



# Yhteisöllisyys läsnätyön motivaatiotekijänä

Anna Piirainen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Yhteisöllisyys läsnätyön motivaatiotekijänä

Anna Piirainen

Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuo-  
toilu johtamisessa

Opinnäytetyö

Huhtikuu, 2024

Anna Piirainen

**Yhteisöllisyys läsnätyön motivaatiotekijänä**

Vuosi

2024

Sivumäärä

56

Covid-pandemian siivittäjä työn murros on muuttanut pysyvästi työn tekemisen tapoja erityisesti asiantuntijatyössä. Vaikka etätyön lisääntyminen on koettu monin paikoin positiivisena ilmiönä sekä yksilö- että organisaatiotasolla, on kääntöpuolena keskusteluun noussut huoli siitä, johtaako etätyö eristäytymiseen sekä miten huolehditaan yhteishengestä ja yhteisöllisyydestä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Kainuun ELY-keskus (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus), tarkemmin Kainuun ELY-keskuksen Ympäristö ja luonnonvarat vastuualue, jossa hybridityön mukanaan tuomat muutokset on myös tiedostettu. Kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jossa lähes kaikki työntekijät tekevät pääosin etätyötä. Hybridityömalli on otettu Kainuun ELY:ssä vastaan pääsääntöisesti positiivisesti. Se on tuonut mukanaan mahdollisuuksia sekä yksilöille muun muassa työn ja muun elämän joustavana yhdistämisenä että organisaatiolle esimerkiksi mahdollistamalla osaajien rekrytoimisen maantieteellisesti laajemmalta alueelta. Kuitenkin organisaatiossa on tullut esiin huoli yhteisöllisyyden vähenemisestä, ja esihenkilöt joutuvat monen muun organisaation tapaan pohtimaan läsnäoloikäytäntöjä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja lisätä ymmärrystä Kainuun ELY-keskuksen työntekijöiden motivaatiotekijöistä läsnätyössä: mikä läsnätyössä motivoi ja mikä saa ihmiset kokoontumaan yhteen?

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka teoreettinen viitekehys on muodostettu motivaation, hybridityön ja yhteisöllisyyden ympärille. Motivaatioteorioista tietopohjassa on painotettu erityisesti itseohjautuvuusteoriaa ja sen kolmea psykologisen perustarvetta: autonomiaa, kyvykkyyttä sekä yhteenkuuluvuutta. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluin. Tutkimusaineisto käsiteltiin sisällönanalyysin avulla.

Teemahaastattelussa saatujen tulosten perusteella Kainuun ELY-keskuksen työntekijät kokivat vahvaa motivaatiota työtään kohtaan. Työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavina tekijöinä voitiin tunnistaa kaikkien kolmen itseohjautuvuusteorian mukaisen perustarpeen toteutuminen, vaikkakin ne ilmenivät etä- ja läsnätyössä eri painotuksin. Läsnätyössä motivoi ennen kaikkea työkavereiden näkeminen. Tulosten perusteella Kainuun ELY-keskuksen Y-vastuualueella on kyetty luomaan motivaatiota tukeva ilmapiiri, jota nykyinen hybridityömalli edistää.

Anna Piirainen

**Sense of Community - Motivational Factor for On-Site Work**

Year

2024

Pages

56

---

Since the Covid pandemic, the way of working has changed permanently. A major change has happened specially in expert work. The increase of remote work has caused many positive effects but also challenges of fellowship and even a feeling of isolation from colleagues. The aim of this thesis was to understand the reasons why employees like to go to the office. The development goal was to find out the factors that make up the motivation for on-site work in the target company.

The commissioner of this thesis was Kainuu Centre of Economic Development, Transport and the Environment (ELY-centre), the remit of the Environment and Natural Resources. In Kainuu Centre of Economic Development, Transport and the Environment hybrid work has caused mostly positive effects. For the organization it has offered an opportunity to recruit experts from a geographically wider area. Employees have had the experience that it is easier to combine work and leisure. Despite of positive effects, there has been a worry of losing the sense of community.

The theoretical framework of this thesis comprises the themes of hybrid work, sense of community and work motivation, focusing on the self-determination theory (SDT). Particular focus is placed on the three basic psychological needs of self-determination theory: autonomy, competence, and relatedness.

This thesis was a research-based development study which was conducted using qualitative methods. The research material consisted of thematic interviews involving interviews of three leaders and seven experts of ELY-Centre of Kainuu. The methods of content analysis were applied in the analysis of the material.

Based on the results of the thematic interview, the employees of ELY-Centre of Kainuu experience strong motivation for their work. The three basic needs of the self-determination theory could be identified in the results. The main motivation for on-site work was seeing colleagues. Based on the results, the ELY-Centre of Kainuu has been able to create an atmosphere that supports work motivation.

Keywords: motivation, self-determination theory, hybrid work, sense of community

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tietoperusta .....	8
2.1	Motivaatio .....	8
2.1.1	Työmotivaatio.....	9
2.1.2	Motivaatioteorioiden historiaa.....	11
2.1.3	Itseohjautuvuusteoria motivaation selittäjänä.....	13
2.1.4	Motivaatioon vaikuttaminen .....	16
2.2	Hybridityö .....	18
2.2.1	Hybridityön edut.....	19
2.2.2	Hybridityön haasteet.....	19
2.3	Yhteisöllisyys.....	21
2.3.1	Organisaation kulttuuri ja motivaatiota tukeva ilmapiiri .....	22
2.4	Tietoperustan synteesi .....	22
3	Tutkimusasetelma.....	24
3.1	Kohdeorganisaatio .....	24
3.2	Tutkimus- ja kehittämisasetelma.....	25
3.3	Aineiston keruu ja käsittely .....	26
3.4	Aineiston analyysi .....	27
3.5	Tulosten käsittely kohdeorganisaatiossa.....	28
4	Tulokset .....	28
4.1	Työmotivaatio .....	29
4.2	Perustarpeet työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä .....	30
4.2.1	Autonomia .....	31
4.2.2	Kyvykkyys.....	32
4.2.3	Yhteenkuuluvuus.....	33
4.3	Hybridityö .....	34
4.4	Yhteisöllisyys.....	35
4.5	Vuorovaikutus.....	36
4.6	Esihenkilötyö.....	37
4.7	Kehitysehdotukset .....	38
4.7.1	Vapaaehtoiset läsnäpäivät ja läsnäkokoukset .....	39
4.7.2	Perehdyttäminen ja uusien työntekijöiden integroituminen .....	40
4.7.3	Kehittämispäivien sisältö .....	40
4.7.4	Mahdollistava esihenkilötyö.....	41
4.8	Yhteenveto.....	42
5	Johtopäätökset .....	43

5.1	Pohdinta.....	44
	Lähteet.....	47
	Kuvat .....	51
	Liitteet .....	52

## 1 Johdanto

Etätyötä tehtiin monissa organisaatioissa jo ennen vuonna 2019 alkanutta pandemiaa. Oli kuitenkin paljon organisaatioita, joissa etätyöhön siirryttiin laajemmin vasta pandemian myötä: pandemia-aikana etätyön määrä nelinkertaistui ja vauhditti jo alkanutta työelämän murrosta. Tällä hetkellä etä- ja läsnätyön yhdistelmä, hybridityö, on monessa yrityksessä arkipäivää. Riippumatta hybridityön mallista nousee keskusteluun samoja ongelmia: kuinka usein toimistolle saapumista voi edellyttää, johtaako etätyö eristäytymiseen sekä miten huolehditaan yhteishengestä ja yhteisöllisyydestä? Vaikka paikkasidonnaisuus menettää merkitystään, ei se silti tarkoita sitä, ettei ihmisten toivottaisi silloin tällöin kokoontuvan yhteen. (Ranki 2023a, 30; Vilkmán 2023, 13-16.) Monet organisaatiot ovat ratkaisseet yhteisöllisyyden haastetta määräämällä pakollisia läsnäolokäytäntöjä. Tämä ei kuitenkaan yksiselitteisesti ratkaise ongelmaa, sillä esimerkiksi tutkimuslaitos Gartnerin (2022) tekemässä tutkimuksessa ilmeni, että tiukka hybridimalli johti yhteenkuuluvuuden kokemuksen selvään vähenemiseen.

Hybridityö on tuonut aiempaa selkeämmin näkyville vuorovaikutuksen ja tuottavuuden välisen suhteen. Etätyön vauhdittama työn murros on lisännyt työn tekemisen autonomiaa, mikä vaatii työntekijältä enemmän itseohjautuvuutta ja kykyä itseoppimiseen. Toisaalta etätyö sallii työn tekemisten tapojen ja sisällön muokkaamisen itselle sopivaksi, mikä mahdollistaa työn imun kokemuksen ja työmotivaation vahvistumisen niillä työntekijöillä, joiden itseohjautuvuus on kunnossa. Etätyötä tekevistä neljä viidestä kokeekin tuottavuutensa parantuneen etätyöaikana. Vaikka etätyö voi sujua yksilöltä tehokkaasti, vaatii työyhteisön oppimisen ja strategisten tavoitteiden uudistumisen kohtaamisia kasvokkain. Teknologiavälitteisyys yksipuolistaa vuorovaikutusta, työtä tehdään yhä harvempien kanssa ja spontaani vuorovaikutus jää vähäisemmäksi. Sosiaaliset kohtaamiset työyhteisössä mahdollistavat yhteisöllisyyden kytkeytymisen strategiseen vuoropuheluun, ja tiedon jakaminen ja hyödyntäminen ovat ratkaisevassa roolissa pitkän tähtäimen tuottavuuskasvun näkökulmasta. (Ranki 2023a, 30; Ranki 2023b, 12, 25-26.) Etätyö on lisännyt henkistä kuormitusta etenkin nuorilla ja yksinelävillä, minkä syyksi on arvioitu työn kapeutumista innostavien tehtävien ja kasvokkaisten kohtaamisten vähennyttä (Manka 2023, 203).

Hybridityön johtamisessa vaaditaan yksilöllisempää lähijohtamista kuin lähityössä sekä työn sopeutumista työntekijän tarpeisiin. Esihenkilöiden tehtävänä on auttaa jokaista työntekijää löytämään tälle sopivin tapa ja ympäristö työntekoon. Samalla tulee pyrkiä mahdollisimman tasavertaiseen työntekijäkokemukseen, suureen avoimuuteen sekä selkeyden lisäämiseen. (Vilkmán 2016, 74.) Pandemian aikainen etätyö nosti esiin työilmapiirin ja lähityössä koetun psykologisen turvallisuuden tunteen työntekijän työhyvinvoinnin edistäjänä. Viime aikoina tieteellisissä tutkimuksissa on toistuvasti esitetty, että nykyaikaisen esihenkilötyön ytimessä on

työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden lisääminen (Saarenpää 2022, 90). Esihenkilön tulisi siis kyetä huomioimaan jokaisen työntekijän yksilöllisten tarpeiden ohessa myös yhteisöllisyyden ja myönteisen ilmapiirin luominen työympäristöön. Mitä paremmin organisaatiot pystyvät vastaamaan näihin tarpeisiin, sitä paremmin työntekijät kykenevät sitoutumaan organisaatioon ja omistautumaan työnteolle. Laajemmassa kuvassa tämä on tärkeä menestysvaltti organisaatiolle. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 148-151; Ranki 2023b, 13.)

Hybridityön mukanaan tuomat muutokset on tiedostettu myös Kainuun ELY-keskuksen Y-vastualueella, joka on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Kainuun ELY on asiantuntijaorganisaatio, jossa lähes kaikki työntekijät tekevät etätöitä. Hybridityömalli on otettu Kainuun ELY:ssä vastaan pääosin positiivisesti; se on mahdollistanut osajien rekrytoimisen maantieteellisesti laajemmalta alueelta, ja asiantuntijat esihenkilöineen ovat kehittäneet toimintatapoja sujuvaan etä- ja läsnätyön yhdistämiseen. Kuitenkin vuosittaisissa henkilöstökyselyissä on noussut esiin huoli yhteisöllisyyden vähenemisestä, ja esihenkilöt joutuvat monen muun organisaation tapaan pohtimaan läsnäoloikäytäntöjä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kainuun ELY-keskuksen työntekijöiden motivaatiotekijöitä läsnätyössä: mikä motivoi ihmisiä tulemaan toimistolle? Kehittämistavoitteena on luoda ymmärrystä yhteisöllisyyden kokemukseen sekä hybridityön motivaatiotekijöihin ja selvittää, miten hybridityömallia ja yhteisiä tapaamisia voisi edelleen kehittää kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan hybridityötä, luodaan ymmärrystä motivaatioon, sen syntyyn ja ylläpitoon sekä erityisesti työmotivaatioon määrittelyjen ja erilaisten motivaatioteorioiden valossa sekä käsitellään yhteisöllisyyttä.

## 2 Tietoperusta

Tässä luvussa esitetään tämän opinnäytetyön tietoperusta. Jotta voimme ymmärtää motivaatiota ja sen muodostumista, on tärkeää luoda ymmärrystä motivaation, erityisesti työmotivaation, käsitteeseen. Motivaatiota käsittelevässä luvussa 2.1 on lisäksi esitelty lyhyesti motivaatioteorioiden historiaa ja paneuduttu erityisesti niistä vallalla olevaan ja kenties eniten tutkittuun itsemääräämisteoriaan, jonka jälkeen on esitelty motivaatioon vaikuttamisen keinoja. Seuraavan tietoperustan teeman muodostaa hybridityö, jonka etuja ja haasteita on tarkasteltu luvussa 2.2. Kolmannen tietoperustan kokonaisuuden muodostaa luvun 2.3 yhteisöllisyys.

### 2.1 Motivaatio

Ihminen tarvitsee kykyä innostua ja kiinnostua, motivaatiota, kaikessa toiminnassaan. Motivaatio juontaa juurensa latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatiolla ei tarkoiteta ainoastaan innostunutta tunnetta vaan myös tilaa, jossa suunnataan tavoitteelliseen pyrkimykseen. Honkanen (2016, 117) määrittelee motivaation joukoksi sisäisiä ja



ulkoisia voimia, jotka määräävät motivaation laadun, suunnan, voimakkuuden ja keston. Motivaatio auttaa meitä saavuttamaan tavoitteita ja luomaan innovatiivisia ideoita, ja motivaatiosta puhutaankin yleensä lähinnä myönteisten päämääriin tähtäämisen yhteydessä. Motivaatio ilmenee asteittain; itselleen tärkeän asian kanssa työskentelevä voi toimia visionsa vetämänä lähes pakkomielleisesti. Motivaatio on moniulotteinen ilmiö, johon kuuluu halu panostaa jonkun pyrkimyksen saavuttamiseksi. Se on psyykeen tila, johon kuuluvat sekä kiinnostus (kognitio) että innostus (emootio). Motivaatio on sitä voimakkaampaa, mitä intensiivisempiä kiinnostus ja innostus ovat. (Sinokki 2016, 7; Aulankoski 2022, 10-12.)

Motivaatio voidaan määritellä psyykkiseksi tilaksi, joka ohjaa vireyttä ja aktiivisuutta toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio voidaan määritellä myös motiivien verkostoksi, jossa motiivit ovat tekijöitä, jotka ohjaavat käyttäytymisemme suuntaa. Käsitys motivaatiosta on muuttunut ajan saatossa. Mekanistisissa motivaatioteorioissa ihminen nähtiin passiivisena ja hänen ajateltiin olevan fysiologisten viettien ja ympäristön ärsykkeiden vietävissä. Organistisissa teorioissa ihminen puolestaan nähtiin aktiivisena toimijana, joka tyydytti psykologisia perustarpeitaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa sosiaalisessa ympäristössä. (Sinokki 2016, 60-61.)

Motivaatio syntyy yksilön, tilanteen ja ympäristön vuorovaikutuksessa ja on yksilöllinen kokemus. Toimeenpanevia voimia voi saada sekä fyysisestä että sosiaalisesta ympäristöstä, mutta se, mikä on motivoivaa toiselle, ei saa samaa kokemusta aikaan toiselle. Motivaatiossa voidaan erottaa sisäinen motivaatio, joka saa ihmisen toimimaan puhtaasta ilosta, sekä ulkoinen motivaatio, jossa toimitaan palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa. Joissakin tutkimuksissa on päätelty motivaation koostuvan yhteenkuuluvuuden, vallan ja saavutusten tarpeista, mutta myös todettu näiden osa-alueiden painottuvan eri ihmisillä eri tavoilla. Sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi voidaan erottaa toisistaan tilanne- ja yleismotivaatio, joista etenkin tilannemotivaatioon vaikuttavat ympäristötekijät. (Sinokki 2016, 62-63; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10-11.)

Yksilölle tärkeät pyrkimykset vaikuttavat siihen, mitkä ovat hänelle relevantteja tavoitteita ja mihin hän suuntaa toimintatarmonsa. Motiivit vaikuttavat taustalla myös primaaristi ja tiedostamatta ihmisen käyttäytymisessä vaikuttaen lähestymis- ja välttämisprosesseihin. Yksilölliset toimintastrategiat vaikuttavat tavoitteiden asettamiseen, pyrkimykseen sekä siihen, miten ihminen ennakoii selviytävänsä tilanteesta tai tehtävästä. Motivaatioteorioissa tarkastellaan yksilön toiminnan tavoitteita, selviytymisodotuksia ja niihin liittyviä tunnelatauksia. (Saariluoma 2003, 115-119.)

### 2.1.1 Työmotivaatio

Työmotivaatio on motivaation alalaji, johon vaikuttaa työn, työympäristön ja työn ominaisuuksien lisäksi myös muun muassa työntekijän persoonallisuus. Työmotivaatio on

organisaation toiminnan kannalta keskeistä, koska se vaikuttaa niin työn tuottavuuteen, työn laatuun kuin työhyvinvointiinkin. Työntekijä voidaan määrätä tekemään työtä, muttei innostumaan. Työntekijän motivaatiota on kuitenkin mahdollista tukea monin eri tavoin. Parhaimmillaan motivaatio saa aikaan hyvän kierteen: motivoituminen lisää iloa ja ilo lisää motivaatiota. (Sinokki 2016, 11; Aulankoski 2022, 13.)



Kuva 1 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Organisaatiossa työmotivaatioon voidaan vaikuttaa kehittämällä työn ominaisuuksia, työyhteisöä ja työympäristöä sekä tukemalla työntekijän yksilöllisiä työmotivaatioon vaikuttavia ominaisuuksia (Sinokki 2016, 224).

Juho Wiskarin (2009, 143) mukaan työmotivaatio on motiivien virittämä tunnepohjainen sitoutuminen työtehtävään. Eri ihmiset motivoituvat työssä eri tavoin, mutta lisäksi työmotivaatiota tutkittaessa on huomioitava johtamisen, työyhteisön ja työn ominaisuuksien merkitys motivaatioon (kuva 1). Työmotivaatio muodostuu siis yksilön ja tilanteen vuorovaikutuksessa. Motivoivan työn ominaisuuksina voidaan pitää muun muassa riittävää haasteellisuutta, hyväksytyjä tavoitteita, tarkoituksenmukaisuutta osana kokonaisuutta sekä saavutettavia palkkioita. Työyhteisöllä on suuri vaikutus yksittäisen työntekijän motivaation lisäksi organisaatiossa mahdollistavan motivaatioilmapiirin syntyyn. Työn ominaispiirteitä koskevia tekijöitä ovat sosiaaliset tekijät, esimerkiksi johtaminen ja työkaverit, taloudelliset tekijät kuten palkka sekä fyysiset tekijät, esimerkiksi työolosuhteet ja turvallisuus. (Sinokki 2016, 80-82.)

Työmotivaatiolle läheinen käsite on työn imu (*work engagement*), joka muodostuu kolmesta osatekijästä: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Vaikka työmotivaatio ja työn imu ovat eri käsitteitä, viittaavat ne osittain samaan ilmiöön, sillä työn imussa ihminen

tekee työtään motivoituneesti ja tarmokkuus työssä kantaa vaikeampien hetkien yli. (Aulankoski 2022, 13-14.) Voidaan puhua työn vaatimustekijöistä ja voimavaratekijöistä, joiden tasapaino vaikuttaa siihen, onko lopputuloksena työn imua vai huonommassa tapauksessa työuupumusta. Työn imua voidaan edesauttaa sopivalla kuormituksella, vaikutusmahdollisuuksilla, yhteisöllisyyden tunteella, palkkioilla, reiluuden, kunnioituksen ja oikeudenmukaisuuden tunteilla sekä työn mielekkyydellä. Työn imusta voi seurata työhyvinvoinnin lisääntymistä, mutta myös parempaa suoriutumista, ja se voi ”tarttua” ihmisestä toiseen lisäen innostusta työyhteisössä. (Honkanen 2016, 124.) Työn tarjotessa sopivasti henkistä ponnistelua työn imu ja työskentelymotivaatio tyypillisesti paranevat (Mauno, Minkkinen, Feldt & Herttalampi 2022, 48).

### 2.1.2 Motivaatioteorioiden historiaa

Motivaatio on monitahoinen ilmiö, ja ihmisen käyttäytymisen taustalla on useita samanaikaisia motiiveja. Motivaatiota on tutkittu paljon, mutta sitä ei ole pystytty täysin ymmärtämään. Motivaatiota on pyritty selittämään erilaisin teorioin jo 1930-luvulta lähtien. Vaikkei motivaatiota ole kyetty täysin ymmärtämään tai selittämään yhdelläkään teoriolla, auttaa teorioiden tuntemus motivaation syntyyn ja ylläpitämiseen vaikuttavien seikkojen ymmärtämisessä. (Juuti 2006, 38.)

Varhaisimmissa motivaatioteorioissa motivaatio nähtiin liikkeellepanevana, vietteihin ja tarpeisiin perustuvana voimana. Psykoanalyysin uranuurtaja Sigmund Freudin (1933) mukaan nämä voimat olivat seksuaalisuus ja aggressio. Seuraavalla vuosikymmenellä Clark Hull määritteli perusvieteiksi seksuaalisuuden lisäksi nälän, janon ja kivun välttämisen. Samaan aikaan heräsi behavioristinen näkemys, jonka mukaan perustarpeet olivat psykologisia ja opittuja. Behavioristisen suunnan edustajista kuuluisimpia olivat Ivan Pavlov klassisen ehdollistumisen teorian puolestapuhujana, Burrhus Skinner, joka tutki välillistä ehdollistumista sekä mallioppimisen teorian kehittäjä Albert Bandura. (Sinokki 2016, 72; Liukkonen ym. 2006, 13.)

Behaviorististen teorioiden jälkeen motivaatiotutkimus kehittyi kohti humanistista psykologiaa. Sinokki (2016, 75) jakaa motivaatioteoriat kahteen ryhmään: tarveteorioihin, joita edustavat esimerkiksi Maslow ja Hertzberg ja kognitiivisiin eli prosessiteorioihin, joita ovat esimerkiksi Vroomin odotusarvoteoria ja Adamsin tasapainoteoria sekä Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria. Juuti (2006, 43) jaottelee teorit vastaavasti, mutta jakaa prosessiteoriat edelleen odotusarvoteorioihin (esim. Vroom), sosiaalisten vertailujen teorioihin (esim. Adams), päämääräteorioihin (Locke) ja sisältöteorioihin (Deci & Ryan).

Tarveteorioissa oletetaan ihmisillä olevan jokseenkin samanlaiset tarpeet. Yhdysvaltalainen Abraham Maslow (1943) kehitti tunnetuimman teorian tarpeista, tarvehierarkiateorian, jonka perusajatuksena on ajatus siitä, että ihmisten perustarpeiden pitää olla tyydytettynä ennen kuin hän voi alkaa etsiä tyydytystä ”korkeammille” tarpeilleen. Maslow’n tarvehierarkiassa

ensimmäisenä ovat fysiologiset tarpeet, seuraavana turvallisuuden tarpeet, joita seuraavat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Neljäntenä hierarkiassa ovat arvostuksen tarpeet ja korkeimpana itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow'n hierarkiassa innostus luovuuteen ja kyky innovaatioihin syntyy vasta kun elämän perusasiat ovat kunnossa. (Juuti 2006, 45; Siinokki 2016, 73-75.)

Frederick Herzberg (1959) kehitti Maslow'n jälkeen etenkin työmotivaatioon sovellettavan kaksifaktori-teorian, jonka mukaan motivaatioon vaikuttavat tarpeet voidaan luokitella kahden luokkaan: hygieniatekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijöitä ovat työn ulkoiset olosuhteet, kuten esimies-alaisuus, työilmapiiri, palkkausjärjestelmä ja status, jotka eivät sinänsä johda hyvään työsuoritukseen, mutta aiheuttavat tyytymättömyyttä ollessaan huonolla tasolla. Työn varsinaisina motivaatiotekijöinä Herzberg piti työn sisältötekijöitä, jotka aikaansaavat ja vahvistavat motivaatiota. Tällaisia tekijöitä ovat kaksifaktori-teorian mukaan onnistumisen kokemukset työssä, vastuu, etenemismahdollisuudet, työn merkityksellisyys sekä oppiminen ja henkinen kasvu. Herzbergin teoriaa on kritisoitu siitä, ettei se huomii ihmisen persoonallisuuspuitteitä, vaan olettaa erilaisten yksilöiden motivoituvan samalla tavoin. (Viitala & Jylhä 2019, 235-236.)

David McClellandin (1961) suoritusmotivaatioteoria korostaa yksilöiden välistä eroa suoriutumistarpeessa. Suoritustarpeella tarkoitetaan halua saavuttaa ja saada aikaan jotain merkittävää. Yksilö, jolla on korkea suoritusmotivaatio ei suoritusmotivaatioteorian mukaan kaiha vaikeitakaan haasteita vaan on valmis työskentelemään niiden eteen pitkäjänteisesti. Korkean suoritustarpeen omaava henkilö nauttii McClellandin mukaan tilanteista, joissa hän voi suoriutumisella vaikuttaa omaan menestykseensä, saa tehdä riittävän haastavia tehtäviä, saa toimia riittävän itsenäisesti, käyttää luovuuttaan ja suuntautua tulevaisuuteen. Tällaisia henkilöitä ajaa eteenpäin ”sisäinen draivi”, jota on mahdollista tukea palautteenannolla. On väitetty, että vain pieni määrä ihmisiä kuuluisi luontaisesti korkean suoritustarpeen omaaviin, mutta McClellandin mukaan suoritusmotivaatiota on mahdollista vahvistaa tehtävien haastavuutta lisäämällä, osaamista vahvistamalla ja kannustuksella. (Viitala & Jylhä 2019, 236-237.)

Victor Vroomin (1964) esittämä ja Edward Lawlerin (1971) edelleen kehittämä odotusarvoteoria selittää ponnistusten ja palkkioiden välistä suhdetta, ja sillä on ollut vahva vaikutus ajatteluun palkitsemisesta. Odotusarvoteoriassa ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisesta valinnastaan eri vaihtoehtojen välillä, joista hän valitsee todennäköisemmin vaihtoehdon, jolla on myönteisimpiä seurauksia. Vroomin mukaan motivaation syntyyn tarvitaan usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa, usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen sekä usko siihen, että ponnistukset johtavat palkkion saamiseen. Yksilön käsitys omista kyvyistään vaikuttaa siihen, miten paljon hän ponnistelee tavoitteen saavuttamiseksi. Teorian mukaan motivaatiota heikentää, jos työ on liian vaikeaa tai liian helppoa. Jos palkkio tavoitteen

saavuttamisesta ei ole riittävä tai yksilötä oikealla tavalla motivoiva, se ei kannusta ponnistelemaan sen eteen. (Viljaranta 2017, 66-76; Juuti 2006, 49-50; Viitala & Jylhä 2019, 236-237.)

John Adamsin (1965) tasapainoteorian (myös oikeudenmukaisuusteoria) mukaan ihmiset vertaavat omaa panosten ja palkkioiden välistä suhdetta muihin ihmisiin. Havaitessaan panos-palkkiosuhteiden olevan samankaltaisia muiden kanssa ihminen ei koe jännitteitä tilanteessa. Hän on tyytyväinen kokiessaan tilanteen oikeudenmukaiseksi. Jos ihminen kuitenkin kokee, että saa joko vähemmän tai enemmän hyötyä omasta toiminnastaan verrattuna muihin, pyrkii hän toiminnallaan tasapainottamaan tätä tilannetta. Teoriassa palkkioilla tarkoitetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa saatuja, ihmisen subjektiivisesti kokemia palkkioita kuten palkkaa, statusta, arvostusta ja palautetta. Panoksella tarkoitetaan suoritusta, taitoa, työmäärää ja työn laatua. (Juuti 2006, 56-57; Sinokki 2016, 112.)

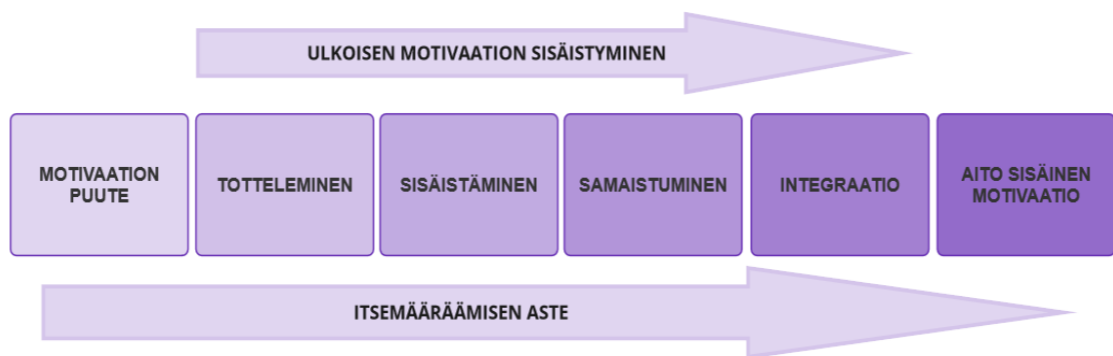
Edwin Locke kehitti 1960-luvulta lähtien päämääräteorian, jota on käytetty paljon työmotivaation selittävänä tekijänä organisaatioissa. Locken teorian mukaan ihminen reagoi ympäristöönsä muodostamansa todellisuuskäsityksensä pohjalta ja muodostaa itselleen sopivia käyttäytymistä ohjaavia päämääriä. Teoriassa oletetaan, että päämäärien selkeys ja päämäärän saavuttamisen vaikeusaste vaikuttavat motivaatioon eniten. Haasteelliset ja selkeät päämäärät motivoivat paremmin kuin helpot ja epäselvät. Teoriassa korostetaan myös palautteen saannin tärkeyttä: haasteellisten päämäärien motivoiva vaikutus häviää, jos niiden saavuttamisesta ei saa palautetta. (Juuti 2006, 59-60; Sinokki 2016, 113.)

Amerikkalainen positiivisen psykologian koulukuntaa edustava psykiatrian professori Steven Reiss aloitti omat tutkimuksensa 1990-luvun loppuvuosina. Reiss tutkimusryhmineen on löytänyt 16 perustarvetta, jotka vaikuttavat ihmisen sisäiseen motivaatioon. Reiss pitää näitä *elämän perusmotiiveja* universaaleina ja kaikissa ihmisissä vaikuttavina. Tältä pohjalta on muodostettu Reiss Motivaatioprofiili (RMP), jonka avulla on pyritty tarkastelemaan ja mittaamaan yksilön persoonallisia motivaatiotekijöitä. Reissin teoriassa painotetaan motivaation yksilöllisyyttä ja sen ymmärtämistä. Reiss ei erota teoriassaan ulkoista ja sisäistä motivaatiota erikseen vaan on päätellyt, että kaikki motivaatio syntyy sisäisesti arvostettujen asioiden tavoittelusta. (Mayor & Risku 2022, 32-39, 43.)

### 2.1.3 Itseohjautuvuusteoria motivaation selittäjänä

Yksi tunnetuimmista motivaatiota selittävistä teorioista on Edward L. Decin ja Richerd M. Ryanin (2004) kehittämä itseohjautuvuusteoria (*self-determination theory, SDT*, suomennettu myös itsemääräämisteoria tai itsemääräytymisteoria). Deci ja Ryan ovat tutkineet motivaatiota 1970-luvulta lähtien, mutta teoria on noussut pinnalle vasta positiivisen psykologian

vallankumouksen<sup>1</sup> myötä. Teoriaa voidaan pitää tällä hetkellä eniten vallalla olevana motivaatioteorian. Teoria lähtee oletuksesta, jonka mukaan ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoitunut ja itseohjautuva. Decin ja Ryanin teorian mukaan motivaation määrä ei ole yhtä ratkaisevaa kuin sen laatu. Motivaatio on perinteisesti jaettu karkeasti ihmisestä itsestä lähtevään sisäiseen motivaatioon ja ympäröivästä maailmasta yllykkeensä saavaan ulkoiseen motivaatioon. Itseohjautuvuusteoria näkee asian kuitenkin hieman eri tavoin: sen mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio muodostavat jatkumon, jonka toisessa päässä on sisäinen motivaatio ja toisessa motivaation puute eli amotivaatio. Näiden välillä oleva ulkoinen motivaatio vaihtelee sen itsenäisyyden mukaan. Itseohjautuvuusteoriassa autonomian merkitys nähdään olennaisena tekijänä ulkoisen motivaation sisäistämässä. Ulkoinen palkkio ei ohjaa toimintaa, päinvastoin. Jo Ryanin ja Decin varhaisimmissa tutkimuksissa havaittiin, että ulkoiset palkkiot tai paineet helposti heikentävät sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2017, 14; Hongisto-Peltomaa 2023, 60; Saarenpää 2022, 84-88; Vasalampi 2017, 54-55.) On myös huomioitava, että Ryan ja Deci erottavat sisäisen motivaation edelleen sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn. Sisäsyntyisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on nautinnollista, kun taas sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen tuntuu arvokkaalta sen vuoksi, että se kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. (Martela & Jarenko 2014, 14.)



Kuva 2 Autonomian merkitys motivaation sisäistymisessä (mukailen Honkanen 2016, 121)

Puhtaimmillaan ulkoinen motivaatio tarkoittaa, että yksilö ainoastaan mukautuu ympäristönsä vaatimuksiin. Kuitenkin sisäistämisen prosessien kautta ulkoinen motivaatio voidaan kääntää sisäiseksi motivaatioksi (kuva 2). Prosessissa ihminen ohjautuminen muuttuu yhä enenevässä määrin sisäistetyksi. Aidossa sisäsyntyisessä motivaatiossa ihminen tekee sitä, minkä kokee mielenkiintoiseksi ja joka tuottaa hänelle sisäistä tyydytystä. (Honkanen 2016, 120-121.)

<sup>1</sup> Positiivinen psykologia on psykologian tieteenhaara, joka on syntynyt 200-luvun taitteessa. Etenkin työelämässä on kiinnostuttu sen tuomista mahdollisuuksista kehittää työn tuottavuutta, työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä työhyvinvointia. (Holmgren 2023, 38.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme inhimillistä perustarvetta: autonomian tarve (*need for autonomy*), tarve tuntea itsensä kyvykkääksi (*need for competence*) ja yhteenkuuluvuuden tarve (*need for relatedness*). Teorian mukaan ihminen motivoituu asioista, jotka tyydyttävät näitä kolmea perustarvetta. Autonomian tarve tarkoittaa sitä, että ihmisellä on oltava kontrolli omasta toiminnastaan ja liikkumatilaa päättää omista asioistaan. Työelämässä tämä tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön. Tarve kokea itsensä kyvykkääksi tarkoittaa kokemusta riittävästä osaamisesta ja pätevyydestä työn haasteisiin nähden. Itsensä kyvykkääksi kokeva uskoo, että hänellä on riittävästi voimavaroja suorittaa annetut tehtävät menestyksekkäästi, ja hän luottaa omaan pystyvyyteensä tehtävien hoidossa. Yhteenkuuluvuuden tarpeella tarkoitetaan ihmisyyteen kuuluvaa tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin, halua tulla kohdatuksi ja hyväksytyksi. Itseohjautuvuusteorian mukaan hyvä motivaatio on kytköksissä siihen, että ihminen kokee olevansa osa yhteisöä, psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ja saavansa osakseen kannustusta. (Deci & Ryan 2017, 10-11; Saarenpää 2022, 89-90; Viitala & Jylhä 2019, 238-239.) Vahvistamalla työntekijöiden kokemusta perustarpeiden toteutumisesta saadaan aikaan myönteisiä hyvinvointi- ja suoriutumisvaikutuksia. Kolme perustarvetta ovat yhteydessä myös aikaansaamiseen ja luovuuteen (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 102-103).

Frank Martela on esittänyt omissa tutkimuksissaan kolmen perustarpeen rinnalle neljättä perustarvetta: hyväntekemistä. Hyväntekemisellä tarkoitetaan sitä, että ihmisellä on perussyn-tyinen halu vaikuttaa myönteisesti yhteiskuntaan ja ihmisiin ympärillään. Martela on osoittanut myös, että anonyymi auttaminen vaikuttaa myönteisesti ihmisen hyvinvointiin. Martela ja Riekkö (2017, 14) ovat esittäneet, että kaikki nämä neljä perustarvetta olisivat yhteydessä merkityksen kokemiseen työssä. Hyväntekemisellä näyttäisi Martelan tutkimuksen perusteella olevan itsenäinen, perustarpeiden toteutumisella selittämätön vaikutus hyvinvointiin ja merkityksellisyyden kokemukseen. (Martela ym. 2017, 104.)

Itsemääräämisteoria esittää, että ihmisen kehitys ja psykologinen kasvu tapahtuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. Ihmiset elävät keskellä erilaisia sosiaalisia ympäristöjä, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti heidän toimintaansa. Olennaista on, miten nämä sosiaaliset ympäristöt tukevat heidän perustarpeidensa tyydytystä. Sosiaalinen ympäristö, joka tukee ihmisen perustarpeiden toteutumista, tukee myös sisäistä motivaatiota, hyvinvointia ja aktiivista itseohjautuvuutta. Perustarpeiden huomiotta jättäminen puolestaan lisää ulkoista motivaatiota tai motivoimattomuutta. Useat tutkimukset ovat tukeneet erityisesti autonomiaa tukevan sosiaalisen ilmapiirin hyödyllisyyttä motivaatiolle. Autonomiaa tukevassa sosiaalisessa ilmapiirissä pyritään huomioimaan yksilölliset näkökulmat, annetaan valinnanvapautta ja käytetään mahdollisimman vähän kontrolloivia toimintatapoja. Tällaisessa työympäristössä työntekijöiden on voitu osoittaa kokevan työhyvinvointinsa paremmaksi ja saavuttavan parempia työtuloksia kuin kontrolloidussa työympäristössä työskentelevien. (Deci & Ryan 2017, 12-13; Vasalampi 2017, 56-61.)

Itsemääräämisteoriaa, kuten muitakin motivaatioteorioita, on kyseenalaistettu. Erityisesti kriittikkiä on kohdistettu siihen, miten universaaleja tarpeet ovat vaihtelevatko ne kulttuurin mukaan. Tarpeiden yleismaailmallisuudesta on tehty vaikuttavaa tutkimusta, mutta yleisyyteen liittyvät kysymykset ovat edelleen olemassa etenkin tutkimuksissa aliedustettujen väestöryhmien osalta. On myös kysytty, kuinka monta tarvetta on mahdollista tunnistaa? Tarpeiden määrä on vaihdellut ajasta ja tutkimuksesta riippuen: Dweck sekä Ryan ja Deci ovat tunnistaneet motivaatioteorioissaan kolme tarvetta, Reiss 16, Murray 17 ja Maslow viisi. Tulevaisuudessa tarpeita lieneekin mahdollista tutkia myös neurotieteen keinoin, jolloin motivaatioon saadaan uutta ymmärrystä. (Wigfield & Koenka 2023, 273, 276.) Itseohjautuvuusteoria on kuitenkin yksi tutkituimmista ja tällä hetkellä käytetyimmistä motivaatioteorioista, jonka vuoksi sitä on painotettu myös tämän opinnäytetyön teoriaperustassa. Jarenkon ja Pesosen (2015, 21) mukaan itsemääräämisteorian voidaan myös katsoa soveltuvan erityisen hyvin nykyaikaisen asiantuntijatyöhön, jota tämänkin opinnäytetyön kohdeorganisaatio edustaa.

#### 2.1.4 Motivaatioon vaikuttaminen

Motivaatio on monisyinen asia, eikä siihen vaikuttaminenkaan ole yksiselitteistä. Yksilön motivaation määrä ja laatu vaihtelevat tilanteesta riippuen. Motivaation määrä ei kuitenkaan ole yhtä ratkaisevassa osassa kuin motivaation laatu, joka määrittää toiminnan laadun. Deci ja Ryan (1985) havaitsivat tutkimuksissaan, että ihmisten välillä on myös pysyviä eroja siinä, millainen taipumus heillä on nähdä ympäristönsä ja säädellä toimintaansa. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmiset voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri orientaatiotyyppiin: autonomiseen orientaatioon, kontrolliorientaatioon ja impersonaaliseen (rakentumattomaan) orientaatioon. Autonominen orientaatio tarkoittaa, että yksilöllä on vahva valinnanvapauden ja itseohjautuvuuden kokemus, he haluavat valita itse tavoitteensa, tekevät itsenäisiä valintoja ja nauttivat siitä, että saavat toteuttaa itseään vapaasti. Autonomisen orientaation ryhmään kuuluvat ovat usein sisäisesti motivoituneita, eikä heidän toimintaansa voi vaikuttaa ulkoisilla palkkioilla. Kontrolliorientaation omaavat ovat valmiita sietämään ulkoista kontrollia suhteellisen pitkälle ja he noudattavat heille annettuja selkeitä tavoitteita tai ympäristöstä tulevia normeja. Tällöin yksilön toimintaa voi ohjata esimerkiksi taloudellinen hyöty tai sosiaalinen hyväksyntä. Impersonaalinen orientaatio tarkoittaa kyvyttömyyden tai taitamattomuuden kokemusta tilanteiden hallinnassa ja voi aiheuttaa motivoimattomuutta tai epäjohtonmukaista toimintaa. Jokaisella yksilöllä uskotaan olevan näitä kaikkia ominaisuuksia, mutta hallitseva orientaatio johtaa toimintaa. (Deci ym. 2017, 14-15; Vasalampi 2017, 61-63; Viitala & Jylhä 2019, 240-241.)

Vaikkei esihenkilö voikaan syyttää motivaation kipinää työntekijän puolesta, voidaan oikeanlaisilla rakenteilla ja vuorovaikutuksella vaikuttaa työntekijän mahdollisuuksiin löytää työn tekemisen sisäinen motivaatio (Martela ym. 2017, 1078). Motivaatioon vaikuttaminen edellyttää esihenkilöiltä osaamista toimia tavalla, joka vastaa työntekijöiden tarpeisiin ja tukee



näiden pyrkimyksiä. Tällöin työntekijöistä tulee itsemotivoituneempia, mikä puolestaan edesauttaa yksilön työhyvinvointia ja menestystä ja vaikuttaa myönteisesti niihin, keiden kanssa he ovat vuorovaikutuksessa. (Deci ym. 2017, 540, 558.)

Sinokki (2016, 236) toteaa, että työmotivaatio liittyy innostukseen ja mielenkiintoon, jota syntyy esimerkiksi kutsumustyössä, mutta myös työyhteisössä samantapainen innostus on mahdollista saavuttaa työyhteisötasolla sisäisen motivaation lähteiden: vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen kautta. Työyhteisössä vapaaehtoisuus tarkoittaa esimerkiksi tiimien itseohjautuvuutta ja ilmenee autonomiana päättää ja vaikuttaa työhön kuuluviin asioihin. Sopivan vaativassa ja mielekkäässä työssä syntyy tunnetta pystyvyydestä ja onnistumisista sekä niiden kautta luottamusta siihen, että työtehtävistä selviydytään menestyksekkäästi. Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta lisää kyvykkyyden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävät yhdessä tekeminen ja yhteen hiileen puhaltaminen sekä turvallisuuden ja välittämisen kokemukset. Myös vuorovaikutustaidot ovat olennaisessa osassa yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta. Neljäntenä motivaation lähteenä nostettu hyväntekeminen tarkoittaa työyhteisökontekstissa kokemusta siitä, että työllä on positiivinen vaikutus muiden elämään ja se on yhteiskunnallisesti tärkeää. Se voi myös tarkoittaa työyhteisössä auttamista ja kannustamista. (Sinokki 2016, 236-237.)

Esihenkilöt voivat parantaa työntekijän innostusta ja motivaatiota sekä työyhteisön motivaatioilmapiiriä panostamalla perustarpeiden toteutumisen edellytyksiin. Autonomian tunnetta voidaan edistää sillä, että työntekijällä on tilaa pyrkiä kohti omaksi kokemiaan päämääriä parhaaksi katsomallaan tavalla. Kyvykkyyden kokemusta edistää tunne osaamisesta ja aikaansaamisen tunteesta. Tätä kokemusta voidaan edistää selkeillä päämäärillä, osaamisesta huolehtimalla ja oikeanlaisella palautteenannolla. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus muodostuu hyvän yhteishengen kautta ja ilmenee siinä, että jokainen tulee hyväksytyksi työyhteisössä omana persoonanaan. Esihenkilöt toimivat tässä esimerkkinä osoittamalla vuorovaikutustilanteissa arvostusta ja välittämistä. Hyväntekeminen ja se, miten työyhteisössä kohdellaan toisia, on äärimmäisen tärkeää työyhteisön onnellisuuden kokemukselle. (Sinokki 2016, 239-240.)

Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen ovat nousseet viime vuosina vahvasti keskusteluihin puhuttaessa johtamisesta ja työelämätrendeistä. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseorganisoitumisella taas tarkoitetaan organisaation rakentumista niin, että hierarkkisuuksia on pyrittävä radikaalisti purkamaan siten, että organisaatiossa ei ole lainkaan esihenkilöitä tai heidän valtaansa on tuntuvasti rajoitettu. On ennustettu, että etenkin asiantuntijaorganisaatiot kehittyvät tulevaisuudessa yhä vähemmän hierarkkiseksi. Aalto-yliopiston tutkimushankkeessa Itseohjautuvuuden tila Suomessa - Itseohjautuvuuden yhteys työn imuun ja työuupumukseen kansallisesti edustavassa aineistossa havaittiin, että työntekijöiden kokema itseohjautuvuus on yhteydessä vahvempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Tutkimuksessa

tultiin siihen tulokseen, että toimiessaan itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen voivat olla työmotivaation ja työhyvinvoinnin lähteitä. Vaikkei organisaatio tavoittelisikaan täysin itseohjautuvaa tilaa, on syytä ottaa huomioon itseohjautuvuuden asteittaisen lisäämisen potentiaalinen vaikutus työhyvinvoinnin lisäämiseen. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021.)

## 2.2 Hybridityö

Laajamittainen etätyö oli harvinaista ennen koronapandemiaa, vaikkakin etätyön mahdollisuuksista oli keskusteltu jo vuosikymmeniä. Puitteet olivat olemassa, mutta valtaosa työstä, jota on mahdollista tehdä etänä, tehtiin kuitenkin työnantajan tiloissa. Vuonna 2012 Työministeriön työolobarometrissä noin viidennes palkansaajista ilmoitti työskentelevänsä joskus etänä. Luku kasvoi noin kolmasosaan vuoteen 2020 mennessä. (Bojer-Spooch Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 15.) Pandemian myötä etätyöläisten joukko monipuolistui, sillä puolet etätyöhön siirtyneistä aloitti etätyön pandemia-aikana. Pandemia jakoi työelämän kahtia niihin, jotka jäivät rajoitusten vuoksi etätöihin ja niihin, jonka työtehtävät vaativat läsnätyötä. (Ranki 2023b, 6.) Etätyösuosituksista luovuttiin keväällä 2022, jonka jälkeen hybridityö vaikuttaa tulleen jäädäkseen: yli puolet työnantajista antaa tiimien tai työntekijöiden päättää työntekeksen tavasta silloin kun se on työn luonteen osalta mahdollista (Selander, Alasoini & Hakonen 2022, 15).

Etätyö on terminä laajasti käytössä: se on työtä, jota tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla, useimmiten kotona. Etätyö on työtä, jota luonteensa puolesta voisi tehdä myös työpaikalla, mutta jonka tekemisestä muualla on sovittu työnantajan kanssa. Olennaista etätyössä on paikasta ja ajasta riippumattomat työjärjestelyt. Etätyössä vuorovaikutus tapahtuu teknologiavälitteisesti esimerkiksi sähköpostitse ja erilaisten online-kokoustyökalujen avulla. (Vilkman 2023, 40.) Koronapandemian myötä työelämään muodostui uusi käsite, hybridityö. Hybridityölle ei ole vakiintunutta määritelmää, hybridityöstä puhutaan laajalla skaalalla silloin, kun osa työn tekemisestä tapahtuu työnantajan tiloissa (lähityö) ja osa työntekijän valitsemassa paikassa (etätyö). Se, miten työajankäyttö jakaantuu lähi- ja etätyön välillä, vaihtelee suuresti organisaatiosta riippuen. Hybridityö on tässä opinnäytetyössä määritelty malliksi, jossa etä- ja lähityö yhdistetään toisiinsa. Hybridimallin tarkoituksena on löytää yhteiset sopivat toimintatavat ja käytännöt työn tekemiseen. (Ranki 2023b, 6; Vilkman 2023, 41.)

Etä- ja hybridityölle läheisiä käsitteitä ovat monipaikkainen ja paikkariippumaton työ. Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään useissa eri paikoissa, esimerkiksi organisaation useissa eri toimipisteissä tai sidosryhmien toimitiloissa. Paikkariippumattoman työn ydinajatuksena on, että organisaation prosessit, käytännöt ja johtaminen on toteutettu paikasta riippumatta niin, että työnteko onnistuu kaikissa tilanteissa. (Vilkman 2023, 41-42.)

### 2.2.1 Hybridityön edut

Kun suomalaisilta kysyttiin heidän etätyökokemuksiaan vuosien 2020-2021 aikana, olivat saadut kokemukset pääosin myönteisiä (Boijer-Spoof Heikinheimo ym. 2021, 16). Etätyön mahdollistaminen aikaansai monelle entistä itsenäisemmän päätöksenteon oman työn suhteen. Monet kokivat keskittymisen parempana kotoa käsin, moni kokee etenkin pitkäjänteisyyttä vaativien työtehtävien tekemisen olevan helpompaa etätöissä. Myös työn ja vapaa-ajan yhdistäminen helpottui eikä työmatkoihin enää kulunut aikaa. Etätyö on usein luonteeltaan sellaista, että se sallii työnteon tapojen muokkaamisen itselle sopivaksi ja omia vahvuuksia tukevaksi, mikä voi lisätä työn imua ja motivaatiota. (Ranki 2023b, 12-13.)

Merkittävimpiä etätyön tarjoamia mahdollisuuksia on työvoiman liikkuvuuden kasvu. Organisaation näkökulmasta laaja etätyö ja paikkariippumattomuus mahdollistaa organisaatiolle parhaiden osaajien rekrytoinnin riippumatta toimipaikan sijainnista. Työntekijän on mahdollista valita asuinpaikkansa muun kuin työpaikan fyysisen sijainnin perusteella. Tämä voi auttaa selättämään osaajapulaa siitä kärsivillä maantieteellisillä alueilla. (Haapakoski ym. 2020, 153; Vilkmán 2023, 64.) Pandemia-ajan alussa raportoitiin selkeää tuottavuuden nousua laajentuneen etätyön myötä, useissa eri kyselyissä saatiin tuloksia, joiden mukaan vastaajat kokivat tehokkuutensa kasvaneen etätöissä. Pandemiavuosien jälkeen työntekijöiden kokemukset omasta tuottavuudestaan ovat kuitenkin kääntyneet laskuun. Moni koki etätyön aluksi innostavana, mutta ajan kanssa tylsistyminen alkoi lisääntyä. (Boijer-Spoof Heikinheimo 2021, 18-19; Ranki 2023b, 17.)

### 2.2.2 Hybridityön haasteet

Lisääntyneen etätyön haasteeksi ovat noussut erityisesti yhteisöllisyyden vähentyminen sekä muuttuneen esihenkilötyön haasteet. Etätyön lisääntyminen on nähty pidemmällä aikavälillä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä, sillä Työterveyslaitoksen vuoden 2022 tutkimuksen mukaan pelkästään etätyötä tekevät työntekijät voivat huonommin kuin hybridityötä tekevät. Uudesta työn tekemisen mallista on käyty erityisesti tietotyötä tekevissä asiantuntijavoittoisissa organisaatioissa vilkasta keskustelua, ja monet yritykset miettivät keinoja, joilla työntekijät saataisiin takaisin toimistolle. (Forma 2023, 229-231.) Sujuva hybridityöskentely on monen asian summa, johon ovat vaikuttamassa työntekijöiden yksilölliset tekijät, tehtäväkuvat, tiimityön tarve, tiimien välinen yhteistyön tarve jne. Sopien toimintamallien löytämiseen tarvitaan uteliaisuutta, aikaa ja epävarmuuden sietokykyä, sillä uudet toimivat työn tekemisen tavat eivät muotoudu hetkessä. (Vilkmán 2023, 72.)

Knight, Olaru, Lee & Parker (2022) tuovat tutkimuksessaan esiin, ettei etänä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tapahdu samaa luottamuksen rakentamiseen ja optimaaliseen viestintään tarvittavaa hermosynkronointia kuin kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. Tällainen köyhtynyt vuorovaikutus voi johtaa yhteistyön vähenemiseen ja heikentää organisaatioon kuulumisen

tunnetta sekä lisätä ammatillista eristäytymistä. Saman tutkimuksen mukaan etätyössä työntekijät kokivat keskimääräistä enemmän yksinäisyyttä kuin toimistossa työkavereiden tuen ja avun puuttuessa. Näitä etätyön tuomia haasteita on kuitenkin mahdollista kompensoida hybridityön tuomalla mahdollisuudella tavata kollegoita ja esihenkilöitä myös kasvokkain. (Knight ym. 2022.)

Etätyö ei mahdollista esihenkilöille samanlaista mahdollisuutta tunnistaa työssä jaksamisen haasteita. Etätyön riskinä on työntekijän eristäytyminen työyhteisöstä. (Forma 2023, 231.) Etätyöskentely on nähty riskiksi sosiaalisten suhteiden näkökulmasta ja sitä kautta uhkakuvana työksinäisyyden kehittymiselle, joka voi pahimmillaan johtaa mielenterveyden haasteisiin (Becker, Belkin, Tuskey & Conroy 2022, 449). Työksinäisyys johtaa yhteenkuuluvuuden tunteen heikentymiseen ja voi vähentää organisaatioon sitoutumista. Yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen voi näkyä sisäisen motivaation heikentymisenä, mikä heijastuu suoriutumiseen. (Vilkman 2023, 280). Esihenkilöiden, jotka haluavat vähentää yksinäisyyttä ja parantaa työtyytyväisyyttä hybridityöntekijöiden keskuudessa, tulisi etsiä tapoja edistää sosiaalista ilmapiiiriä, jossa on mahdollista saada tukea kollegoilta (Knight ym. 2022).

Suomalaisista työntekijöistä 60 % tekee työtään tiimeissä, josta syystä hybridityötä on tarkasteltava myös tiimityön näkökulmasta. Toimiva tiimi tarvitsee yhteisen päämäärän lisäksi aikaa toimia yhdessä tiiminä. Vaikka etätiimit voivat kehittyä huipputiimeiksi, vaikuttaisi siltä, että etätyö asettaa haasteita tiimityön edellytysten täyttymiseen etenkin tiimiytymisen suhteen. Digitaalisessa kommunikaatiossa kärsii eniten sanaton viestintä ja hybriditiimin jäseniltä vaaditaankin entistä parempia vuorovaikutustaitoja. Yksittäisen tiiminjäsenen toiminta vaikuttaa koko tiimin toiminnan tulossellisuuteen. Hybriditiimin vetäminen vaatiikin vetäjältään sekä työntekijän sekä toimintaympäristön syvällistä tuntemusta. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 57-59.) Useimmiten lähityössä tapahtuva tiimin tehtäväkeskeinen ja vapaa- muotoinen vuorovaikutus lomittuvat, mutta moni tunnistaa etätyössä lisääntyneen asiakeskeisyyden esimerkiksi kokouksissa (Vilkman 2023, 174).

Tutkittaessa monipaikkaisten tiimien suorituskykyä on tunnistettu kahdenlaisia tiimiprosesseja: tehtäviin ja työn sujumiseen liittyviä sekä sosiaalis-emotionaalisia. Työn tekoon liittyvät prosessit tukevat tasapuolista osallistumista ja sosiaalis-emotionaaliset prosessit vahvistavat yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä. Digitaalisissa kanavissa käytävä eriaikainen keskustelu voi lisätä ristiriitatilanteita, millä puolestaan on negatiivinen vaikutus koko tiimin motivaatioon ja toimintaan. Sosiaalis-emotionaalisista prosesseista huolehtiminen voi ehkäistä ristiriitatilanteita, sillä yhteenkuuluvuuden tunne ja keskinäinen arvostus vaikuttavat konfliktien käsittelykykyyn. Vaikkei fyysinen läheisyys olekaan ehdoton edellytys ihmissuhteiden vahvistamiselle, on se useimmille ihmisille luontevinta. Epävirallista vuorovaikutusta voidaan pitää yhtä tärkeänä kuin muodollista. Monipaikkainen tiimi tarvitseekin tuekseen käytäntöjä, jotka

tukevat vapaamuotoista vuorovaikutusta - joko fyysisessä tai digitaalisessa työympäristössä. (Vilkman 2023, 178-180, 195-196.)

### 2.3 Yhteisöllisyys

Digitalisoituneessa työympäristössä toimiminen vaatii uudenlaista lähestymistapaa yhteisöllisyyteen (Lainema 2021, 5). Yhteisöllisyys ja työyhteisön kulttuurin säilyttäminen onkin nousseet hybridityön kipukohdiksi ja ongelma on tunnistettu ympäri maailmaa. BetterUp Insight Report 2022 -tutkimuksen mukaan 43 % vastaajista ei koe yhteenkuuluvuuden tunnetta työpäivällä. Työ- ja elinkeinoministeriön vuosien 2021 ja 2022 Työbarometrien mukaan Suomessa tilanne näyttää valoisammalta, sillä noin puolet palkansaajista kokee yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunnetta aina tai joskus. Yhteisöllisyyden kokemus on seurausta yhteenkuuluvuuden tunteesta. Yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen voi heikentää työhyvinvointia ja johtaa uupumiseen, työsuorituksen heikentymiseen tai työyhteisöstä vieraantumiseen. Yhteenkuuluvuuden tunne muodostuu merkityksellisen työn ja mielekkään yhteistyön yhdistelmästä, luottamuksesta, arvostuksesta sekä hyväksynnästä työyhteisön jäsenenä. (BetterUp, 2022; Vilkman 2023, 99-100, 198.)

Yhteisöllisyys synnyttää ja vahvistaa sosiaalista pääomaa, jolla tarkoitetaan luottamuksen, vastavuoroisuuden ja verkostoitumisen lisääntymistä työyhteisössä. Yhteisö muodostuu yksilöistä, joiden motivaatiotilat ja asenteet vaikuttavat esimerkiksi yhteistyövalmiuteen ja sitoutumiseen, mutta on kuitenkin enemmän kuin siinä olevat yksilöt. Yhteisöllisyys tukee kanssakäymistä, toisista välittämistä, hyvinvointia, oppimista ja terveyttä työelämässä, mikä osaltaan aikaansaa työyhteisön tuottavuuden lisääntymisen. Yhteisöllisyys on ikään kuin sosiaalista liimaa, joka kiinnittää yhteisön jäsenet toisiinsa. (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019, 94-96.) Työyhteisön sosiaalinen tuki saa aikaan joukkoon kuulumisen tunteen. Kyse voi olla työssä tukemisen tunteesta, arvostuksesta, välittämisestä sekä kuuntelemisesta. Sosiaalinen tuki auttaa jaksamaan vastoinikäymisissä ja vahvistaa työssä koettua motivaatiota. (Vilkman 2023, 198.) Vaikka yhteisöllisyyttä on mahdollista mitata lähinnä subjektiivisena kokemukseksi, voidaan yhteisöllisyyden aikaansaamaa laatua mitata tuottavuutena, tehokkuutena, konfliktien vähyytenä, parempana sitoutumisena ja lisääntyvinä innovaatioina (Kantelus 2023, 143).

Yhteistyö vahvistaa motivaatiota ja lisää työhyvinvointia. Yhteistyön käsite on kuitenkin monimutkainen, sillä yhteistyötä tehdään monin eri tavoin. Organisaatiopsykologian näkökulmasta voidaan tunnistaa kolmenlaisia tilanteita. Ensimmäinen yhteistyön muoto on tilanne, jossa yksilöt tekevät omia suorituksiaan yhdessä. Tässä muodossa yhteisön jäsenten kannalta on tärkeää henkinen tuki ja kannustus sekä kokemusten jakaminen. Toinen tunnistettava yhteistyön muoto on tilanne, jossa työtä tehdään peräkkäin tavoitteiden saavuttamiseksi vaikkapa yhteisen projektin parissa. Tällöin lopputulos on yhdessä aikaansaatua, vaikkakin itse työsuoritus

tapahtuu yksilötyönä. Kolmantena voidaan tunnistaa tilanne, jossa työ tehdään tiiminä, samanaikaisesti, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällaisessa tilanteessa parhaan lopputuloksen ajatellaan syntyvän tiimin yhteisen tekemisen ja ajattelun tuloksena. Yhteistyön luonteella on vaikutusta siihen, miten tärkeää samaan paikkaan kokoontuminen on. Samapaikkaisuuden tarve korostuu tehtävässä, jossa vaaditaan ajatusten pallottelua ja yhteistä ongelmanratkaisua. (Vilkman 2023, 171-173.)

### 2.3.1 Organisaation kulttuuri ja motivaatiota tukeva ilmapiiri

Organisaatiokulttuuri arvoineen vaikuttaa yksittäisen työntekijän mielekkyyden kokemuksen syntymiseen ja työhön motivoitumiseen. Työyhteisö, vuorovaikutus sekä yhteenkuuluvuuden ja yhteistyön kokemukset ovat tärkeitä ja merkityksellisyttä tuovia asioita työelämässä. (Hongisto-Peltomaa 2023, 86.) Positiivinen organisaatiokulttuuri koostuu yhteistyöstä, tavoitteista, arvoista, kehityksestä sekä työn ilosta ja sen myönteinen vaikutus organisaation tuottavuuteen on tunnistettu monessa tutkimuksessa (Kantelus 2023, 151). Organisaation kulttuuri rakentuu siitä mitä ajatellaan, puhutaan ja tehdään - myös etänä. Kuitenkin me-hengen rakentaminen pelkästään digitaalisten työvälineiden välityksellä voi tuntua ajoittain vaikealta, ja vahvan yrityskulttuurin rakentamiseen tarvitaan kohtaamisia myös kasvokkain. Keskeistä on edistää osallisuutta ja miettiä lisäksi, miten uudet työntekijät saadaan osaksi työyhteisöä. (Vilkman 2023 104, 108.)

Organisaatioilmapiiri tarkoittaa yksilön kuvausta siitä sosiaalisesta ympäristöstä, jossa hän on osallisena. Organisaatiopiiriä voi ajatella mielikuvien koosteena, vastauksena kysymykseen siitä, minkälaisista on olla ja toimia organisaatiossa. Organisaation kulttuuri ja organisaation ilmapiiri ovat toisiaan täydentäviä käsitteitä. Ilmapiiri ilmaisee, miten henkilöstö kokee organisaation, kulttuuri puolestaan on ryhmään tai yhteisöön liittyvä ilmiö, ajattelutapa. Ilmapiiri voidaan nähdä kulttuurin ilmenemismuotona. (Juuti 2006, 232-234.)

Motivaatioilmastolla tarkoitetaan tunne- ja vuorovaikutusilmapiiriä, joka ohjaa henkilöstön toimintaa ja tavoitteita. Siihen vaikuttavat niin esihenkilön, että työntekijöiden välinen kuin työntekijöiden keskinäinenkin vuorovaikutus, toiminnan organisointi sekä johtaminen. Vaikka työnantaja panostaisi suotuisan motivaatioilmaston edistämiseen, vaikuttaa kunkin työntekijän oma persoona motivaatioilmaston kokemiseen, minkä vuoksi motivaatioilmasto ei näyttyä kaikille samanlaisena. Työnantajan tulee kuitenkin pyrkiä positiivisen motivaatioilmaston luomiseen ja ylläpitoon, sillä se vaikuttaa työntekijöiden innostukseen, suoriutumiseen ja tehokkaaseen yhteistyöhön. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 102-103.)

## 2.4 Tietoperustan synteesi

Pandemian vauhdittama työelämän murros on tuonut lisääntyneen etätöiden myötä sekä yksilön että organisaatiot uudenlaisen tilanteen eteen. Etätö on tuonut mukanaan paljon etuja,

ennen kaikkea joustavuuden työntekoon, mutta toisaalta sen vaikutukset työhyvinvointiin ovat olleet ristiriitaisia. Etätöön varjopuolena on kasvokkaisten kohtaamisten väheneminen, ja uhkaksi nousevat työyhteisöjen lisääntyminen, työyhteisöstä eristäytyminen ja sitoutumisen väheneminen. Tasapainoilu etä- ja läsnätyön välillä asettaa sekä työntekijät että henkilöt uudenlaisten haasteiden eteen: miten varmistetaan vuorovaikutuksen sujuvuus, minikälaiset johtamiskäytännöt tukevat hybridityötä ja miten saadaan työyhteisö ja yhteistyö kukoistamaan sekä jokaisen työntekijän osaaminen hyödynnettyä parhaiten niin yksilönä kuin osana työyhteisökin.

Motivaatiolla on kolme erilaista tehtävää ihmisen käyttäytymisessä. Motivaatio saa meidät toimimaan tietyllä tavalla, eli toimii lähteenä toiminnalle. Motivaatio myös suuntaa käyttäytymistämme, eli ohjaa käytöstämme tiettyyn suuntaan. Kolmanneksi motivaatio säätelee käyttäytymistämme. Motivaatio vaikuttaa siis toiminnan intensiteettiin, toimintaan sitoutumiseen, tehtävien (haasteellisuuden) valintaan ja suorituksen laatuun. Työelämäkontekstissa motivoitunut henkilö yrittää enemmän, sitoutuu työn tekemiseen sekä yhteisöön ja suoriutuu tehtävissään paremmin. (Deci ym. 2017, 23; Liukkonen ym. 2006, 12.)

Vaikka työelämä muuttuu, tietyt periaatteet pysyvät ajasta ja olosuhteista riippumatta. Itseohjautuvuusteorian kolmen keskeisen tarpeen eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden toteutuminen tukee yksilön motivaatiota ja hyvinvointia. Motivoituneet, osaavat ja työilleen omistautuneet yksilöt puolestaan muodostavat toimivan työyhteisön. Yhteisöllisessä ilmapiirissä keuhataan, kannustetaan ja annetaan palautetta. Hyvä ilmapiiri edistää osaamisen kehittymistä ja tiedon jakamista. (Kantelus 2023, 149-151.) Martela (2014, 32) kirjoittaa, että sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia työntekijöitä, mutta myös voivat työssään paremmin. Tukemalla kolmen perustarpeen toteutumista ja sitä kautta yksilön sisäistä motivaatiota saadaan aikaan positiivisia vaikutuksia sekä yksilön että organisaation näkökulmasta (kuva 3).



Kuva 3 Sisäisen motivaation tekijät ja vaikutus (mukaillen Martela 2014, 34)

Organisaation tärkein pääoma ovat ihmiset. Asiantuntijaorganisaatioissa tämä tarkoittaa myös ihmisten osaamista sekä tiedon ja osaamisen jakamista organisaation sisällä. Toimivalla

vuorovaikutuksella on merkittävä rooli tiedon jakamisessa. Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019) tutkivat työyhteisötaitoja vuorovaikutuksellisenä ilmiönä ja määrittivät työyhteisötaidot vuorovaikutuksessa näkyväksi tulevaksi toiminnaksi, joka kertoo yhteisön jäsenten välisistä suhteista, käyttäytymisestä ja yhteistyökyyvystä, ja johon sisältyy myös vastuu sekä omasta toiminnasta ja oman työn johtamisesta. Asiantuntijayhteisöissä työyhteisötaidot, vuorovaikutus ja viestintä kietoutuvat monitasoisesti yhteen. Vuorovaikutuksellisilla työyhteisötaidoilla voidaan todeta olevan vaikutuksia myös sekä yksilön motivaatioon että työyhteisön motivaatiomapiiriin. Puusan ja Ala-Kortesmaan mukaan työmotivaation ja organisaatioon sitoutumisen takana onkin onnistunut vuorovaikutus, joka tarjoaa yksilölle kehittymisen, onnistumisen, yhteisöllisyyden ja kuulumisen tunteita. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 187, 196-199.)

### 3 Tutkimusasetelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia läsnätyön motivaatiotekijöitä: mikä läsnätyössä motivoi? Opinnäytetyön taustalla on ajatus yhteisöllisyyden edistämisestä hybridityöaikana: mikä saa työntekijät kokoontumaan yhteen yhteisöllisyyden edistämiseksi? Kainuun ELY-keskuksen Ympäristö ja luonnonvarat -vastuualueen lähes kaikki työntekijät tekevät etätöitä, live-tapaamiset sovitaan työtehtävien mukaan. Yhteisöllisyyden puute on kuitenkin koettu haasteena, mikä näkyy vuosittain henkilöstökysely VMBaron tuloksissa. Esihenkilöiden tahtotilana on edistää yhteisöllisyyttä ilman, että työnantajan puolesta tarvitsee määrätä esimerkiksi pakollisia päiviä, jolloin toimistolle tulisi saapua. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, mitkä ovat läsnätyön motivaatiotekijät Kainuun ELY-keskuksen Ympäristö ja luonnonvarat -vastuualueen (jatkossa Y-vastuualue) henkilöstön kokemana, ja mitä työnantaja voi tehdä tukeakseen yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden kokoontumista yhteen.

Tutkimuskysymyksen muodostamisessa on hyödynnetty Kainuun ELY-keskukselle aiemmin tehdyn opinnäytetyön tuloksia. Tiina Veijola tutki vuonna 2020 valmistuneessa opinnäytetyössään monipaikkaisuutta ja monipaikkaisessa työympäristössä työskentelyä esihenkilön ja työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön vastauksissa ilmeni paljon hyviä puolia, mutta monipaikkaisen työyhteisön haasteeksi koettiin kollegoiden näkemisen vähyys. Sen, ettei kollegoita tavattu kasvokkain, koettiin vaikeuttavan täysipainoista integroitumista työyhteisöön ja aiheuttavan joskus ulkopuolisuuden tunnetta. Yhteiset näkemiset koettiin voimaannuttavina. Myös vuorovaikutuksen teemat nousivat esiin vastauksissa: erityisesti haastavissa tilanteissa keskustelut ja kollegoiden tukeminen koettiin helpompina kasvokkain.

#### 3.1 Kohdeorganisaatio

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset) hoitavat valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä Suomessa sekä toimivat valtion



aluehallintoviranomaisina yhdessä aluehallintovirastojen kanssa. Kainuun ELY-keskuksessa työskenteli vuonna 2023 76 henkilöä. Kainuun ELY-keskus on jaettu kahteen vastuualueeseen, jotka ovat Elinkeinot, työvoima ja osaaminen sekä Ympäristö- ja luonnonvarat -vastuualueet. Tämä opinnäytetyö on toteutettu Kainuun Ympäristö- ja luonnonvarat vastuualueelle, jossa työskentelee 46 henkilöä. Henkilöstöstä vakituudessa virkasuhteessa on 32 ja määräaikaisia 14. Ympäristö- ja luonnonvarat -vastuualue on jaettu Ympäristövastuu- ja Ympäristön kehittämisen -yksiköihin.

Vuonna 2023 Kainuun ELY-keskuksen valtion työtyytyväisyyskysely VMBarossa saatu kokonaisuutyytyväisyysindeksi oli 3,96 skaalalla 1-5. Kainuun ELY-keskuksen henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2023 joulukuussa 51,3 vuotta. Kainuun ELY-keskus toimii monipaikkaisesti, henkilöstön virkapaikkana voi olla Kajaanin lisäksi esimerkiksi Oulu tai Hämeenlinna. Etätöiden tekeminen on pääsääntöisesti mahdollista ja suuri osa henkilökunnasta työskentelee myös pääsääntöisesti etänä.

### 3.2 Tutkimus- ja kehittämisasetelma

Laadullisilla tutkimusmenetelmillä tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Tavoitteena on saavuttaa ihmisten kuvaus koetusta todellisuudesta. Tutkittaessa merkityksiä on kysyttävä: tutkitaanko niitä kokemuksiin vai käsityksiin liittyen? Kokemus on omakohtainen, käsitys puolestaan kertoo yhteisön tyypillisestä tavasta ajatella. Tutkimuksen ei tule koskaan vastata pelkästään ”mitä” kysymykseen, vaan lisäksi kysymykseen ”miksi”, sillä merkitysten maailmassa ilmiöt ja asiat eivät ole ainoastaan yhdellä tavalla. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole totuuden löytäminen vaan näyttää tulkintojen avulla toiminnasta jotain sellaista, joka ei ole välittömän havainnon saavutettavissa. Tulkinnan avulla voidaan kääriä esiin merkityssuhteita ja luoda tutkimuksessa tietoa, kuvauksia, malleja, ohjeita ja toimintaperiaatteita. (Vilkkä 2015, 118-120.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat kolme näkökulmaa: konteksti, intentio ja prosessi. Kontekstin huomioiminen edellyttää tutkijalta, että tämä selvittää, millaisiin yhteyksiin tutkittava ilmiö liittyy, ja kuvaa ilmiön toimintaympäristön. Intentio huomioidaan sillä, että tutkija tarkkailee, millaisia motiiveja ja tarkoituksia tutkittavan tekemiseen liittyy. Prosessilla tarkoitetaan tutkimuksen aikataulullisten ja aineistollisten edellytysten suhdetta tutkijan ymmärrykseen ja sen kehittymiseen. Laadullisessa tutkimuksessa kaikki ihmisen tuottama materiaali kertoo jotain ihmisen kokemuksesta. Usein tutkimusmateriaaliksi valitaan kokemusten kerääminen puheen muodossa, jolloin aineisto kerätään haastatteluna. Laadullisen tutkimuksen haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tavallisesti haastattelututkimus toteutetaan yksilöhaastatteluna, mutta myös pari- ja ryhmähaastattelut ovat mahdollisia. (Vilkkä 2015, 120-123.)

Tutkimushaastattelu rakennetaan samoihin vuorovaikutusta koskeviin yhteisiin oletuksiin nojaten kuin muutkin keskustelut. Haastattelu kuitenkin eroaa spontaanista keskustelusta institutionaalisuutensa vuoksi: haastattelulla on tietty päämäärä, jonka vuoksi haastateltava tekee kysymyksiä. Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne riippumatta haastattelujen suunnittelusta ja strukturoinnista. Vaikka haastattelutilanne on vain yksi osa tutkimusprosessia, tulisi vuorovaikutuksen merkitys huomioida koko tutkimusprosessin. Haastattelijan on tärkeää pyrkiä neutraaliuteen, mikä vaatii tämän oman osuuden minimoimista. Varsinaista kommentointia tulisi välttää. (Ruusuvaori & Tiittula 2009, 22-24, 44-47.)

Teemahaastattelu, toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu, on tutkimusmenetelmä, jossa haastattelun tekijä määrittelee haastattelukysymykset, mutta haastateltava vastaa niihin omin sanoin. Teemahaastattelu on oikein toteutettuna tehokas haastattelumenetelmä sillä se mahdollistaa sen, että haastattelijä pystyy ohjaamaan haastattelua, vaikkei tyystin kontrolloikaan sitä. Keskeinen haastattelua ohjaava instrumentti on haastattelurunko. Haastattelurungon kysymyksillä on tarkoitus saada sellaista informaatiota, jota on mahdollista tulkita jälkikäteen teorian avulla. Haastatteluun on yleensä mahdollista käyttää aikaa yhdestä kahteen tuntiin, mikä mahdollistaa 5-12 kysymyksen haastattelurungon. Kysymykset voivat olla avoimia, jolloin haastateltava saa vastata niihin omin sanoin, sekä suljettuja faktakysymyksiä taustatiedoista. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 104-105, 108.)

Teemahaastattelussa ei ole merkitystä, missä järjestyksessä teemat esitetään. Kysymykset kuitenkin usein esitetään joukkona, jolloin joudutaan joka tapauksessa miettimään, millä tavalla ja missä järjestyksessä kysymykset tuodaan esiin. Kysymysten laadinnassa tulee välttää kysymyksiä, joihin on mahdollista vastata joko kyllä tai ei. Tällaisia kysymyksiä ovat kysymykset, jotka alkavat sanoilla *onko*, *oletko*, *teetkö*, *koetko* tai *mikä*. Sen sijaan haastateltavaa voi pyytää kuvailemaan tai kertomaan asioita. Laajempia käsityksiä tai kokemuksia kartoittavat kysymykset kannattaa aloittaa sanoilla *mitä*, *miten*, *millainen* tai *miksi*. Myös haastateltavien kertomat esimerkit lisäävät haastattelijan ymmärrystä aiheesta. (Vilka 2015, 127-128.)

### 3.3 Aineiston keruu ja käsittely

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelut pidettiin Teams-yhteyksin ja ne tallennettiin sekä litteroitiin haastateltavien luvalla. Haastateltavat valikoituivat organisaatiosta esihenkilöiden kautta ja heitä lähestyttiin sähköpostitse kysyen heidän kiinnostustaan ja suostumustaan haastatteluun osallistumiseen. Haastatellut poikkesivat taustoiltaan ikänsä, työuransa pituuden sekä sen puolesta, kuinka kauan he olivat työskennelleet Kainuun ELY-keskuksessa. Seitsemän asiantuntijan lisäksi haastateltiin kaikki kolme Y-vastuualueen esihenkilöä.

Ennen varsinaista haastattelua haastattelurunko testattiin järjestämällä yhdelle ELY-keskuksen asiantuntijalle koehaastattelu, josta saatuja tuloksia ei tallennettu tai käsitelty

varsinaisessa opinnäytetyössä. Testihaastattelulla pyrittiin myös varmistamaan sopiva kysymysten määrä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Haastattelussa saadun kokemuksen ja palautteen perusteella joitakin kysymyksiä tarkennettiin ennen varsinaista haastattelua.

Haastattelun kysymykset oli teemoiteltu motivaation, hybridityön ja yhteisöllisyyden ympärille. Ensin toteutettiin asiantuntijoiden haastattelut. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville ennakoon. Asiantuntijoiden haastattelujen jälkeen haastattelurunkoa muokattiin hieman näiltä saatujen tietojen perusteella. Tämän jälkeen haastateltiin esihenkilöt. Asiantuntijoiden haastattelurunko löytyy liitteestä yksi ja esihenkilöiden haastattelurunko liitteestä kaksi. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa 75 minuuttia, käytännössä haastattelut kestivät 43 minuutista 72 minuuttiin.

Haastateltaville kerrottiin etukäteen, että haastattelut tallennetaan ja litteroidaan opinnäytetyöprosessia varten, ja tallenteet hävitetään heti opinnäytetyön julkaisun jälkeen, kun ne lakkaavat olemasta relevantteja opinnäytetyöprosessin kannalta. Haastattelutallenteet ja litteroitu aineisto sekä sisällönanalyysi tallennettiin ainoastaan opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiselle salasanalla suojatulle verkkoasemalle. Haastateltaville kerrottiin myös, että opinnäytetyö itsessään on luonteeltaan julkinen dokumentti, mutta yksittäiset haastattelut pysyvät täysin luottamuksellisina ja tulokset esitetään niin, ettei haastateltavaa voida yhdistää vastauksiin. Itse haastattelun alussa kysyttiin vielä uudestaan lupa haastattelun tallentamiseen ja litterointiin.

### 3.4 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysillä voidaan analysoida saatua aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä sanallinen, tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. Sisältöanalyysin ensimmäinen osa on aineiston pelkistäminen, jossa aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 117-118, 123.) Laadullinen sisältöanalyysi on tekstianalyysiä ja valitaan usein analyysimenetelmäksi tavoiteltaessa tiivistä kuvausta tai syvällistä ymmärrystä tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä (Kallinen & Kinnunen, 2021). Aineiston pelkistäminen toteutettiin tässä opinnäytetyössä litteroidun aineiston taulukointina kysymyksittäin. Taulukoinnissa vastauksista karsittiin epäolennainen ja alkuperäisilmaisut muutettiin pelkistetyiksi. Myös murreilmaisut muutettiin yleiskielisiksi, jottei eri murrealueilta olevia haastateltuja ole mahdollista yhdistää haastatteluvastauksiin.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu perustuu aiempaan käsitejärjestelmään, teoriaan, ja aineistosta muodostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 127-128). Tässä opinnäytetyössä vastaukset ryhmiteltiin opinnäytetyön pääteemojen eli motivaation ja yhteisöllisyyden alle sekä itsemääräämisteorian mukaisten motivaation vaikuttavien tekijöiden: autonomian tarpeen, itsensä kyvykkääksi tulemisen tarpeen

ja yhteenkuuluvuuden tarpeen mukaisesti. Lisäksi vastaukset luokiteltiin sen mukaan, tulivatko ne esiin puhuttaessa työstä yleisesti, läsnätyöstä vai etätyöstä.

Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa saatu aineisto alkaa toistaa itseään. Se, mikä määrä aineistoa riittää aineiston kylläntymiseen, vaihtelee. Teemahaastattelussa halutaan kuvata teemaa, jolloin on pysyttävä teeman samuuden kuvauksissa. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 99-102.) Asiantuntijoiden haastatteluissa huomasin aineistoa käsitellessäni jo haastattelujen aikana vastauksissa olevan samankaltaisuutta; tämä siitäkkin huolimatta, että haastatelluista kerättyjen taustatietojen perusteella heidän ikänsä, työkokemuksensa sekä etä- ja läsnätyön tekemisen suhteensa vaihtelivat.

### 3.5 Tulosten käsittely kohdeorganisaatiossa

Teemahaastattelujen jälkeen kävimme Kainuun ELY-keskuksen Y-vastuualueen esihenkilöiden kanssa saadut vastaukset läpi yhteisessä Teams-kokouksessa, joka nauhoitettiin ja litteroitiin osallistujien luvalla. Teams-kokouksessa esiteltiin tulokset ja kuultiin esihenkilöiden ajatukset niistä. Esihenkilöiden kanssa pohdittiin tulosten pohjalta myös kehittämisideoita, joita on käyty läpi luvun 4.7 kehittämisehdotuksissa.

Opinnäytetyön tulokset esitettiin koko y-vastuualueen henkilöstölle Teams-kokouksessa. Opinnäytetyö sai henkilöstöltä esittelyn jälkeisen keskustelun perusteella positiivisen vastaanoton. Tuloksissa esitetyt etä- ja läsnätyön motivaatiotekijät tunnistettiin myös keskustelussa.

## 4 Tulokset

Teemahaastattelun kysymykset oli jaettu kolmen kategorian: motivaation, hybridityön ja yhteisöllisyyden alle. Motivaatioon liittyvät kysymykset käsitelivät motivaation kokemusta yleisesti, motivaation kokemusta etä- ja läsnätyössä sekä motivaatioon vaikuttavia seikkoja. Hybridityötä koskettavat kysymykset käsitelivät kokemuksia hybridityön teosta, työn teon paikan valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä ajatuksia ja kokemuksia työyhteisön läsnätapaamisista. Yhteisöllisyyttä käsittelevillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemuksia sekä yleisesti että etä- ja läsnätyöstä, yhteisöllisyyttä edistäviä tekijöitä ja vuorovaikutusta sekä sen eroavaisuuksia etä- ja läsnätyössä. Lisäksi kysyttiin kehittämisehdotuksia hybridityön tekoon ja yhteisöllisyyden sekä vuorovaikutukseen edistämiseen, ja kysyttiin minkälaisia mahdollisuuksia työnantajalla ja esihenkilöllä on tukea työntekijän motivaatiota.

Ennen varsinaisia haastattelukysymyksiä haastateltavilta kysyttiin taustatietoina syntymävuosikymmen, työelämäkokemus vuosina, työskentelyvuodet Kainuun ELY-keskuksessa sekä etä- ja läsnätyön tekemisen suhde. Haastatelluista viisi oli syntynyt 60-luvulla, neljä 70-luvulla ja

yksi 90-luvulla. Haastateltujen työelämäkokemus vuosina vaihteli kahdesta vuodesta neljään-kymmeneenkolmeen vuoteen. Myös se, kuinka kauan henkilöt olivat työskennelleet Kainuun ELY-keskuksen palveluksessa, sijoittui kahden ja neljänkymmenen vuoden välille. Haastateltujen läsnätyöpäivien määrä vaihteli satunnaisesta (noin kerran kuukaudessa toimistolla) päivittäiseen toimistolla työskentelyyn. Suurin osa haastatelluista oli kuitenkin suurimman osan työviikosta etätöissä.

#### 4.1 Työmotivaatio

Kaikki haastateltavat kokivat työmotivaationsa hyväksi, vaikka totesivatkin, että siinä ilmenee kausittaista vaihtelua. Yleisesti työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavina tekijöinä koettiin luottamuksellisuutta työntekijän ja työnantajan välillä, organisaation matalaa hierarkiaa, joustavuutta sekä vaikutusmahdollisuuksia työtapoihin ja työn sisältöön.

Työnkuvan sisältö, työn monipuolisuus, merkityksellisyys ja mielekkyys koettiin motivaatioon positiivisesti vaikuttavina tekijöinä.

Tuntee, että tekee tärkeää työtä -- työ on haastava ja mielenkiintoinen (H6).

Myös uuden oppiminen ja työtehtävien haastavuus mainittiin. Esihenkilöiden tuen, läsnäolon ja tavoitettavuuden koettiin edistävän hyvää motivaatiota työssä. Myös työilmapiirillä koettiin olevan motivaatiota parantava vaikutus.

Etä- ja läsnätyössä koettiin erilaisia motivaatioon positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Etätyössä arvostettiin joustavuutta työnteossa, helppoutta työn ja muun elämän yhdistämisessä sekä säästettyä työmatka-aikaa. Myös parempi keskittyminen ja työskentelyrauha etätyössä mainittiin positiivisesti työmotivaatioon vaikuttavana seikkana lähes kaikissa vastauksissa.

Läsnätyössä haastateltuja motivoi sosiaalinen kanssakäyminen, työkavereiden tapaaminen, ongelmien pohtiminen, ratkaisu sekä ideointi yhdessä muiden kanssa:

Siinä vähän niin kun inspiroituu sitten eri tavalla myös siihen työntekemiseen ja kun saa sieltä vähän kaikenlaisia vinkkejä (H9).

On mukava nähdä välillä työkavereita, sitä työyhteisöä (H4).

Jotkut haastatellut mainitsivat toimiston ergonomian olevan kotitoimistoa paremmalla tasolla. Myös selkeää eroa työn ja vapaa-ajan välillä arvostettiin. Työmotivaatiota parantavana koettiin myös tapaamiset sidosryhmien kanssa, sillä ne helpottivat yhteistyön tekemistä.

Työmotivaatioon laskevasti vaikuttavina tekijöinä yleisellä tasolla koettiin kiire, epävarmuus tulevaisuudesta, riittämättömyyden tunne sekä tehtävien epätasainen jakautuminen.

Tulevaisuuden epävarmuus, että nyhän mennään hallinnon uudistusta kohti ja säästöjä tarvitaan ja etsitään (H6).

Liian tiukat aikataulut -- tai epätasaisesti jakautunut työpanos (H5).

Eryteisesti etätyössä motivaatiota laskevinä tekijänä koettiin tavoitettavuusongelmat sekä etätyön lisääntymisen myötä kasvanut kokousten määrä.

Etätyössä sitten niin laskee motivaatiota varmaan se, että ei saa kiinni jotain asianomaista henkilöä (H5).

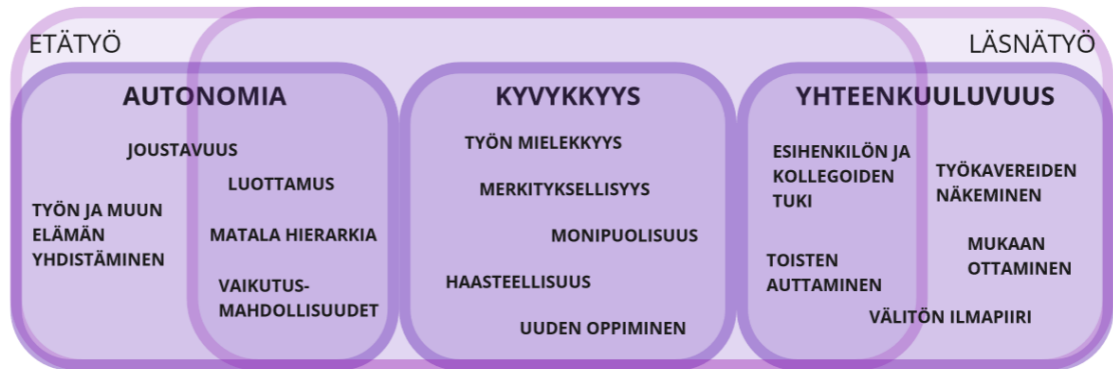
Yleisesti ottaen motivaatio käsitettiin vastausten perusteella pitkälti sisäiseksi, sillä ainoastaan muutamassa haastattelussa todettiin, että työstä saadaan palkkaakin ja sitä pidettiin enemmän ylipäättään työn tekemiseen kuin motivaatioon vaikuttavana asiana.

Suuri osahan meistä tekee sitä (työtä) tietenkin myös palkan takia (H1).

#### 4.2 Perustarpeet työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen perustarpeiden tyydyttäminen vaikuttaa motivaation sisäistämiseen prosessiin. Ihminen motivoituu asioista, jotka tyydyttävät kolmea inhimillistä perustarvetta, autonomian tarvetta (*need for autonomy*), tarvetta tuntee itsensä kyvykkääksi (*need for competence*) ja yhteenkuuluvuuden tarvetta (*need for relatedness*). Jokaisella on tarve kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka työympäristössä tarkoittaa kuulumista osaksi työyhteisöä ja tuen sekä arvostuksen saamista kollegoilta. Kyvykkyyden tunne on myös motivaation kannalta olennainen: työ, jossa voi ottaa kykynsä ja vahvuutensa käyttöön, jossa on sopivasti haasteita ja mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta, motivoi. Lisäksi ihminen tarvitsee autonomian tunnetta, kokemusta valinnanvapaudesta ja omaehtoisuudesta sekä vaikuttamis- mahdollisuuksia. Jokainen tarpeista on merkittävä, eikä yhtäkään niistä voi jättää huomiotta. (Luukkala, 2022, 120-121; Salmela-Aro ym. 2017, 59-61.)

Haastatteluvastauksissa nousivat esiin kaikki kolme motivaation sisäistymiseen vaikuttavaa perustarvetta, ja kaikkien perustarpeiden merkitys motivaatioon tunnistettiin. Yhteenkuuluvuuden tunne tuli esiin tämän opinnäytetyön kaikissa haastatteluissa sekä läsnä- että etätyön motivaatioon positiivisesti vaikuttavana tekijänä, mutta sitä koettiin erityisesti läsnätyössä. Kyvykkyyden kokemukset tulivat esiin kaikissa haastatteluissa, eikä sen ilmeneminen ollut sidoksissa työnteon muotoon, vaan kyvykkyyttä koettiin työnteosta yleisellä tasolla. Autonomian tunnetta ihmiset kokivat erityisesti etätyön tarjoamien mahdollisuuksien kautta, mutta sitä koettiin myös riippumatta työnteon paikasta.



Kuva 4 Itseohjautuvuusteorian mukaisten perustarpeiden ilmeneminen haastatteluvastauksissa

Kuvassa 4 on ryhmitelty sisällönanalyysissa tunnistettu itseohjautuvuusteorian mukaisten perustarpeiden ilmeneminen autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden alle. Lisäksi kuvassa on esitetty, ilmenikö tarve haastatteluvastauksissa puhuttaessa etätyöstä, läsnätyöstä, vai yleisellä tasolla. Esimerkiksi joustavuus ilmeni puhuttaessa sekä etätyössä että yleisellä tasolla, mutta painottui enemmän etätyöhön. Välitön ilmapiiri koettiin yhteenkuuluvuutta lisäävänä sekä läsnätyössä että yleisellä tasolla, mutta se ilmeni erityisesti lähitapaamisissa.

#### 4.2.1 Autonomia

Autonomia on toiminnan ja tekemisen itsenäisyyttä ja riittävää itsemääräämistä. Autonomian tarve muodostuu vapaaehtoisuuden kautta, ihmisellä on oltava mahdollisuus valinnanvaraansa ja toiminnan vapautteen (Luukkala 2022, 120.) Haastatteluvastauksissa autonomian tarpeen toteutuminen tuli esiin erityisesti etätyön yhteydessä, mutta myös yleisellä tasolla puhuttaessa työstä. Yleisesti haastateltavat mainitsivat motivaatioon positiivisesti vaikuttavina tekijöinä luottamuksen, matalan hierarkian ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuden. Joustavuus ilmeni jossain muodossa kaikissa haastatteluissa, ja se koettiin työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavana tekijänä sekä yleisesti että erityisesti etätyössä.

Kainuun ELY-keskus on työnantajana tosi joustava (H9).

Joustavuus elämäntilanteen mukaan (H7).

Etätyöstä puhuttaessa joustavuus tuli esiin työn ja muun elämän/vapaa-ajan yhteensovittamisen helppoutena lähes kaikissa vastauksissa. Se ilmeni myös säästettynä aikana, kun työn teon paikan voi sopia omien tarpeiden mukaisesti, eikä työmatkoihin mene aikaa.

Kääntöpuolena vastauksissa tulivat ilmi ajoittaisen työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteet etätyössä, kun työ- ja vapaa-aika limittyivät ja työmatkan mukanaan tuoma siirtymä puuttui. Esiin nousivat myös itsensä johtamisen tarve ja sen haasteet, mikä oli korostunut työn teon

tapojen muututtua. Useampi haastatelluista tunnisti kuitenkin kehitystä omissa toimintata-voissaan, työn suunnittelussa ja itsensä johtamisessa etätöiden teon lisääntymisen myötä.

#### 4.2.2 Kyvykkyys

Tarve tuntee itsensä kyvykkääksi sisältää käsityksen osaamisesta, aikaansaavuudesta ja tehtävien sopivasta haastavuudesta (Martela ym. 2017, 102). Haastatteluvastauksissa kyvykkyuden kokemus ei tullut erikseen ilmi etä- tai läsnätyön motivaatiotekijänä, vaan se nousi esiin yleisellä tasolla motivaatiota lisäävänä tekijänä ja ilmeni lähes kaikissa vastauksissa. Kyvykkyys ilmeni uskona omaan ja työyhteisön pystyvyyteen työtehtävien hoitamisessa ja kytkeytyi myös yhteisöllisyyden kokemukseen.

Kyllä me kuitenkin koetaan olevamme se jengi, joka homman hoitaa (H5).

Yhtenä työn motivaatiotekijänä pidettiin työn monipuolisuutta, joka tuli esiin puolesta vastauksista. Koettiin tärkeänä, että työpäivät eivät muistuta toisiaan.

Yksikään työpäivä ei näytä samalta (H7).

Innostavat työtehtävät -- ja monipuoliset työtehtävät, jotka niin kuin lisää motivaatiota (H4).

Myös monenlainen sidosryhmäyhteistyö ja maastotyökäynnit tuotiin esiin työtä monipuolista- vana. Työn mielekkyyden ja mukavan työnkuvan mainitsi useampi haastatelluista. Motivoivana koettiin myös työn merkityksellisyys.

Mielekäs työ, eli se, että kokee siinä niin kun saavuttavansa jotakin ja sillä on merkityksellisyttä sillä työllä (H8).

Lisäksi esiin tuli yhteiskunnallinen vaikuttavuus, esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa luonnon- suojelullisiin tekijöihin ja edistää luonnon monimuotoisuutta.

Ne tehtävät mitä meidän virastossa tehdään, niin ne on yhteiskunnallisesti mer- kittäviä (H1).

Useampi vastaajista toi esiin motivoivana mahdollisuuden uuden oppimiseen, työssä kehitty- misen ja sen, että työnantaja tuki kouluttautumista ja uuden oppimista:

Se tekee mielenkiintoiseksi, että mä oon saanut opetella koko ajan uutta (H10).

Meillä suhtaudutaan erittäin positiivisesti opiskeluun ja itsensä kehittämiseen (H6).

Myös se, että työtehtävät koettiin riittävän haasteellisina, nousi esiin työmotivaatiota lisää- vänä tekijänä.



### 4.2.3 Yhteenkuuluvuus

Yhteenkuuluvuuden tarpeella tarkoitetaan tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin, kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä halua tulla kohdatuksi ja hyväksytyksi (Deci ym. 2017, 10-11). Haastatteluvastauksissa merkittävimmäksi läsnätyön motivaatiotekijäksi nousi työkavereiden näkeminen, mutta myös etätyössä koettiin yhteenkuuluvuutta. Läsnätyössä arvostettiin etenkin mahdollisuutta vapaamuotoisiin keskusteluihin kuten kahvihetkiin ja käytäväkeskusteluihin, vaikka osassa vastauksista todettiin, että vapaamuotoiset keskustelut ovat mahdollisia myös etänä.

Joissakin vastauksissa tuli myös käänteisesti ilmi, ettei toimistolle kannattanut lähteä, jos ei tiennyt siellä olevan kollegoita paikalla. Mainittiin myös se, että uutena työntekijänä läsnätyöpäivät helpottivat työkavereihin tutustumista. Useampi haastatelluista myös kertoi sopivansa lounastapaamisia työkavereiden kanssa ja menevänsä tästä syystä toimistolle. Yhteiset virkistyspäivät ja järjestetyt läsnätapaamiset koettiin tärkeiksi, mikä ilmeni kaikissa haastatteluissa.

Erilaiset niin kuin tapahtumat motivoi sitten lähtemään ja tapaamaan sitten niitä ihmisiä oikeastikin (H9).

Useissa haastatteluissa mainittiin persoonaerot siinä, miten paljon kaipaa toisten läsnäoloa. Osa haastatelluista toi esiin myös sen, ettei itse välttämättä kaipaa järjestettyjä tapahtumia niin paljon, mutta koki niiden tekevän hyvää yhteishengelle ja auttavan uusia työntekijöitä tutustumaan työkavereihin. Useat haastatellut toivat esiin sen, etteivät yhteiset järjestetyt tapaamiset ole hyödyllisiä niinkään työnteon kuin yhteishengen luomisen ja ylläpidon kannalta. Virkistyspäivistä ja järjestetyistä tapahtumista keuhuttiin erityisesti niitä, joissa oli riittävän väljä aikataulu ja jätetty tilaa vapaamuotoiseen kanssakäymiseen.

Useammassa haastattelussa nousivat esiin tilanteet, joissa työyhteisöön tulee uusi työntekijä. Haasteeksi koettiin uuden työntekijän perehdyttäminen etänä, mutta myös tämän pääseminen osaksi työyhteisöä, kun kollegoihin tutustuminen tapahtuu etäyhteyksin. Haastatelluista useampi oli aloittanut työt hybridityöaikana ja kertoi kokemuksensa perehtymisestä ja työkavereihin tutustumisesta hyväksi riippumatta siitä, että vuorovaikutus tapahtui etänä. Todettiin kuitenkin myös, että läsnätyöpäivät toimistolla ja erilaiset yhteiset tapahtumat helpottivat työkavereihin tutustumista, madalsivat kynnystä pyytää apua ja auttoivat pääsemään osaksi työyhteisöä. Kasvokkain näkemisen todettiin helpottavan myös sidosryhmäyhteistyötä.

Yhteydenotto myöhemmin ja asioista keskusteleminen, vaikka Teamsillä -- se on paljon helpompaa sitten kun on joskus tavattu. Sen huomaa ihan meidän asiakkaidenkin kanssa, että sähköpostien vaihtokin on paljon sujuvampaa sen jälkeen kun kynnys on madaltunut (H6).

### 4.3 Hybridityö

Suurin osa haastatelluista teki pääasiallisesti etätöitä, yksi haastatelluista teki pääasiallisesti läsnätyötä toimistolla ja yksi haastatelluista teki etä- ja läsnätöitä noin puolet ja puolet ajasta. Suurin osa haastatelluista ei ollut tehnyt etätöitä ennen pandemia-aikaa ja osa oli kokenut etätöiden teon haastavaksi sen tultua pakolliseksi pandemian myötä. Useampi haastatelluista myös kertoi mielipiteensä etätöiden teosta muuttuneen sen jälkeen, kun oli huomannut etätöiden edut esimerkiksi työmatka-ajan ja paremman keskittymisrauhan suhteen.

Motivoi tähän etätöihin, niin on tietysti se, rauhallisuus, että ei tule niitä keskeytyksiä (H5).

Myös teknologian ja toimintatapojen parantumisen etätöihin soveltuvaksi koettiin vaikuttaneen positiivisesti etätöihin suhtautumiseen. Kaikki haastatellut näkivät nykyisessä Kainuun ELY-keskuksen hybridimallissa pääasiassa hyviä puolia. Hybridityömallin koettiin olevan joustava ja mahdollistavan työn ja muun elämän yhdistämisen. Nekin haastatelluista, jotka olivat enemmän toimistolla, kokivat hybridityön hyväksi, koska näkivät sen hyödyn kollegoille, joilla on pidempi työmatka.

Ihan työkavereidenkin puolesta on iloinen, että joilla on pidempi työmatka niin ei tarvitse ajaa autolla joka aamu (H6).

Suunniteltaessa työtekoa haastatellut kertoivat, että etätöihin saavat jäämään erityisesti sellaiset työtehtävät, jotka vaativat keskittymistä, sillä työskentelyrauhan koettiin olevan parempaa kotona.

Etätöissä mä sanoisin, että suurin hyöty on se kuitenkin, että pystyy keskittymään paremmin niihin työtehtäviin (H8).

Myös päivät, joihin kuului paljon Teams-kokouksia, koettiin helpommaksi etätöissä, koska toimistolla tällainen vaatisi vetäytymistilaan menemistä. Etätöihin jäätiin kuitenkin pääasiassa työn ja muun elämän yhdistämiseen liittyvien seikkojen, työmatka-ajan ja elämäntilanteen vuoksi.

Paljon helpompaa tämä työn ja vapaa ajan yhdistäminen täällä etätöissä (H9).

Läsnätöihin houkuttelivat ennen kaikkea työkavereiden tapaaminen, sidosryhmäyhteistyö ja asiakastapaamiset sekä opastus- tai perehdytysluonteiset työtehtävät.

Välillä on vaan yksinkertaisempi hauskeampi mennä toimistolle (H10).

Kyllähän se suurin motivaatio mennä paikanpäälle on se, että siellä näät ihmisiä oikeasti livenä etkä ruudun kautta. -- Keskustelu on jotenkin vapaampaa -- ja siitä saa enemmän irti (H3).

Osa vastaajista arvosti myös toimiston hyvää työskentelyergonomiaa sekä selkeää eroa työn ja vapaa-ajan välillä työmatkasta tulevan siirtymän kautta. Useampi haastatelluista tunnisti työkavereiden näkemisen energisoivan vaikutuksen, joka toi vaihtelua etätöypäiviin.

Pirteämpi ja muuta sitten -- jotenkin se vaikuttaa kuitenkin sitten niin kuin mieleen ja tämmöiseen, että vaikka sitä ei niin kuin itse silleen välttämättä tiedostakaan, mutta siihen vähän se vireystilaankin jollakin tavalla (H4).

#### 4.4 Yhteisöllisyys

Kaikki vastaajista kokivat nykyisessä työyhteisössään yhteisöllisyyttä riippumatta etä- ja läsnätyön suhteesta.

Meillä on hyvä työporukka (H9).

Kyllä mä koen vahvaa yhteisöllisyyttä meillä (H8).

Yhteisöllisyyden ilmeneminen koettiin kuitenkin osittain eri tavoin etä- ja läsnätyössä. Yleisesti ottaen yhteisöllisyyttä ilmentävinä seikkoina koettiin se, että keskustellaan muistakin kuin työasioista, huomioidaan ja arvostetaan toisia.

(Voi) kysyä, että mitä niille tiimiläisille kuuluu -- , että otetaan niin kuin huomioon (H7).

Yhteisöllisenä koettiin avun kysyminen ja sen saaminen matalalla kynnyksellä, avoin ja rehellinen keskustelu sekä tasapuolinen kohtelu. Haastatteluissa esiin nousi myös jokaisen vastuu yhteisöllisyyden rakentamisessa ja oma-aloitteisuus ja aktiivisuus sen edistämässä erilaisin teoin: yhteydenottoina, tapaamisten sopimisena, työkavereiden mukaan ottamisena sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisenä ja ottamisena osaksi yhteisöä.

Yhteisöllisyys -- se on semmosta yhdessä tekemisen meininkiä (H3).

Työyhteisössä myös tunnistettiin yhteisöllisyyden rakentajia, persoonia, jotka omalla läsnäolollaan ja teoillaan erityisesti koettua yhteisöllisyyttä. Esihenkilöt tunnistivat haastatteluissa myös persoonaeroja siinä, miten aktiivisesti henkilöt ovat yhteydessä toisiinsa tai esihenkilöihinsä ja kertoivat pyrkivänsä toimimaan niin, ettei kukaan eristäydy työyhteisöstä.

Meilläkin on joitakin henkilöitä, jotka omalla persoonalla ja olemuksellaan tekevät sen, että se vuorovaikutus on semmoista välitöntä (H2).

Etätöissä yhteisöllisyyttä ilmentävinä tekijöinä ja keinoina yhteisöllisyyden kokemiseksi koettiin puhelut työkavereille, kommunikointi Teamsin välityksellä (videopuhelut, chat-ominaisuus) sekä etänä pidettävät ”kahvikokoukset”, joissa oli mahdollista puhua myös muista kuin työasioista. Nämä kaikki seikat mainittiin myös etätöissä yhteisöllisyyttä edistävinä tekijöinä.

Yhteisöllisyyttä edistävänä koettiin myös teknologian kehittyminen vuorovaikutteisemmaksi etätyöaikana. Lisäksi tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus koettiin etätyöajan yhteisöllisyyttä edistävänä tekijänä, koska osalla haastateltavista oli pitkä työmatka virkapaikalle ja he kokivat etätyön edistäneen tasapuolista vuorovaikutusta.

Läsnätyössä yhteisöllisyyttä ilmentävinä tekijöinä koettiin yhteiset lounaat ja kahvihetket työkavereiden kanssa, vapaamuotoiset ”käytäväkeskustelut” työpaikalla.

Kyllähän sitä (etätöissä) kaipaa vaikka, jos käy siellä virastolla kahvilla, niin sillä on merkitystä tai sitten käy syömässä (H1).

Yhteiset järjestetyt tapaamiset kuten läsnäkokoukset ja virkistyspäivät koettiin erityisesti yhteisöllisyyttä ilmentävinä ja niiden ilmapiiriä keuhuttiin. Nämä kaikki mainittiin haastatteluissa myös yhteisöllisyyttä edistävänä tekijöinä. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa tuli ilmi vahva me-henki.

Yhteisön käsite koettiin haastatteluissa pääsääntöisesti varsin perinteisesti oman yksikön sisäiseksi, mutta myös muita yhteisöjä tunnistettiin. Ne haastatelluista, jotka työskentelivät muualla kuin Kainuun ELY-keskuksen päätoimipaikassa Kajaanissa, tunnistivat yhteisökseen myös virkapaikkansa. Lisäksi yhteisöllisyyttä oli koettu esimerkiksi TE-toimiston henkilöstön kanssa, joka työskentelee Kajaanissa samoissa toimitiloissa. Yksittäisissä vastauksissa yhteisöksi tunnistettiin myös erilaiset valtakunnalliset verkostot ja sidosryhmät, joiden kanssa oli tekemisissä säännöllisesti.

#### 4.5 Vuorovaikutus

Digitaalisesti viestiessä osa kommunikaation ulottuvuuksista puuttuu, mikä voi aiheuttaa kuormitusta yksilölle ja väärinymmärryksiä työyhteisössä (Boijer-Spoof Heikinheimo ym. 2022, 47). Monissa haastatteluissa tulivat esille etätyön vuorovaikutukselliset haasteet, mutta toisaalta tunnistettiin etätyön vuorovaikutustapojen kehittyminen viime vuosien aikana. Haastavaksi koettiin tilanteet, esimerkiksi Teams-kokoukset, joissa toisten ilmeitä ja elekieltä ei pystynyt lukemaan. Tuotiin myös ilmi, että kaikki eivät toiveista huolimatta pidä aina kameraa päällä, mistä voi tulla kokemus siitä, etteivät lankojen päässä olijat ole läsnä tilanteessa.

Kuitenkin näkisi niitä eleitä ja muuta kun ne kamerat olisi päällä (H7).

Muutamassa haastattelussa tuotiin esiin tavoitettavuuden vaikeus etätyössä, koettiin ettei kollegoita saanut aina kiinni. Myös etätyöajan mukanaan tuoma kokousmäärä nostettiin esiin ja se tunnistettiin osasyiksi tavoitettavuusongelmaan, koska etenkin esihenkilöiden työpäivien tiedettiin täyttyvän kokouksista. Joissakin haastatteluvastauksissa nousi esiin haastavien tilanteiden tai ristiriitatilanteiden käsittelyn haastavuus etätyössä:

Jos on hankala työtehtävä, niin on se (helpompaa), että voit napata toisen johonkin vetäytymistilaan ja sanoa, että miten me nyt tehdään tämän kanssa (H7).

Ylipäätään koettiin, että läsnätyössä nonverbaalinen viestintä helpottaa kommunikaatiota ja auttaa välttämään väärinkäsityksiä.

Vaikka nonverbaalisen viestinnän puuttuminen voi kuormittaa, nähtiin digivälitteisessä vuorovaikutuksessa myös hyviä puolia. Koska Kainuun ELY-keskuksen henkilöstö työskentelee monipaikkaisesti usealla virkapaikkakunnalla, nousi haastatteluissa esiin, että etäkokoukset ja -viestintä ovat tasa-arvoistaneet keskinäistä kommunikaatiota. Teknologian koettiin myös helpottaneen sidosryhmäyhteistyötä etäkokousten mahdollistettua eri organisaation edustajien tapaamisen valtakunnallisesti paikasta riippumatta. Haastatteluissa nousivat esiin myös esimerkiksi Teamsin monet mahdollisuudet, ja useampi haastateltava pohtikin siinä olevan vielä monia ominaisuuksia, joiden käytön opettelu ja hyödyntäminen lisäisi vuorovaikutteisuutta.

#### 4.6 Esihenkilötyö

Toimiva hybridityö edellyttää toimiakseen vahvaa luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Työntekijän täytyy tuntea itsensä varmaksi omasta työstään, tavoitteistaan ja niiden saavuttamisen vaatimuksista. (Eklund ym. 2021, 29.) Luottamuksen merkitys korostui monissa tämän opinnäytetyön haastatteluvastauksissa motivaatiota vahvistavana tekijänä. Kaikissa vastauksissa esiin tulleet joustavuus kytkeytyy erityisesti etätyössä luottamukseen ja työntekijän oman työn johtamiseen.

Toimii työnantajan ja työntekijän luottamus toisiinsa, että hommat hoidetaan (H9).

Vastauksissa kerrottiin, että työnsä saa suunnitella ja toteuttaa itse parhaalla näkemällään tavalla, mikä koettiin motivaatioon myönteisesti vaikuttavana seikkana.

Useissa vastauksissa tuli esiin työtehtävien sopiva määrä ja tasainen työnjako, jossa esihenkilötyöllä on tärkeä rooli. Liika työmäärä koettiin kuormittavana ja motivaatiota laskevana.

Esimiesten tehtävä miettiä sitä, että millä tavalla itse kullekin jaetaan niitä työtehtäviä, että se olisi kohtuullista (H8).

Esiin tuli myös koulutusmyönteisyys ja osaamisen kehittämisen mahdollistaminen. Organisaation hierarkia kuvattiin matalana, mitä pidettiin hyvänä. Vuorovaikutuksen näkökulmasta koettiin tärkeänä se, että esihenkilöt kyselivät kuulumisia ja olivat tavoitettavissa myös etätyössä, ja että heiltä sai apua ja tukea tarvittaessa. Kaiken kaikkiaan esihenkilöiden rooli nähtiin erityisesti mahdollistavana, tämä tuli esiin lähes kaikissa vastauksissa.

On -- mahdollistettu se, että niin kuin kuuluukin tavallaan osaksi työtä, että autetaan omien osaamisten puitteissa (H7).

Esihenkilöiden rooli nähtiin myös mahdollistavana yhteisten tapaamisten järjestämisessä, ja sitä pidettiin tärkeänä yhteisöllisyyden edistämässä työntekijän oman aktiivisuuden ohella.

Jatketaan samalla mallilla niin kuin nytkin on tehty ja varmaan se, että järjestetään jonkun verran semmoisia yhteisiä kehittämispäiviä (H7).

Vaatii tietenkin aina jonkun verran työtä siis kaikilta ja myös niin kuin esimiehiltä, että luodaan niitä mahdollisuuksia (H8).

Esihenkilöt saivat kiitosta useissa vastauksissa siitä, että olivat pyrkineet keittämään työyhteisön toimintaa aktiivisesti:

Meillä kyllä esimiehet tai johtajat on tosi ajan hermolla, että ne kyllä niin kun kehittää ja kokeilee juttuja (H10).

Esihenkilöt itse näkivät itse oman roolinsa hyvin samalla tavalla: he kokivat, että heidän on tärkeää mahdollistaa työn tekeminen ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen siltä osin, kun siihen on esihenkilönä vaikutusmahdollisuuksia. Esihenkilöt kokivat tärkeänä viestinnän ja vuorovaikutuksen. Halusivat olla saavutettavissa ja kannustaa alaisiaan yhteydenpitoon matalla kynnyksellä ja tarjota henkilöstölle tukea. Haastatteluissa tuli ilmi asiantuntijoiden moninainen työkenttä ja se, että asiantuntijat ovat vahvasti omien tehtäviensä substanssiosajia, jolloin johtamisotteen täytyy olla valmentava, sillä esihenkilön täytyy pystyä tarjoamaan ”sparrailuapua”.

#### 4.7 Kehitysehdotukset

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on pyritty luomaan ymmärrystä läsnätyön motivaatiotieteilijöistä. Kainuun ELY-keskuksen Y-vastuualueen henkilöstö kokee tämän opinnäytetyön haastatteluvastausten perusteella työmotivaationsa hyväksi ja kokee yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössään sekä etä- että läsnätyössä. Kainuun ELY-keskuksessa on kiinnitetty aktiivisesti huomiota ja pyritty edistämään henkilöstön työhyvinvointia, mikä on nähtävissä haastatteluvastauksissa.

Haastatteluissa esiin tulleena tahtotilana sekä asiantuntijoiden että esihenkilöiden keskuudessa oli, että hybridityömalli säilyisi ennallaan niin, että jatkossakin läsnätyöskentely perustuisi vapaaehtoisuuteen eikä kuukausittaisia tai viikoittaisia pakollisia läsnäpäiviä määriteltäisi tarkemmin. Koska vastauksissa ilmeni pääsääntöisesti tyytyväisyys nykyiseen Kainuun ELY-keskuksessa käytössä olevaan hybridityömalliin, pyydettyä kehitysehdotuksia hybridityön kehittämiseen ja siihen, miten esihenkilöt voisivat parantaa toimintaa, esiintyi haastatteluissa toive toiminnan jatkamisesta ennallaan. Haastatteluvastausten perusteella henkilöstö on kuitenkin valmis ja halukas tulemaan toimistolle näkemään työkavereita sekä

kokoontumaan yhteisiin kehittämis- ja virkistyspäiviin ja koee ne tärkeänä yhteenkuuluvuuden kannalta.

#### 4.7.1 Vapaaehtoiset läsnäpäivät ja läsnäkokoukset

Kun tuloksia käsiteltiin esihenkilöiden kanssa, nousi esiin, että VMBaro tulosten käsittelytilaisuuksissa on esitetty saman tyyppisiä toiveita läsnätyötä koskien kuin tämän haastattelun vastauksissa tuli ilmi. Keskustelussa esihenkilöiden kanssa ilmeni, että esihenkilöt pitivät tuloksissa yllättävänä tarvetta yhteisten kokoontumisten organisointiin esihenkilöiden taholta, mutta tarpeeseen pyritään vastaamaan. Keskusteluissa on esitetty, että käyttöön otettaisiin vapaaehtoinen läsnäpäivä, jolloin kokoonnuttaisiin toimistolle. Tätä ajatusta tukee osassa vastauksista esiin tullut havainto, ettei toimistolle haluta mennä, koska siellä ei ole välttämättä ketään paikalla. Yhdessä sovittu kokoontumispäivä tukisi vapaaehtoisia yhteen kokoontumista, koska silloin tiedetään, että toimistolla on kollegoita paikalla.

Esihenkilöiden kanssa pohdittiin myös sitä, pitäisikö suurempi osa kokouksista järjestää hybridikokouksina, jolloin ne työntekijät, jotka pääsevät paikalle, tulisivat paikalle. Tähän asti kokoukset on pyritty järjestämään pääsääntöisesti joko kokonaan etänä tai paikan päällä. Osassa tiimeistä hybridikokousmallia, jossa paikalle pääsevät kokoontuvat toimistolle, on jo testattu. Kokousmuotoja mietittäessä on otettava kuitenkin huomioon myös kaukaisemmissa virkapaikoissa työskentelevät, minkä vuoksi toteutus on haastavampaa niissä tiimeissä, joissa ihmiset ovat maantieteellisesti hajallaan.

Haastatteluvastauksissa nousi esiin, että yhteiset työnantajan tarjoamat ateriat, esimerkiksi joululounas, saivat lähtemään toimistolle. On ymmärrettävää, ettei työnantaja pysty kustannussyistä järjestämään tämän tyyppistä tarjoilua kovin usein. Koska myös kahvipöytäkeskustelut olivat asia, jota kaivattiin, voisi organisaatiossa miettiä olisiko tiimien kesken mahdollista järjestää jotain pientä kahvittelua silloin tällöin: voisiko esimerkiksi jokainen tiimiläinen vuorollaan tuoda töihin vaikkapa keskiviikkopullat, jolloin kokoonnuttaisiin yhteen kahvikupin äärelle jakamaan ajatuksia.

Haastatteluvastauksissa nousi esiin, että etätöön vuorovaikutustilanteet koettiin usein enemmän formaaleina kuin läsnätyössä. Useissa haastatteluvastauksissa todettiin, että ideointi ja erilainen ajatusten pallottelu on helpompaa, kun se tapahtuu fyysisesti samassa tilassa eikä vaadi teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Havaintoa tukee MIT:n vuoden 2022 tutkimus, jonka mukaan innovaatiotyö oli tuloksekkaampaa läsnä- kuin etätöössä (Forma 2023, 230). Olisikin ehkä syytä miettiä työyhteisön kesken mitkä ovat sellaisia tilanteita, joissa olisi hyvä kokoontua esimerkiksi jonkun ajankohtaisen asian ympärille ideoimaan ja kehittämään yhdessä.

Happy hour on tiimin yhteinen viikottainen työskentelyyn varattu hetki, jossa jokainen hoitaa omia töitään, mutta samalla on mahdollista vaihtaa kuulumisia ja nostaa keskusteluun ajan-kohtaisia aiheita (Vilkman 2023, 133). Koska vastauksissa kaivattiin erityisesti tällaista matalan kynnyksen vuorovaikutusta ja toisaalta esiin tuli se, että etätö nostaa kynnystä yhteyden-otolle myös jatkuvien kokousten vuoksi, voisi pohtia, olisiko mahdollista järjestää Happy hour-tyyppistä toimintaa joko etä- tai läsnätyössä. Tällöin vapaammalle vuorovaikutukselle olisi varattu aikaa myös kalenterissa, mutta jokainen saisi edistää siinä myös työtehtäviään poiketen virtuaalikalveista, joiden pääpaino on muissa kuin työasioissa.

#### 4.7.2 Perehdyttäminen ja uusien työntekijöiden integroituminen

Esihenkilöiden kanssa keskusteltiin myös uusien työntekijöiden perehtymisestä ja perehdyttämisestä. Esihenkilöiden käsitys tuki haastatteluissa saatua vaikutelmaa siitä, että perehdytysprosessi on saatu toimivaksi myös hybridityöaikana. Haastatteluvastausten perusteella perehdytyksen koettiin olevan tietyiltä osin helpompaa fyysisesti samassa tilassa ja erityisesti työ-kavereihin tutustuminen koettiin helpompana läsnätapaamisissa.

Tieto on asiantuntijayhteisön pääoman ytimessä ja osaamisen jakamisella on ratkaiseva rooli organisaation menestyksen kannalta. Avainasemaan tässä nousee työyhteisön toimiva vuoro-vaikutus. (Puusa ym. 2019, 187.) Keskusteltaessa tuloksista esihenkilöt kokivat, että haastatteluvastauksissa saatu kuva siitä, että työyhteisössä jaetaan ja siirretään tietoa eteenpäin aktiivisesti, pitää paikkaansa. Haastatteluissa tuli esiin, että virkaiältään nuoremmat työntekijät ovat monesti ict-taidoiltaan kyvykkäitä ja vanhemmilla työntekijöillä puolestaan on substanssiosaamista, joka mahdollistaa monenlaisen tietotaidon jakamisen työyhteisössä.

Yksi mahdollisuus edistää uusien työntekijöiden integroitumista työyhteisöön myös jatkossa on nimetä substanssiperehdyttäjän lisäksi työhyvinvointiparityyppinen yhteisöllisyyskummi, joka on uuden työntekijän tukena muuhun kuin työn osaamisalueisiin liittyen. Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, löytyy Kainuun ELY-keskuksen työntekijöiden joukosta yhteisöllisyyttä erityisesti edistäviä henkilöitä, joten vapaaehtoisia tällaiseen toimintaan olisi todennäköisesti mahdollista löytää. Yhteisöllisyyskummi voisi perehdyttää työntekijää työyhteisön toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin, tietoon, joka voi jäädä varsinaisen perehdyttämisen ulottumattomiin. Yhteydenpito yhteisöllisyyskummeihin voisi tapahtua matalalla kynnyksellä, ja heidän kanssaan uuden työntekijän olisi mahdollisuus sopia läsnätyöpäiviä toimistolle tai vaikkapa yhteisiä lounastapaamisia.

#### 4.7.3 Kehittämispäivien sisältö

Kehittämis- ja virkistyspäivät nousivat kaikissa haastatteluvastauksissa esiin yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävänä ja yhteisöllisyyttä edistävänä, ja niitä toivottiin järjestettävän myös jatkossa. Aikaisempien virkistyspäivien kokemuksista esiin nousi vapaamuotoinen yhdessäolo,



esimerkiksi linja-automatkat oli koettu erityisen mukaviksi, kun niiden aikana oli ollut mahdollista keskustella kollegoiden kanssa. Vilkmán (2023, 134) kirjoittaa, että lähityöpäivien ja yhteisten kokoontumisten (esim. kehittämispäivät) aikatauluihin on syytä varata aikaa kuulumisten vaihtamiselle niin, että aikataulu suunnitellaan tarkoituksella väljäksi etenkin, jos etätöitä tehdään organisaatiossa paljon. Tämä kannattaa huomioida Kainuun ELY-keskuksen kehittämis- ja virkistyspäivien suunnittelussa myös jatkossa.

Haastatteluvastaukset tukivat ajatusta siitä, että yhteydenpito virtuaalivälitteisesti on helppompaa, kun on ensin tavannut toisen henkilön kasvotusten. Kehittämis- ja virkistämispäivien suunnittelussa on mahdollista pyrkiä myös luomaan tilaisuuksia tuntemattomammaksi jääneiden kollegoiden kanssa tutustumiseen, mikä helpottaa yhteydenpitoa jatkossa. Esimerkkinä tällaisesta menetelmästä on esimerkiksi Speed networking, joka tarkoittaa pikatreffejä satunnaisesti kollegoiden kanssa. Tämä voidaan järjestää esimerkiksi kehityspäivän päätteeksi ja se auttaa tutustumaan uusiin kollegoihin. Speed networkingissä osallistujat jaetaan pareihin ja kullakin on viisi minuuttia aikaa niin, että jokainen kertoo itsestään kaksi minuuttia ja yhteenvedon varataan aikaa minuutti (Vilkmán 2023, 134).

#### 4.7.4 Mahdollistava esihenkilötyö

Hyvän sisäisen motivaation saavuttamisen olevan haastavaa ilman mahdollistavaa esihenkilötyöskentelyä. Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian mukaan, kun ihmisen perustarpeet toteutuvat, pääsee hän itseohjautuvuuteen, niin, että hän tuntee sisäistä motivaatiota tehdä työtään ja tekeminen kumpuaa omasta mielenkiinnosta ja vapaaehtoisuudesta. Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat autonomisten työolosuhteiden lisäksi työtehtävät sekä riittävä esihenkilöiden tuki. Autonomian kokemusta esihenkilötyössä tukevat työntekijän perspektiivin tukeminen, sopivan haastavien työtehtävien tarjoaminen, valinnanmahdollisuuksien ja palautteen antaminen sekä tehtyjen päätösten perustelevuus. (Martela ym. 2017, 105.)

Johanna Vuori (2021) on Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta -tutkimuksessaan selvittänyt erilaisia itseohjautuvuuskäsityksiä. Vuoren mukaan, jos itseohjautuvuus nähdään työn autonomiana, toteutuu se työntekijätasolla niin, että työntekijä on itse vastuussa ajatuksista, toiminnasta, priorisoinnista sekä ajanhallinnasta itsensä johtamiseksi. Esihenkilötyössä tämä vaatii luottamusta työntekijän osaamisen ja psykologisesti turvallisen työilmapiirin rakentamista. (Vuori 2021, 357-35.) Tähän käsitykseen peilaten on Kainuun ELY-keskuksessa kyetty haastatteluvastausten perusteella luomaan motivaatiota tukeva ilmapiiri, jossa yksilön perustarpeet toteutuvat, ja joka näin ollen mahdollistaa asiantuntijoiden toimimisen itseohjautuvasti. Esihenkilöiden on hyvä kiinnittää jatkossakin huomiota motivaatiota tukevan, vuorovaikutteisen ja yhteisöllisen ilmapiirin luomiseen. Kun henkilöstön perustarpeiden toteutumisesta tuetaan edelleen, on mahdollista säilyttää hyvä ilmapiiri, jossa erilaiset innostuksen ja hyvän kierteet mahdollistuvat.

#### 4.8 Yhteenveto

Opinnäytetyön haastatteluvastauksissa saadut tulokset tukevat oletusta, jossa työyhteisön tuki ja hyväksynnän tunne ovat keskeisiä tekijöitä yksilön motivaatiolle ja hyvinvoinnille. Sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyyden kokemukset vahvistuvat vuorovaikutuksellisessa yhteydessä toisiinsa (Deci & Ryan 2017). Vaikka haastatellut kertoivat kokevansa yhteisöllisyyttä myös etätöissä ja olivat löytäneet tapoja vahvistaa yhteenkuuluvuuden kokemusta myös muun kuin fyysisen näkemisen keinoin, kaipasivat he myös yhdessäoloa. Forma (2023, 233) esittää, että etätöissä osa yhteisöllisyyttä katoaa, jonka vuoksi toimistolla olisikin hyvä käydä tekemässä sellaisia työtehtäviä, joita kasvokkain työskentely tukee, mutta myös käydä tankkaamassa yhteisöllisyydestä saatavaa voimaa.

Ryhmän jakama sosiaalinen identiteetti on ensiarvoisen tärkeä toimivan yhteistyön kannalta. Vahvan yhteisen identiteetin on osoitettu lisäävän työn imua, innostusta sekä vahvistavan arvostusta omaa työtä kohtaan. Jaetun identiteetin on todettu vaikuttavan myös ryhmän jäsenten väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen positiivisesti. Parhaimmillaan jaettu identiteetti saa työntekijän toimimaan itseohjautuvasti yhteisen edun saavuttamiseksi. (Koivisto ym. 2022, 50-51.) Haastatteluvastauksista paistoi läpi hyvä yhteishenki, työyhteisöstä puhuttiin ”hyvänä porukkana” ja ”hyvänä jenginä” ja sitä kuvattiin tiiviinä. Tuotiin esiin myös luottamus toisiin työntekijöihin sekä siihen, että työt tulevat hoidetuksi yhdessä, mutta myös arvostus kollegoiden osaamista kohtaan. Eräässä vastauksessa käytettiin termiä ”hyvän kierre” kuvaamaan yhteisöllisyyden rakentumista, joka ilmeni työyhteisössä.

Asiantuntijatyölle on tyypillistä, että vaikka tekijät tekevät omaa osuuttaan eri aikoina ja eri paikoissa, töiden koordinaatio ja keskinäinen viestintä on kuitenkin hoidettava tulosten aikaansaamiseksi (Pohjanheimo 2012, 221). Etäyhteydet ovat tuoneet kommunikaatioon omat haasteensa. Tutkimuksissa on tunnistettu, että etätöiden Teams-maailma on keskittynyt liikaa muodolliseen kommunikaatioon. Epävirallisen kommunikoinnin väheneminen on tehnyt näkyväksi, miten suuri merkitys arkisilla keskusteluilla on. Epävirallisella jutustelulla on tärkeä arvo työyhteisön kannalta. (Mönkkönen & Roos 2023, 84-85.) Tämä nousi esiin vastauksissa ns. käytäväkeskustelujen kaipuuna. Haastatellut kaipasivat kahvipöytärapattelua, lounastapaamisia ja sitä, että voisi matalalla kynnyksellä huikata kollegalle kysymyksen ohi mennessään tai nostaa esiin jonkun itseä mietityttäneen asian yhteiseen keskusteluun. Vastauksissa ilmeni, että myös etätöissä vapaamuotoinen keskustelu on mahdollista, mutta se tuntuu läsnätyössä luontevammalta.

## 5 Johtopäätökset

Yhdessä etä- ja hybridityössä! Tutkimus työyhteisöistä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen -tutkimushankkeen (Tanskanen ym. 2023) tuloksissa enemmistö vastaajista koki etätöiden mielisana pandemia-ajan aiheuttaman alkushokin jälkeen, mutta merkityksellisen kanssakäymisen ja kasvokkaisen läsnäolon ja kohtaamisten puute koettiin haasteiksi etätöissä. Tässä opinnäytetyössä saadut vastaukset myötäilivät tätä käsitystä etätöihin sopeutumisesta ja muiden kuin teknologiavaikutteisten sosiaalisten kontaktien kaipuusta.

Kainuun ELY-keskuksen työhyvinvointi on ollut VMBaro-työhyvinvointikyselyn perusteella varsin hyvällä tasolla, mutta esihenkilöt ovat kuitenkin tunnistaneeet yhteenkuuluvuuden tarpeen ja kaipuun sille, että henkilöstö tapaa toisiaan myös kasvokkain. Motivaatiotekijöiden painotus vaihtelee yksilöllisesti ja saadut haastatteluvastaukset tukivat tätä näkemystä, sillä kaikki työntekijät eivät koe yhtä voimakasta tarvetta toistensa näkemiselle. Kuitenkin kaikissa haastatteluvastauksissa haastateltavat toivat esiin positiivisen suhtautumisensa yhteisiä järjestettyjä tapaamisia, kuten virkistyspäiviä, kohtaan. Se, missä määrin haastatellut kaipasivat työntekoa toimistolla, vaihteli vastaajien kesken, eikä osa kaivannut takaisin läsnätyöhön laisinkaan.

Yksilön työmotivaatioon vaikuttaa työn, työympäristön ja työyhteisön sekä työn ominaisuuksien lisäksi myös työntekijän persoonallisuus. Tämän vuoksi motivaatioon vaikuttaminen ja suotuisan motivaatioilmaston luominen ei ole mutkatonta. Vaikkei yksilön motivaatiota voi suoraan johtaa, on kuitenkin paljon tekijöitä, joihin organisaatio ja esihenkilöt voivat vaikuttaa. Ottaen huomioon ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin on Decin ja Ryanin teorian mukaan olennaista täyttää ihmisen kolme psykologista perustarvetta: itsenäisyyden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Jos ympäristöä muokataan niin, että se tukee näiden tarpeiden toteutumista, ruokitaan ihmisen sisäistä motivaatiota ja tuetaan hyvinvointia. (Deci & Ryan 2014, 13.) Työelämässä näiden motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja tukeminen on olennainen osa modernia esimiestyötä ja työhyvinvoinnin edistämistä. Psykologisten perustarpeiden toteutumisen kautta voidaan kasvattaa työntekijän hyvinvoinnin lisäksi myös sinnikkyyttä, tehokkuutta ja positiivista asennetta työtä kohtaan (Gagné & Deci 2005, 333).

Henkilöstön johtamiseen on monia keinoja. Kuitenkaan aseman, pakon tai palkitsemisen keinoin ei ole mahdollista rakentaa alaisten eikä ryhmän yhteistä sisäistä motivaatiota, mikä on yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Sekä yksilö että ryhmä on saatava työskentelemään omasta tahdostaan, ei pakosta. Kun työyhteisön jäsenet kokevat osallisuutta organisaatioonsa, he voivat omaksua sen tavoitteet omiksi tavoitteekseen (Koivisto & Ranta 2019, 38.) Hyvä motivaatioilmapiiri syntyy töiden hyvästä järjestelystä, selkeistä rakenteista, innostavista ja ymmärrettävistä tavoitteista sekä arvostavasta

ilmapiiristä. Johtamisen ja esihenkilötyön tulee olla oikeudenmukaista ja kannustavaa ja työntekijän tulee tuntea itsensä kyvykkääksi ja hallita oma työnsä. Tämän lisäksi työyhteisössä tarvitaan toimivat sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus. Näiden osatekijöiden kautta työ voidaan kokea merkitykselliseksi ja työyhteisö innostavaksi ja luotettavaksi. (Sinokki 2016, 240.)

Puhuttaessa työelämätrendiksi nousseesta itseohjautuvuudesta on lopulta kyse luottamuksesta. Hierarkian väheneminen johtaa siihen, että valtaa siirtyy yhä enemmän yksilölle itselleen. Itseohjautuvuus on työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa. Kuten Martela ym. (2021, 34) tutkimuksessaan toteavat ”kun työntekijät kokevat heillä olevan enemmän valtaa tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, on tämä enemmänkin motivaation, hyvinvoinnin ja työn imun lähde kuin ahdistuksen, stressin ja uupumuksen lähde”. Kainuun ELY on tämän opinnäytetyön haastatteluvastausten perusteella kyennyt luomaan esihenkilötyössään luottamuksellisen ilmapiirin, joka näkyy asiantuntijoiden oman työn joustavana organisointina ja vaikutusmahdollisuuksina oman työn suunnittelussa ja tekemisessä.

## 5.1 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Kainuun ELY-keskukselle, ja sen avulla on pyritty luomaan ymmärrystä Kainuun ELY-keskuksen henkilöstön motivaatiotekijöistä läsnätyössä sekä selvittämään motivaation yhteyttä yhteisöllisyyden kokemukseen hybridityöaikana. Opinnäytetyön tutkimusasetelmassa hyödynnettiin aiemmin Tiina Veijolan opinnäytetyössä Monipaikkaisessa työyhteisössä huomioitavat asiat - Kainuun ELY-keskuksen ympäristövastuualue saatua tietoa kohdeorganisaatiosta. Veijolan opinnäytetyö on tehty vuoden 2020 aikana ja vaikka opinnäytetyön tulokset olivat silloinkin positiivisia, ilmeni vastauksissa haasteita perehdyttämisen ja yhteisöön juurtumisen osalta ja vastauksissa nousi huoli yksinjäämisestä työyhteisössä.

Veijolan opinnäytetyö käsitteli monipaikkaisuutta, eikä tämän opinnäytetyön tuloksia voi suoraan verrata Veijolan opinnäytetyössä saatuihin tuloksiin erilaisen tutkimusasetelman vuoksi. Silti voidaan todeta, että esimerkiksi perehdytys tai työyhteisöön sopeutuminen ei noussut esiin tämän opinnäytetyön vastauksissa selkeänä haasteena. Sen sijaan haastatellut kertoivat erilaisten toimintatapojen kehittymisestä viimeisten kolmen vuoden aikana. Hybridityö oli tullut Kainuun ELY-keskuksessa käyttöön samalla tavalla yllättäen kuin valtakunnallisella tasolla pandemian myötä, eikä haastatelluista monikaan ollut tehnyt etätöitä kuin satunnaisesti ennen pandemia-aikaa. Näiden opinnäytetöiden tulokset tukevat käsitystä siitä, että etätöihin siirtyminen oli ollut iso loikkaus ja vaatinut henkilöstöltä sopeutumista, vaikkakin monipaikkainen työ oli organisaatiossa tuttua jo ennen pandemia-aikaa. Voidaan kuitenkin todeta, että Kainuun ELY-keskuksessa on tämän opinnäytetyön tulosten perusteella panostettu toimintatapojen kehittämiseen ja pyritty aktiivisesti luomaan edellytyksiä toimivalle hybridityömallille.

Tutkimuksen tulee olla vakuuttava ja uskottava, mikä vaikuttaa tutkimuksen vastaanottoon ja hyödynnettävyyteen. Erilaisilla menetelmillä päästään tutkimustietoon käsiksi erilaisia polkuja pitkin. Siksi aineiston keräämisen tapa on ratkaiseva, esimerkiksi se, miten haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymykset. Tutkimus on aina elävä prosessi, johon vaikuttavat monet muuttujat. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä kerättäviin tuloksiin vaikuttaa keräämisen ajankohdan lisäksi myös paikka ja tilanne. Siksi onkin tärkeää, että lukija ymmärtää myös, miten tehtiin, eikä ainoastaan miksi tehtiin. (Vilka 2015, 201-204.) Olen tässä opinnäytetyössä pyrkinyt perustelemaan tutkimukselliset valintani ja pyrkinyt opinnäytetyöprosessin läpinäkyvyyteen sen kaikissa vaiheissa. Laadullista tutkimusta tehtäessä tekijän omat ennakkoletukset ja arkielämän peukalosäännöt vaikuttavat, teoreettisen taustatyön ohella, tehtyihin ratkaisuihin ja luotettavuuden arviointi jää aina jossain määrin lukijalle, jonka vakuuttamisesta tulee osittainen tutkimuksen luotettavuuden mittari (Eskola & Suoranta 2005, 208-209).

Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka toimeksiantajana on Kainuun ELY-keskus eivätkä tämän opinnäytetyön tulokset ovat sellaisenaan yleistettävissä. Motivaatio on monen tekijän summa ja lopulta yksilöllinen kokemus. Työelämäkontekstissa motivaatioon vaikuttavat yksilön persoonallisten ominaisuuksien lisäksi työ, työn ominaisuudet ja työympäristö. Motivaatio myös vaihtelee eri tilanteissa ja ilmenee eri voimakkuuksilla. Kuten motivaatioteorioiden monilukuisuudesta ja historiasta voi päätellä, ei motivaation ymmärtäminen ole ollut yksiselitteistä. Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysi toteutettiin teoriapohjalta, jossa painotettiin Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaista motivaation käsitystä. Tästä huolimatta oli suorastaan yllättävää, miten hyvin Kainuun ELY-keskuksen henkilöstön vastauksista voitiin tunnistaa itseohjautuvuusteorian mukaiset perustarpeet motivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Tähän opinnäytetyöhön haastatellut henkilöt kokivat pääsääntöisesti työmotivaationsa hyväksi ja kaikki he kokivat yhteisöllisyyttä työyhteisössään. Koska motivaation ja työhyvinvoinnin suhde on voimakas, jatkotutkimusideana olisi mielenkiintoista toteuttaa vastaava tutkimus työyhteisössä, jossa työhyvinvointi ei olisi lähtökohtaisesti niin hyvällä tasolla kuin Kainuun ELY-keskuksessa VMBaro-tulosten mukaan. Myös kehittämisprojekti, jossa motivaation kokemusta hybridityössä seurattaisiin sen jälkeen, kun yhteenkuuluvuuden tunnetta olisi pyritty vahvistamaan, olisi kiinnostava.

Tarkasteltaessa tässä opinnäytetyössä esitettyjä tuloksia en voi olla nostamatta esiin niiden perusteella muodostunutta kuvaa Kainuun ELY-keskuksen Y-vastuualueen työyhteisöstä. Koko tutkimusprosessia on vauhdittanut sekä asiantuntijoiden että esihenkilöiden innostuneisuus omaa työtään ja työntekemisen sekä työyhteisön toimintatapojen kehittämistä kohtaan. Tätä voi nykytiedon valossa pitää avaintekijänä organisaation menestyksessä ja kyvyssä mukautua alati muuttuvaan työelämään. Koen tässä opinnäytetyössä kysyneeni vastaamaan siihen, mikä läsnätyössä Kainuun ELY-keskuksen Y-vastuualueella motivoi: työyhteisö, työkavereiden näkeminen ja yhteen kokoontuminen. Positiivisena yllätyksenä opinnäytetyössä tuli kuitenkin esiin yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyyden kokemukset myös etätyössä. Koska henkilöstön

kokemukset nykyisestä hybridityömallista olivat pääosin positiivisia, vaikutti se tämän opin-  
näytetyön kehittämisosioon. Kiteytettynä voisin todeta esihenkilöille useissa haastatteluissa  
ilmi tulleen toiveen: toivottavasti jatkatte samaan malliin, ollen jatkossakin ajan hermoilla,  
mahdollistavia sekä kehittämismyönteisiä.

## Lähteet

- Aulankoski, S. 2022. Tietotyön taidot: teoriaa ja tehtäviä sujuvan työskentelyn tueksi. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Becker, W., Belkin, L., Tuskey, S. & Conroy, S. 2022. Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 61, 449-464. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.22102>
- BetterUp Insight Report, 2022. Viitattu 13.10.2023. <https://grow.betterup.com/resources/coaching-culture-insights-report#footer>
- Bojer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätöön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar.
- Deci, E. & Ryan, R. 2017. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: The Guilford Press.
- Deci, E. & Ryan, R. 2014. The Importance of Universal Psychological Need for Understanding. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, 13-32. Oxford Library of Psychology. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.003>
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Espoo: BRIK.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Forma, P. 2023. Johtajan työkyökykirja. Helsinki: Alma Talent.
- Gagné, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gartner, 2022. Gartner Says HR Leaders Are Struggling to Adapt Current Organizational Culture to Support a Hybrid Workforce. Coventry: M2 Presswire. 17.5.2022. <https://www.proquest.com/docview/2665057066?accountid=12003&source-type=Wire%20Feeds>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Holmgren, E. 2023. Tyytyväisyys: vastavoima jatkuvaa venymistä vaativalle työlle. Jyväskylä: Tuuma.
- Hongisto-Peltomaa, S. 2023. Hehku ja hiipuminen, voima ja vitutus: Motivaatio ja innostus opettajuudessa. Kerava: Opintoverkko.
- Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia: Mielen muuttamisen tiede ja taito. Helsinki: Arena-Innovation Oy.
- Jarenko, K. & Pesonen, J. 2015. Sisäisen motivaation johtaminen: avain y-sukupolven johtamisen haasteisiin. *Työn tuuli*, Vol. 2, 16-23. [https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tt-2\\_2015.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tt-2_2015.pdf)
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> Viitattu 15.1.2024.
- Knight, C., Olaru, D., Lee, J. & Parker S. The loneliness of the Hybrid Worker. MIT Sloan management review 2022-06, Vol.63 (4), 10-12. <https://www.proquest.com/docview/2954921179?parentSessionId=siZX0oiYqeiBE-QLpevP644za0yszaWM8tx8eHucU9u0%253D&accountid=12003>
- Kantelus, L. 2023. Yhteisöllisyys ja yhteistyö työelämän voimavarana. Teoksessa: Work goes happy - paremman työelämän voimavarat, 142-167. Helsinki: Minea Kustannus.
- Koivisto, S. & Ranta R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lainema, K. 2021. Yhteisöllisyys ja hyvinvointi digitaalisessa työssä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 23 (3), 4-12.
- Liukkonen, J., Jaakkola T. & Kataja J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Luukkala, J. & Schmidt, H. 2022. Luja tahtotila: Mikä meitä motivoi? Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Manka, M.-L. 2023. Työnilo voimavarana, julistuksesta tekoihin. Teoksessa: Work goes happy - paremman työelämän voimavarat, 198-214. Helsinki: Minea Kustannus.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication-series. Business + Economy 3/2021. Helsinki: Unigrafia <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonimuSuomessa.pdf>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio - tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Martela, F., Mäkikallio I. & Virkkunen V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: Psykologian tutkimuskeskus.
- Martela, F., Rieki, T. 2018. Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multi-cultural comparison of the four pathways to meaningful work. Aalto-yliopisto & University, A. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/6726c2ec-8e03-4dbb-9ab1-1a70e8a8d3b3>
- Mauno, S., Minkkinen, J., Feldt, T. & Herttalampi, M. 2022. Lisääkö työn intensiivistyminen työn imua? Tuloksia intensiivistymisen ilmenemismuodoista erilaisilla ammattialoilla. Työelämäntutkimus, 20:1, 30-60. Viitattu 13.10.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/80145/99318-Artikkelin%2520teksti-226364-1-10-20220312.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mayor P. & Risku M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma Talent.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. Helsinki: Gaudeamus.



Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä: sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Puusa, A., & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus, 17(3), 187-201. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>

Ranki, S. 2023a. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos. Viitattu 30.10.2023. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL\\_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ranki, S. 2023b. Hybridityöstä lisää tuottavuutta? Työn tuuli 1/2023. Helsinki: Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry. 29-34. Viitattu 30.10.2023. [https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012023.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_012023.pdf)

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. Haastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. p. Tampere: Vastapaino, 22-55.

Saarenpää, J. 2022. Löydä vahvuuspotentiaalisi: oman elämän ikigai. Helsinki: Minea.

Saariluoma, P. 2003. Ajattelu työelämässä: Erehdyksistä mahdollisuuksiin. Helsinki: WSOY.

Salmela-Aro, Katariina, Jari-Erik Nurmi, ja Taru Feldt. Mikä Meitä Liikuttaa: Motivaatiopsykologian Perusteet. 3. täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 2017.

Selander, K., Alasoini, T., & Hakonen, N. 2022. Työnantajien näkemyksiä etätyöstä: Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? Helsinki: TYÖ2030-ohjelma. <https://www.julkari.fi/handle/10024/144341>

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Suhonen, M., Lunkka, N., & Turkki, L. 2019. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Johtamisen psykologia, 75-114. PS-kustannus.

Tanskanen, J., Siiriäinen, A., Kemppinen, S., Mäkelä, L., & Urrila, L. 2023. Yhdessä etä- ja hybridityössä! Tutkimus työyhteisöistä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/15130>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 54-63.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent.

Vuori J., 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus, 19(3), 348-372. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/98465/65394>

Wigfield, A. & Koenka, A. 2023. Should Theoretical Integration Occur in the Motivation Literature? Teoksessa Motivation science: controversies and insights. New York, NY: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197662359.003.0047>

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Helsinki: Talentum.

Julkaisemattomat lähteet

Veijola, T. 2020. Monipaikkaisessa työyhteisössä huomioitavat asiat - Kainuun ELY-keskuksen ympäristövastuualue. EMBA-lopputyö.

## Kuvat

Kuva 1 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.....	10
Kuva 2 Autonomian merkitys motivaation sisäistymisessä (mukaillen Honkanen 2016, 121) ..	14
Kuva 3 Sisäisen motivaation tekijät ja vaikutus (mukaillen Martela 2014, 34) .....	23
Kuva 4 Itseohjautuvuusteorian mukaisten perustarpeiden ilmeneminen haastatteluvastauksissa .....	31

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	53
Liite 2: Haastattelurunko esihenkilöille .....	55

## Liite 1: Haastattelurunko

Suostumus haastattelun tallentamiseen:

Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelija Anna Piirainen saa haastateltavan luvalla tallentaa ja litteroida tämän haastattelun opinnäytetyötään varten ja käyttää haastattelussa saatua aineistoa opinnäytetyössään. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja tutkimustulokset tullaan raportoimaan ja analysoimaan niin, ettei haastateltavan henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Haastattelutallenteet hävitetään täysin siinä vaiheessa, kun ne eivät ole enää tarpeellisia opinnäytetyöprosessissa.

TAUSTATIEDOT (tiedot ryhmitellään, yksittäisen haastateltavan tunnistaminen ei mahdollista)

Haastateltavan ikä:

Työelämäkokemus vuosina:

Miten kauan haastateltava on työskennellyt Kainuun ELY-keskuksessa:

Kuinka paljon etä-/läsnätyötä haastateltava arvioi tekevänsä viikossa/kuukaudessa:

## MOTIVAATIO

Kerro työmotivaatiostasi: Millaisena koet työmotivaatiosi tällä hetkellä? Mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

Mitkä tekijät motivoivat sinua läsnätyössä? Mitkä tekijät motivoivat sinua etätyössä?

Minkälaiset tekijät/asiat laskevat motivaatiosi läsnätyössä? Minkälaiset tekijät/asiat laskevat motivaatiosi etätyössä?

Miten työnantaja voi tukea työmotivaatiasi? Minkälaisia keinoja esihenkilöllä on tukea työmotivaatiota?

## HYBRIDITYÖ

Minkälaisia kokemuksia sinulla on hybridityöstä?

Miten koet hybridityön vaikuttaneen työmotivaatioosi?

Minkälaisia ajatuksia sinulla on työpaikkasi läsnätapaamisista?

Minkälaiset tekijät saavat sinut menemään toimistolle? Mitkä tekijät saavat sinut jäämään etätöihin?

Miten hybridityömallia voisi kehittää edelleen Kainuun ELY-keskuksessa?

#### YHTEISÖLLISYYS

Koetko yhteisöllisyyttä työyhteisössäsi? Miten yhteisöllisyys ilmenee?

Oletko kokenut erillisyyden tai yksinäisyyden tunteita työssäsi hybridityöaikana? Jos kyllä, miten etä- /läsnätyö on vaikuttanut kokemukseen?

Miten koet hybridityömallin vaikuttaneen yhteisöllisyyteen?

Minkälaiden tekijöiden koet edistävän yhteisöllisyyttä työyhteisössäsi?

Minkälaisia ajatuksia sinulla on vuorovaikutuksesta etä- ja läsnätyössä?

Miten koet yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen vaikuttavan työmotivaatioosi?

Miten työnantaja voisi mielestäsi edistää yhteisöllisyyden kokemusta? Miten kehittäisit yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta työyhteisössäsi?

Nouseeko mieleesi muita ajatuksia tai kehittämisideoita haastattelun teemoihin liittyen?

Jäikö jotakin olennaista kysymättä?

## Liite 2: Haastattelurunko esihenkilöille

Suostumus haastattelun tallentamiseen:

Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelija Anna Piirainen saa haastateltavan luvalla tallentaa ja litteroida tämän haastattelun opinnäytetyötään varten ja käyttää haastattelussa saatua aineistoa opinnäytetyössään. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja tutkimustulokset tullaan raportoimaan ja analysoimaan niin, ettei haastateltavan henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Haastattelutallenteet hävitetään täysin siinä vaiheessa, kun ne eivät ole enää tarpeellisia opinnäytetyöprosessissa.

TAUSTATIEDOT (tiedot ryhmitellään, yksittäisen haastateltavan tunnistaminen ei mahdollista)

Haastateltavan ikä:

Työelämäkokemus vuosina:

Esihenkilökokemus vuosina:

Miten kauan haastateltava on työskennellyt Kainuun ELY-keskuksessa:

Kuinka paljon etä-/läsnätyötä haastateltava arvioi tekevänsä viikossa/kuukaudessa:

## MOTIVAATIO

Kerro työmotivaatiostasi: Millaisena koet työmotivaatiosi tällä hetkellä? Mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

Mitkä tekijät motivoivat sinua läsnätyössä? Mitkä tekijät motivoivat sinua etätyössä?

Minkälaiset tekijät/asiat laskevat motivaatiosi läsnätyössä? Minkälaiset tekijät/asiat laskevat motivaatiosi etätyössä?

Miten koet esihenkilönä voivasi tukea alaistesi työmotivaatiota?

## HYBRIDITYÖ

Minkälaisia kokemuksia sinulla on hybridityöstä?

Miten koet hybridityön vaikuttaneen omaan ja alaistesi työmotivaatioon?

Minkälaisia ajatuksia sinulla on työpaikkasi läsnätapaamisista?

Minkälaiset tekijät saavat sinut menemään toimistolle? Mitkä tekijät saavat sinut jäämään etätöihin?

Miten hybridityömallia voisi kehittää edelleen Kainuun ELY-keskuksessa?

## YHTEISÖLLISYYS

Koetko yhteisöllisyyttä työyhteisössäsi? Miten yhteisöllisyys ilmenee?

Oletko kokenut erillisyyden tai yksinäisyyden tunteita työssäsi hybridityöaikana? Jos kyllä, miten etä- /läsnätyö on vaikuttanut kokemukseen?

Miten koet hybridityömallin vaikuttaneen yhteisöllisyyteen?

Minkälaisten tekijöiden koet edistävän yhteisöllisyyttä työyhteisössäsi?

Minkälaisia ajatuksia sinulla on vuorovaikutuksesta etä- ja läsnätyössä?

Miten koet yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen vaikuttavan omaan ja alaistesi työmotivaatioon?

Miten esihenkilönä voit mielestäsi edistää yhteisöllisyyden kokemusta? Miten kehittäisit yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta työyhteisössäsi?

Nouseeko mieleesi muita ajatuksia tai kehittämisideoita haastattelun teemoihin liittyen? Jäikö jotakin olennaista kysymättä?