisuuteen. Esimiehet luonnehtivat etäpalavereja lähinnä yksinpuheluksi. Vuorovaikutuksen kehittämisessä tulisi ensisijaisesti kiinnittää huomiota virallisiin palaverihin. Toimivissa etäpalavereissa useamman osallistujan tulisi pitää web-kameraa päällä ja keskustella aktiivisemmin. Lisäksi Vaasan yliopiston artikkeli korostaa, että mikäli osallistujia on palaverissa sekä etänä että paikan päällä, tulee kaikki ottaa huomioon tasapuolisesti. Etäpalavereissa on hyvä sopia etukäteen, kuinka puheenvuoroja pyydetään ja annetaan. (Vaasan yliopisto 2020.) Kun viralliset palaverit on ensin hiottu kuntoon, tulisi tämän jälkeen selvittää työntekijöiltä virtuaalisten kahvitaukojen tarvetta.

Osana vuorovaikutusta nousi esiin myös haasteet viestinnässä. Tutkimukseen vastanneet kokivat etätöiden haastavan organisaation välistä viestintää, esimerkiksi kirjallisessa viestinnässä koettiin tulleen helpommin väärinymmärryksiä. Kehitysehdotuksena viestinnän ongelmiin on löytää oikeat viestintäkanavat erityyppisille keskusteluille. Organisaation sisällä on hyvä sopia, mikä toimii alustana viralliselle ja epäviralliselle keskustelulle. Lisäksi työntekijöitä on hyvä kannustaa etsimään itselleen luontevin tapa kommunikoida. (Vaasan yliopisto 2020.)

Tutkimuksesta nousi esiin myös haasteita esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta etätöissä. Esimiehen näkökulmasta suurin haaste etätöissä oli nähdä, kuinka työntekijä voi. Etäyhteydenottojen välityksellä oli esimerkiksi vaikeampi havaita työntekijän uupumusta. Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus etätöissä on erityisen tärkeää, sillä tämä vahvistaa myös luottamusta. Luottamus ei kuitenkaan vahvistu itsestään, vaan tätä täytyy osoittaa puolin ja toisin. (Tuimala 2020.) Opinnäytetyön tutkimuksessa korostui, että huono luottamus vaikutti työmotivaatioon negatiivisesti. Toinen tekijä, joka vaikutti negatiivisesti vastaajien työmotivaatioon etätöissä, oli palautteenanto. Myös tutkimukseen osallistuneet esimiehet kertoivat palautteenannon haasteista. Palautteenanto oli vähentynyt, sillä esimies ei enää nähnyt kasvokkain työntekijöitään. Palautteenannon takia tuli harvemmin soitettua tai laitettua viestiä ja virallisissa palavereissa palaute helposti unohtui mainita. Palautteenannosta saadut tulokset vastaavat myös aiempien aiheesta tehtyjen tutkimusten tuloksia, esimerkiksi Amerikkalaisen Gallup-tutkimusorganisaation tekemässä tutkimuksessa (Ks. luku 7.1.)

Esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutuksen säilyttämiseksi, tulisi huolehtia säännöllisistä tapaamisista tiimin kesken, hyödyntää mahdollisimman paljon puheluita tai video-puheluita, joissa voidaan vaihtaa samalla kuulumisia. Lisäksi kehitysehdotuksena yllä mainittuihin haasteisiin on kahdenkeskiset keskustelut esimiehen ja työntekijän välillä. Keskusteluissa on helpompi antaa palautetta sekä saada parempi kuva työntekijän voinnista ja kuulumisista. Kahdenkeskiset keskustelut myös kehittävät esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja sitä kautta luottamusta.

12.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä. Luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida erilaisilla tavoilla, mutta yleisimmin

arviot tehdään mittaamalla tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittatulosten toistettavuutta ja validiuksella tutkimuksen pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–232.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, pyritään selvittämään tulosten toistettavuus, mikäli tutkimus suoritettaisiin uudestaan. Reliabeliuksella siis tarkoitetaan sen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen vastaaminen haluttiin pitää helppona, jonka vuoksi emme vaatineet vastaajilta sähköposti kirjautumista. Tämän vuoksi ei voida olla täysin varmoja siitä, vastasivatko vastaajat kyselyyn yhden vai useamman kerran. Opinnäytetyön tutkimusosioiden välillä ei kuitenkaan ollut havaittavissa ristiriitaisuuksia, mikä paransi opinnäytetyön reliabelia. Tutkimus olisi myös melko hyvin toistettavissa samojen olosuhteiden puitteissa. Voidaan kuitenkin olettaa, että samanlainen tutkimus ilman koronaviruksen aiheuttamia poikkeusoloja antaisi eriäviä tuloksia.

Tutkimuksen validiuksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän pätevyyttä tutkia sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Voi olla mahdollista, että vastaajat ovat voineet käsittää kyselylomakkeiden kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne ajatellut. Tällöin vaarana voi olla, että tutkija käsittelee saadut tulokset oman tulkintansa mukaisesti, jolloin ne eivät olisi päteviä. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–232.) Validiteetin onnistumiseksi tutkimuskyselyyn pyrittiin luomaan mahdollisimman selkeät kysymykset, jotka eivät ole tulkinnanvaraisia. Tutkimustulosten pätevyyttä todentaa myös se, että niissä nousi esille samoja tekijöitä kuin opinnäytetyön teoriaosuudessa.

12.5 Hypoteesin toteutuminen

Tutkija voi yleistää tutkimuksesta esille nousseet tulokset otannasta tutkittavaan perusjoukkoon. Tilastollisella testillä määritellään riippuvuuksia ja voidaan selvittää tutkimuksen hypoteesin eli ennakkokäsityksen toteutuminen. (Heikkilä 2014, 180.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen hypoteesi oli, että uskomme etätöön tekemisen vaikuttavan työmotivaatioon. Oletimme myös, että motivoituminen etätöössä on hyvin henkilökohtaista ja että motivaation taso riippuu monista eri tekijöistä. Hypoteesia voidaan testata muotoilemalla alkuperäistä oletusta vastustava hypoteesi ja tutkimalla, voidaanko kyseinen hypoteesi hylätä empiirisen aineiston perusteella (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2003).

Nollahypoteesi eli H_0 = Etätyön tekeminen ei vaikuta motivaatioon.

Vastahypoteesi eli H_1 = Etätyön tekeminen vaikuttaa motivaatioon.

Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan väittää, että vastahypoteesi toteutui ja asioiden välillä oli havaittavissa tilastollisesti merkittävää riippuvuutta. Tämän vuoksi muotoiltu nollahypoteesi voidaan hylätä. Myös oletus motivoitumisen henkilökohtaisuudesta toteutui.

12.6 Jatkotutkimus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin koronaviruksen aiheuttamien poikkeusolojen aikana, mikä tulee ottaa huomioon tuloksia tarkastellessa. Poikkeusolojen vaikutus heijastui vastauksiin esimerkiksi koettuna epävarmuutena ja epävakaana taloudellisena tilanteena. Jatkotutkimusta ajatellen olisi mielenkiintoista tietää etätyön vaikutuksesta työmotivaatioon poikkeusolojen jälkeen. Olisi kiintoisaa selvittää, koetaanko etätyön vaikutus tapahtuma-alan yrityksissä positiivisempänä, kun epävarmuus ja taloudellinen tilanne ovat elpyneet. Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös selvittää, miten opinnäytetyön kehitysehdotuksia on hyödynnetty ja kuinka näiden käyttöönotto on vaikuttanut työmotivaatioon.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, millainen asema etätyölle jää tapahtuma-alan yrityksissä poikkeusolojen jälkeen. Jatkotutkimusta ajatellen voitaisiin selvittää, kuinka paljon etätyötä tehdään ja mitkä ovat organisaation linjaukset etätyön määrästä. Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin kysyä, kuinka moni vastaajista olisi motivoitunut tekemään etätyötä täyspäiväisesti.

13 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihe koettiin onnistuneeksi, sillä koronaviruksen aiheuttamien poikkeusolojen vuoksi etätyö oli hyvin ajankohtainen käsite. Etätyön vaikutus työmotivaatioon on kuitenkin hyvin laaja aihe ja työtä tehdessä ilmeni paljon siihen liittyviä teemoja. Mikäli näihin yksittäisiin teemoihin olisi haluttu syventyä enemmän, olisi aihetta täytynyt rajata tarkemmin, jottei työstä tulisi liian laaja. Opinnäytetyötutkimuksen tarkoituksena oli antaa yleiskatsaus etätyön vaikutuksesta työmotivaatioon, jonka vuoksi työhön pyrittiin valitsemaan ne teemat jotka koettiin tärkeimmiksi etätyön ja motivaation kannalta. Jokaisen valitun teeman osalta pyrittiin nostamaan esiin vain ne tekijät, jotka ovat oleellisia tämän työn kannalta.

Molemmilla tämän opinnäytetyön tekijällä oli ennakkokäsityksiä aiheesta etäopiskelun kautta ja saimme myös prosessin aikana kokemusta etätyöstä ammattiharjoittelun parissa. Omat kokemukset etätyöstä koettiin hyvin opettavaiseksi prosessin aikana ja pyrimmekin huomioimaan esimerkiksi motivaatiotekijöiden vaikutuksia omassa etätyössä.

Opinnäytetyössä käytettiin pääsääntöisesti suomenkielisiä kirjallisuuslähteitä. Koronaviruksen aiheuttaman pandemiatilanteen vuoksi tutkimuksessa suosittiin verkkoaineistoja. Opinnäytetyössä on käytetty myös muutamia englanninkielisiä sähköisiä artikkeleita. Näissä ulkomaalaisissa tutkimuksissa oli huomioitu työmotivaatio etätyössä, kun taas suomalaisissa lähteissä etätyötä ja motivaatiota käsiteltiin usein erillään. Opinnäytetyön prosessin aikana julkaistiin paljon uutta aiheeseen liittyvää aineistoa etätyösuositusten jatkuessa. Työssä käytettyjen kirjallisuuslähteiden ja artikkelien teoreettista tietoa pystymme hyödyntämään työelämässä sekä tulevilla opinnoilla.

Opinnäytetyön alussa olisimme halunneet rajata tutkimusta laajemmin, mutta tutkimuksen luotettavuuden vuoksi päädyimme pienempään rajaukseen. Mietimme myös opinnäytetyöllemme toimeksiantajaa, mutta koimme saavamme laajempia tuloksia ilman sellaista. Olimme tyytyväisiä tapahtuma-alan yritysten valintaan, sillä saimme monipuolisesti näkökulmia etätyöstä alan eri yrityksistä. Tapahtuma-ala oli myös onnistunut valinta, sillä molemmilla opinnäytetyön tekijöillä oli kokemusta alalta.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin menetelmätriangulaatio, koska opinnäytetyön tutkimuksesta haluttiin tarpeeksi laaja. Kvantitatiivinen tutkimusosio suoritettiin Google Forms-kyselytutkimuksella, johon pyrittiin saamaan vähintään sata vastausta. Tarkoituksena oli saada kyselytutkimus suoritettua kahdessa viikossa, mutta vastausten saaminen kesti oletettua kauemmin. Syynä voi osittain olla, että kysely lähetettiin vastaajille joulupyhien aikaan. Seuraavia tutkimuksia ajatellen muun muassa juhlapyhät tulisi ottaa huomioon jo aikataulua laatiessa.

Kvalitatiiviseen tutkimusosioon osallistui viisi haastateltavaa, jotka olivat kollegoitamme tapahtuma-alan yrityksissä. Pyrimme haastatteluissa luotettavuuteen, vaikka haastattelut olivat tuttuja entuudestaan. Lopputuloksena laadulliset haastattelut tukivat määrällisessä kyselylomakkeessa saatuja tuloksia, joten koimme onnistuneen luotettavuudessa. Tutkimuksen validiteetti koettiin myös onnistuneeksi, sillä tutkimustulokset myötäilevät viitekehysten linjaa ja uskomme, että kysely olisi toistettavissa suhteellisen hyvin.

Lähes puolet opinnäytetyön tutkimukseen vastanneista oli 18–25-vuotiaita, joista suurin osa koki etätyön vaikuttaneen motivaatioon negatiivisesti. Jatkotutkimusta ajatellen olisi hyvä saada vastauksia tasaisemmin ja laajemmin kaikista ikäryhmistä, jotta voitaisiin saada vielä luotettavampia johtopäätöksiä etätyön vaikutuksesta työmotivaatioon. Laajemman jatkotutkimuksen avulla voitaisiin saada tutkimukseen myös lisää syvyyttä. Uskomme kuitenkin, että motivaatiotekijöiden henkilökohtaisuus luultavasti korostuisi tulevaisissa tutkimuksissakin.

Vaikka motivaatiotekijät ovat hyvin henkilökohtaisia, nousi opinnäytetyön tutkimuksista esille muutamia etätyössä huomioon otettavia tekijöitä. Luottamus esimiesten ja työntekijöiden välillä koettiin tutkimuksen tuloksissa yhdeksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi etätyössä, sillä luottamuksellisessa suhteessa työntekijät ovat usein motivoituneempia ja heidän työn laatunsa on todennäköisesti parempi (Vilkman 2016a, 26–17).

Opinnäytetyöprosessin aikataulu venyi hieman alkuperäiseen suunnitteluun verrattuna, sillä molemmilla tekijöillä alkoi ammattiharjoittelu prosessin puolella välissä. Halusimme kuitenkin tehdä opinnäytetyön huolellisesti, joten venyimme mieluummin työn aikataulua, kun olisimme karsineet tutkimuksen laajuudesta tai laadusta. Opinnäytetyöprosessi oli erittäin opettavainen ja opimme paljon etenkin tutkimusmenetelmistä sekä itsenäisestä työskentelystä. Tutkimuksen aihe koettiin myös erittäin kiinnostavaksi ja ajankohtaiseksi. Tutkimukseen haluttiin ottaa mukaan myös esimiehen näkökulmia, sillä opintojemme suuntautuminen on esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. Uskomme, että opinnäytetyön aiheen laajasta tuntemuksesta on varmasti hyötyä tulevaisuuden työelämässä, etenkin mahdollisessa esimiesasemassa.

Lähteet

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Ps-kustannus, Jyväskylä.
- Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent, Helsinki.
- Aaltonen, Tapio & Kirjavainen, Paula & Pitkänen, Eeva 2014. Kutsumusjohtaja. Talentum, Helsinki.
- Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro, Helsinki.
- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. Empiria. WSOYpro, Helsinki.
- Alahautala, Tiina & Huhta, Henna-Riikka 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Alma Talent, Helsinki.
- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.
- Andriessen, J.H Erik & Vartiainen, Matti 2006. Mobile virtual work. A new paradigm? Springer, Berlin.
- Anttila, Juha & Roine, Jussi 2016. Työ ei ole paikka. Kokemuksia tuottavasta etätyöstä. SharePoint HPR, Helsinki.
- Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. 2. painos. Alma Talent, Helsinki.
- Eisto, Silja 2020. Nuorten sitouttamisessa korostuu kuuntelun taito. 4 huomiota nuorten johtamisesta. Y-Studio. <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/nuorten-johtaminen-ja-4-huomiota-sitouttamisessa-korostuu-kuuntelun-taito/>. Luettu 17.2.2021.
- Elo 2020. Tietokortti. Etätyön hyvä johtaminen. https://www.elo.fi/~media/tyohyvinvointi/mallipohjat/elo_tyokykyjohtamisen_kasikirja_etatyon_johtaminen. Luettu 13.7.2020.
- Erätuuli, Matti & Leino, Jarkko & Yli-Luoma, Pertti 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. 2. painos. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Fried, Jason & Heinemeier Hansson, David 2014. Etänä -toimistoa ei tarvita. Suom. Heiskanen, Mia. Kauppakamari, Helsinki.
- Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent, Helsinki.
- Hakola, Ida & Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma, Jyväskylä.
- Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2., uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent, Helsinki.

Hakonen, Marko & Kokko, Niina & Vartiainen, Matti 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Tekniikka & Talous. Talentum, Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Heinonen, Sirkka & Sarimaa, Riikka 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista. Kuinka etätyö voi auttaa?. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 25. Työ ja yrittäjyys. <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf>. Luettu 5.8.2020.

Helakorpi, Seppo 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakouluissa. Opettajakorkeakoulun julkaisuja. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Helle, Minna 2004. Etätyö. Edilex libri. Edita, Helsinki.

Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo 2020. 101 Kysymystä ja vastausta henkilöstöjärjestelyistä yritysten muutos- ja poikkeustilanteissa. Alma Talent, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 18., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Honan, Meg 2015. Mobile Work: Ergonomics in a rapidly changing work environment. Work 52 (2), 289–301. Business Source Elite, EBSCOhost. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=68139f2e-5949-480d-84c0-26675647cfdb%40sessionmgr4008>. Luettu 15.10.2020.

Hyrkkänen, Ursula & Koroma, Johanna & Rauramo, Päivi 2011. Mobiili työ. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Jarenko, Kristiina & Martela, Frank 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum, Helsinki.

Johnson, Mark & Suskewicz, Josh 2020. Does your company have a long-term plan for remote work? Harvard Business Review Digital Articles, 2–6. Business Source Elite, EBSCOhost. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=cb60d973-dd57-4972-8a91-65cb5ea9986f%40sessionmgr4006>. Luettu 24.10.2020.

Jyväskylän yliopisto 2020. Etätyöskentelyyn siirtyminen erityisesti julkisella sektorilla sujunut pääsääntöisesti hyvin. Tutkimus Uutiset. <https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2020/05/etatyoskentelyyn-siirtyminen-erityisesti-julkisella-sektorilla-sujunut-paasaantoisesti-hyvin>. Luettu 5.7.2020.

Järvinen, Kati & Lange, Ira 2019. Pelko pois. Kohti rohkeaa johtamista. Alma Talent, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2014. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Keyriläinen, Marianne 2020. Työolobarometri 2019 - ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 29. Työ ja elinkeinoministeriö, Helsinki. [Http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM_2020_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM_2020_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 23.7.2020.

Keyriläinen, Marianne & Pärnänen, Anna & Sutela, Hanna 2019. Digiajan työelämä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus, Helsinki. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf. Luettu 23.7.2020.

Kondelin, Antti & Peltomäki, Tomi 2020. Palkkahallinnon säädökset 2020. 14., uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

Korkala, Annika 2018. Työmotivaation anatomia. Kuulu. <https://www.kuulu.fi/blogi/työmotivaation-anatomia/>. Luettu 19.7.2020.

Kuntatyönantajat 2020. Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2020/raportti-etatyosta-ja-sen-hyodyntamisesta-kunta-alalla>. Luettu 29.11.2020.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro, Helsinki.

Let's move it -ohjelma 2018. Motivoiva palautteenanto tekniikoilla. YouTube-video, 7:06, 29.5.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=sxys8sAd8Zc>.

Mann, Annamarie 2017. 3 Ways You Are Failing Your Remote Workers. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/236192/ways-failing-remote-workers.aspx>. Luettu 26.11.2020.

Mayer, Kathryn 2020. Employers strategy for getting employees healthy during covid-19: virtual fitness. Human Resource Executive. <https://hrexecutive.com/employers-strategy-for-getting-employees-healthy-during-covid-virtual-fitness/>. Luettu 20.2.2021.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum, Helsinki.

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2003. Hypoteesien testaus. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/testaus.html>. Luettu 19.2.2021.

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2009. Tutkimusasetelma. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html>. Luettu 21.1.2021.

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. Luettu 4.2.2021.

Meriläinen, Susan & Tienari, Janne 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 4. painos. WSOYpro, Helsinki.

Minervini, Marco & Murph, Darren & Purnam, Phanish 2020. Remote work does not have to mean all day video calls. Harvard Business Review. EBSCOhost. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=079fb9cd-1e76-46d1-9b84-31bb2eeb6b9c%40sdc-v-sessmgr03>. Luettu 18.10.2020.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Portus. Infor, Helsinki. Motivaatiotalo 2020. Motivaatioteoria. Suomen Motivaatiotalo Oy. <https://motivaatiotalo.fi/motivaatioteoria/>. Luettu 7.12.2020.

Nyyssönen 2003. Inhimillisten perustarpeiden strategia. Merkitys. <http://www.merkitys.org/perustarpeet.html#2>. Luettu 28.11.2020.

Pantsu, Pekka 2020. Enemmistö tyytyväisiä etätyöhön, mutta työkavereiden seuraa on ikävä. Yle Uutiset. 11.5.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11342625>. Luettu 17.2.2021.

Parpei, Riia 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Alma Talent, Helsinki.

Pellinen, Jukka 2017. Talusjohtaminen. 2., uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

Piha, Kirsi & Poussa, Liisa 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum, Helsinki.

Rantanen, Jarkko 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Talentum, Helsinki.

Rantanen, Susanna 2020. Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista. Tässä reseptin viisi ainesosaa. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-ainesosaa>. Luettu 5.7.2020.

Rauramo, Päivi 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti. Luettu 13.1.2021.

Rauramo, Päivi 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu 13.1.2021.

Reiss, Steven 2018. Reiss Motivation Profile. Mikä sinua motivoi? Suom. Pulkkinen, Riitta. Suomen Motivaatiotalo, Helsinki.

Ruohomäki, Virpi. Työnteon monet muodot. Etätyö, monipaikkainen työ ja liikkuva työ. Työterveyslaitos. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/13>. Luettu 22.7.2020.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Business Edita. Edita, Helsinki.

Ruutu, Sirkku & Salmimies, Raija 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Sanoma Pro, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. Triangulaatio. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html. 20.12.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. Mitä laadullinen tutkimus on. Kvalitatiivinen I. laadullinen tutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu 22.12.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006c. Avoin haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html. Luettu 27.12.2020.

Saarenpää, Jari 2017. Osaatko johtaa etätyötä? Luontaiset taipumukset. <https://luontaisettaipumukset.fi/2017/08/08/osaatko-johtaa-etatyota/>. Luettu 26.11.2020.

Sahimaa, Jaakko 2019. Etätyön johtaminen vaatii pelisilmää, selvät säännöt ja rupattelua. Terveystalo. <https://studio.kauppalehti.fi/terveystalo-menestysta-hyvinvoinnilla/etatyon-johtaminen-vaatii-pelisilmaa-selvat-saannot-ja-rupattelua>. Luettu 5.7.2020.

Salli, Minna 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. Kauppakamari, Helsinki.

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikalle, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent, Helsinki.

Sydney, Rose 2019. Remote Work is Sticking Around. Workforce Solution Review. 10 (4), 22–25. Business Source Elite, EBSCOhost. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3f59f4c3-67ad-49f1-9f0f-175eb8b25777%40sdc-v-sessmgr03>. Luettu 12.10.2020.

SurveyMonkey 2020. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Laadullisen tutkimustiedon hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla. <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>. Luettu 11.12.2020.

Sydänmaanlakka, Pentti 2017. Älykäs itsensä johtaminen. 4. painos. Alma Talent, Helsinki.

Tietoarkisto. Kvalitatiivisen datan käsittely. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>. Luettu 20.12.2020.

Tuimala, Aija 2020. Esimies onnistuu etätyön johtamisessa vuorovaikutuksen ja luottamuksen avulla. Kuntatyönantajat. <https://www.kt.fi/blogi/2020/etatyon-johtaminen-vuorovaikutus-luottamus>. Luettu 19.2.2021.

Työsuojeluhallinto 2020. Työaika. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Päivitetty 10.2.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/lahetetty-tyontekija/tyoaika>. Luettu 12.2.2021.

Työterveyslaitos 2014. Kansallinen etätyöpäivä. Tiina Tapanainen LähiTapiolasta on Vuoden etätyöjohtaja 2014. http://www.etatyopaiva.fi/fi/tiina_tapanainen_lahitapiolasta_on_vuoden_etatyojohdaja_2014/. Luettu 20.2.2021.

Työterveyslaitos 2020. Ohje etätöiden tekemisen tueksi. Päivitetty 23.2.2021. <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>. Luettu 24.2.2021.

Vaasan yliopisto 2020. Etätöietopankki. Vuorovaikutus. Viestintätavat. <https://sites.univaasa.fi/etatyokompassi/etatyotietopankki/vuorovaikutus/>. Luettu 19.2.2021.

Valtioneuvosto 2020. Hallitus päätti suosituksia koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Valtioneuvoston viestintäosasto. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>. Luettu 25.7.2020.

Vilkman, Ulla 2016a. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro, Helsinki.

Vilkman, Ulla 2016b. Etätöiden suurin este on esimies. Etäjohtaminen. <https://etajohtaminen.fi/etatyon-suurin-este-on-esimies/>. Luettu 5.7.2020.

Vilkman, Ulla 2016c. Etätöiden johtaminen edellyttää uudenlaista osaamista. Etäjohtaminen. <https://etajohtaminen.fi/etatyon-johtaminen-edellyttaa-uudenlaista-osaamista/>. Luettu 14.7.2020.

Vilkman, Ulla 2017. Digtö ja stressi. Keinoja stressin vähentämiseen. Etäjohtaminen. <https://etajohtaminen.fi/digtö-ja-stressi-keinoja-stressin-vahentamiseen/>. Luettu 24.10.2020.

Weselius, Hanna 2017. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Tutkimusmenetelmät. https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/420835/mod_folder/content/0/Laadullisen%20tutkimuksen%20perusteita.pdf?forcedownload=1. Luettu 20.12.2020.

Opinnäytetyön kyselylomake

7.2.2021

Etätyön vaikutus motivaatioon

Etätyön vaikutus motivaatioon

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, kuinka etätyö vaikuttaa työmotivaatioon. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti. GDPR:n mukaisesti tiedot kerätään vain opinnäytetyötämme varten ja ne käsitellään luottamuksellisesti.

*Pakollinen

1. Mihin ikäryhmään kuulut? *

Merkitse vain yksi soikio.

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 +
- En halua vastata

2. Onko työsuhteesi...? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Vakituinen
- Määräaikainen
- Muu: _____

3. Työskentelitkö etänä ennen koronaviruksen aiheuttamia poikkeusoloja? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Vakituisesti
- Viikottain
- Kuukausittain
- Satunnaisesti
- En laisinkaan

7.2.2021

Etätyön vaikutus motivaatioon

Motivaatio

Tässä osiossa tarkastellaan työmotivaatioon liittyviä tekijöitä etätyössä.

4. Kuinka motivoituneeksi koit itsesi ennen etätöitä? (5= erittäin motivoitunut... 1= erittäin vähän motivoitunut) *

Merkitse vain yksi soikio.

- 5
 4
 3
 2
 1

5. Kuinka motivoituneeksi koet itsesi etätyön aikana? (5= erittäin motivoitunut... 1= erittäin vähän motivoitunut) *

Merkitse vain yksi soikio.

- 5
 4
 3
 2
 1

7.2.2021

Etätyön vaikutus motivaatioon

7. Alla on lueteltuna johtamiseen liittyviä motivaatiotekijöitä. Miten koet esimiehesi toteuttaneen nämä etätyössä? Valitse riveittäin yksi (1) vaihtoehto. *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Ei toteutunut
Yhteiset pelisäännöt etätyöstä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palautteen anto etätyön aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luottamus esimiehen välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työstä saatu arvostus ja tunnustus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedonkulku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisöltä saatu tuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö organisaation sisällä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyvä työilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Oliko muita tekijöitä, jotka vaikuttivat motivaatioosi positiivisesti/negatiivisesti (esim. lomautus, työmatkat) *

9. Helpottuiko työnteko siirryttyäsi etätöihin? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Ei

7.2.2021

Etätyön vaikutus motivaatioon

10. Vaikuttiko etätyö motivaatioosi... *

Merkitse vain yksi soikio.

Positiivisesti

Negatiivisesti

En osaa sanoa

11. Perustele edellinen vastauksesi *

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms