



Virtuaalijohtamisen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon

Teemu Nirkkonen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020

Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NIRKKONEN, TEEMU

Virtuaalijohtamisen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2020

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia virtuaalijohtamisen vaikutuksia henkilöstön työmotivaatioon toimeksiantajayrityksessäni. Toimeksiantajayritykseni haluaa pysyä anonyyminä, joten opinnäytetyössä puhun Yritys X:stä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittää virtuaaliohjauksen, virtuaalijohtamisen sekä motivaation eri näkökulmineen. Virtuaaliohjauksella ja -johtamisella tarkoitetaan sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden kautta tapahtuvaa työtä sekä johtamista. Motivaatiolla puolestaan viitataan voimiin, jotka ohjaavat yksilön käytöstä kohti asetettuja tavoitteita. Motivaation perustana toimivat erilaiset motiivit, joilla tarkoitetaan syytä tai aiheita toimia. Motiiveilla viitataan erilaisiin yksilön tarpeisiin, joita ovat halut, vietit, sisäiset yllytykset, palkkiot ja rangaistukset.

Opinnäytteen tutkimuksellisessa osuudessa selvitin Yritys X:n henkilöstöltä virtuaalijohtamisen vaikutuksia työmotivaatioon, virtuaalijohtamisen hyviä puolia ja haasteita työmotivaation näkökulmasta sekä miten henkilöstö kehittäisi virtuaalijohtamista, jotta se parantaisi työmotivaatiota. Tutkimusmenetelmänä käytin kvantitatiivista tutkimusta, jossa on kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Suoritin tutkimuksen sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkittavana kohderyhmänä toimi 181 Yritys X:n henkilöstön jäsentä. Kyselyyn vastasi 30 vastaajaa.

Tulosten perusteella virtuaalijohtamisella on merkittävässä määrin vaikutuksia henkilöstön työmotivaatioon. Työmotivaatiota parantavina asioina koettiin muun muassa esimiehen säännöllinen yhteydenpito ja palaute, luottamuksen osoittaminen sekä mahdollisuus itseohjautuvaan ja paikasta riippumattomaan työskentelyyn. Työmotivaatiota heikentävinä asioina koettiin esimerkiksi virtuaalijohtamisen etäisyys sekä vaikeutunut tuen saaminen. Lähes puolet vastaajista kokivat, että eivät saa tarpeeksi palautetta esimieheltä.

Virtuaalijohtamisen haasteena koettiin muun muassa työntekijöiden tasa-arvoisuuden säilyttäminen, tunteiden välittämisen vaikeus sähköisessä viestinnässä ja yksilöllisyyden huomioiminen. Virtuaalijohtamisen kehityskohteena nähtiin säännöllinen, aktiivinen ja spontaani yhteydenpito esimiehen ja alaisen välillä sekä virtuaalisten tiimitapaamisten kehittäminen kaikkia osallistavaksi.

Asiasanat: virtuaaliohjaus, etätö, virtuaalijohtaminen, työmotivaatio

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration

NIRKKONEN, TEEMU

The Effects of Virtual Management on Personnel Work Motivation

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 3 pages
May 2020

The objective of this thesis was to study the effects of virtual management on personnel work motivation in the mandatory company. The mandator wants to stay anonym, so in this thesis it's named Company X.

The framework of my thesis covered virtual work, virtual management and different aspects of motivation. Virtual work and virtual management mean usage of collaborative digital communication tools for work and management. Motivation refers to power which leads individual behavior towards the set targets. Motivation is based on different types of motives. Motives mean reason to act. Motives refer to different needs of individuals, e.g. desire, drive, reward and punishment.

In the research part of this thesis the effects of virtual management were cleared out for motivation, benefits and challenges of virtual management and how the personnel would like to develop virtual management in order to improve work motivation in Company X. Quantitative research was used as a research method, which also included features of qualitative research. The research was executed by using a digital questionnaire. The focus group consisted of 181 employees of Company X. The number of respondents was 30 employees.

Based on the results virtual management has remarkable effects on personnel work motivation. Levers for better work motivation were for example superior's regular contact and feedback, shown confidence and possibility to empowered work with opportunity to select the working place. Distance of virtual management and lack of support were felt as levers for weaker work motivation. Almost half of the respondents felt they don't get enough feedback from their superior.

Maintaining employee's equality, difficulty of showing emotions in digital communication and paying attention to individual needs were felt as challenges for virtual management. Continuous, active and spontaneous communication between the superior and the employee were seen as development areas in addition to developing team meetings to be more participant involving.

Key words: virtual work, remote work, virtual management, work motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	VIRTUAALITYÖ	6
	2.1 Etätyö.....	6
	2.2 Hajautettu työ ja organisaatio.....	8
3	VIRTUAALIJOHTAMINEN	10
	3.1 Virtuaalijohtamisen haasteet	12
4	MOTIVAATIO.....	14
	4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	16
	4.2 Työmotivaatio.....	18
	4.3 Motivaatioteorioita	21
	4.3.1 Maslowin motivaatioteoria	21
	4.3.2 Herzbergin kaksifaktorioteoria	23
	4.3.3 Päämääräteoria	25
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	27
	5.1 Tutkimuksen tarkoitus	27
	5.2 Tutkimusmenetelmä sekä aineistonkeruu	27
	5.3 Tutkimuksen toteutus ja kyselylomake.....	28
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	30
	6.1 Virtuaalijohtamisen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon.....	30
	6.1.1 Työskentelyn hajautuneisuus	30
	6.1.2 Esimiehen virtuaalinen yhteydenpito	31
	6.1.3 Esimiehen kannustus itseohjautuvaan työhön.....	33
	6.1.4 Palaute	34
	6.1.5 Luottamussuhde	35
	6.2 Virtuaalijohtamisen hyvät puolet.....	36
	6.3 Virtuaalijohtamisen haasteet työmotivaation näkökulmasta	37
	6.4 Virtuaalijohtamisen kehittäminen.....	38
	6.5 Johtopäätökset.....	39
	6.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	41
7	PÄÄTÄNTÖ	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	46
	Liite 1. Saatekirje	46
	Liite 2. Sähköinen kyselylomake	47

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on virtuaalijohtamisen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon. Alati hajautuneempi verkostoyhteistyö sekä kasvanut virtuaalisten kommunikaatiovälineiden hyödyntäminen on tuonut johtamisen täysin uudenlaisen tilanteen eteen. Johtamisen toimintaympäristö on muuttunut entistä moniulotteisemmaksi. (Humala 2007, 13; Sydänmaanlakka 2004, 142.) Miten esimies kykenee johtamaan alaisiaan näkemättä heitä välttämättä ollenkaan? Onko virtuaalijohtamisella vaikutuksia henkilöstön työmotivaatioon?

Ilman motivaatiota emme kykene innostumaan tai kiinnostumaan asioista. Motivaatio ohjaa meidät saavuttamaan asetetut tavoitteet sekä innovoimaan uusia asioita. Motivaatiota tarvitaan kaikessa toiminnassamme, niin työssä kun vapaaajalla. Työmotivaatioon vaikuttaa muun muassa tehtävä työ, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Näiden lisäksi myös henkilökohtaisilla ominaisuuksillamme on vaikutusta työmotivaatioon. Työmotivaatiolla on yhteys työn tuottavuuteen, laatuun sekä koko henkilöstön työhyvinvointiin. Organisaation näkökulmasta katsottuna henkilöstön hyvällä tasolla olevalla työmotivaatiolla on siis erittäin suuri merkitys. (Sinokki 2016, 7; Juuti 2006, 38.)

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsittelen virtuaalityötä, virtuaalijohtamista sekä motivaatiota eri näkökulmista. Teorian pohjalta toteutan tutkimuksen opinnäytetyöni toimeksiantajalle Yritys X:lle. Opinnäytetyöni tutkimuksellisenä tavoitteena on selvittää miten virtuaalijohtaminen vaikuttaa Yritys X:n henkilöstön työmotivaatioon, mitkä ovat virtuaalijohtamisen hyviä puolia sekä haasteita ja miten henkilöstö kehittäisi virtuaalijohtamista, jotta se parantaisi työmotivaatiota.

2 VIRTUAALITYÖ

Virtuaalitehtävillä tarkoitetaan sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden mahdollistamaa työtä. Virtuaalitehtäviä voi sisältää etätöitä, liikkuvan työn, hajautetun työn, mobiilitehtävien sekä itsetyöllistetyn työn. (Humala 2007, 8.) Tässä luvussa rajaan virtuaalitehtävien koskemaan etätöitä sekä hajautettua työtä.

2.1 Etätö

Etätöiden käsite kehitettiin Kaliforniassa 1970-luvun alun öljykriisin aikaan. Yhdysvaltalaiset tutkijat laskelmoivat, kuinka paljon kansantalous hyötyisi työmatkaliikenteen vähenemisen myötä. Alkuperäiset perustelut etätöille olivat työmatkaliikenteen väheneminen, kalliisiin toimistotiloihin kohdistuva säästö sekä luonnonsuojelu. Suomessa etätöitä on perusteltu muilla hyödyillä. Luonnonsuojelun ja liikenteen vähenemisen merkitys kuitenkin kasvaa jatkuvasti, sillä esimerkiksi pääkaupunkiseudulla ruuhkat ovat todella suuria. Työmatkaliikenteen väheneminen on siis painava peruste etätöille myös Suomessa. (Helle 2004, 16.)

Etätö määritellään työksi ja työjärjestelyksi, jossa työntekijä tekee työtä muualla kuin pääasiallisella työpaikallaan. Kotona tapahtuva etätö on tunnetuin etätöiden muoto. Etätöiden tekeminen ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan kotona tehtävään työhön, vaan etätöitä voidaan tehdä myös esimerkiksi työnantajan tarjoamissa toisissa tiloissa, lähi- tai satelliittitoimistossa tai muussa etätöpaikassa. Etätöitä tehdään tietotekniikkaa hyödyntäen ja etätöiden ydin on ajasta ja paikasta riippumaton työskentely. (Tuomivaara & Ruohomäki n.d.)

Etenevässä määrin työtehtäviä voidaan suorittaa etätöinä eli siis muussa ympäristössä kuin työnantajan tarjoamissa tiloissa. Monista niistäkin töistä, joihin täysipäiväinen etätö ei sovi, voidaan ainakin osa työtehtävistä hoitaa muualla, kuten esimerkiksi työntekijän kotona. Tämä koskee myös työajan järjestämistä. Useissa työtehtävissä ei ole merkitystä sillä, mihin vuorokauden aikaan työtä tehdään, tai vain osa työtehtävistä on suoritettava tiettyihin ennalta määritettyihin kellonaikoihin. Lähtökohdista etätöissä on työn organisointi niin, että työn suorittaminen on tehokasta työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. (Helle 2004, 13.)

Etätyö yleistyy, sillä yhä useammat työtehtävät eivät vaadi tiettyä työntekopaikkaa tai aikaa, jolloin työt tulee suorittaa. Etätyö sopii parhaiten itsenäisiin työtehtäviin ja etätyötä tekevät yleisimmin ylemmät toimihenkilöt. Etätyön järjestäminen työntekijälle edellyttää ennakkoluulottomuutta sekä vahvaa luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä. Tietoteknisten edellytysten on myös täytyttävä, ennen kuin työntekijä voi siirtyä etätyöhön. Etätyö vaatii myös työntekijältä tiettyjä ominaisuuksia, eikä etätyön tekeminen sovi kaikille. Työtehtävien, työntekijän ominaisuuksien ja teknisten edellytysten on täytyttävä, jotta etätyöhön on mahdollista siirtyä. (Helle 2004, 14.)

Tärkeimpiä etätyöntekijältä vaadittuja ominaisuuksia ovat päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyvyt, ajanhallintaan liittyvät kyvyt sekä hyvä työnorganisointikyky. Lisäksi etätyöntekijältä vaaditaan muun muassa kurinalaisuutta, hyvällä tasolla olevaa työmotivaatiota, tietoteknistä osaamista, hyviä vuorovaikutustaitoja, työkokemusta ja kykyä sietää vähentyneitä sosiaalisia kontakteja. Monet näistä ominaisuuksista ovat sellaisia, joiden täyttymystä edellytetään myös työpaikalla tapahtuvassa työskentelyssä. Näiden ominaisuuksien vaatimukset kuitenkin korostuvat, kun työskennellään kotitoimistossa tai muualla työnantajan tarjoamien tilojen ulkopuolella. (Helle 2004, 94-95.)

Etäjohtamisen asiantuntija Ulla Vilkmänin mukaan etätyöpäivät ovat tehokkaita ja etätöitä tehdään varsinkin silloin, kun työtehtäviin täytyy keskittyä. Avokonttorin hälyssä keskittyminen ei aina onnistu, joten moni työntekijä arvostaa etätyöstä saatua työrauhaa. Myös tutkimusten mukaan työntekijät ovat etätöissä aikaansaavia. (Valkama, 2020.)

Etätyöntekijä on työlainsäädännöllisesti tavallisessa työsuhteessa sekä työlainsäädännön piirissä. Etätyö onkin ainoastaan tapa organisoida työtä, eikä erillinen työsuhdemuoto. Työsuhteessa oleva etätyöntekijä ei asemaltaan poikkea työnantajan tarjoamissa tiloissa työskentelevästä työntekijästä. Etätyöntekijällä on oikeus palkkaehtoihin, vuosilomaan, eläkkeeseen ja muihin ehtoihin samalla tavalla kuin muillakin organisaation työntekijöillä. (Helle 2004, 58.)

2.2 Hajautettu työ ja organisaatio

Hajautetussa organisaatiossa ihmiset työskentelevät erillään toisistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen päämäärän toteuttamisen edellyttämä kommunikointi ja vuorovaikutus luovat toisista erillään toimivista ihmisistä työorganisaation. Virtuaaliseksi työn tekee se, että vuorovaikutus ja kommunikointi tapahtuu tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen, joko osittain tai kokonaan. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14.)

Hajautetulla työllä on pitkä historia, mutta nykyään sitä käytetään laaja-alaisesti työn organisoinnin tapana. Hajautuneen organisaation muodostamisen tarve on syntynyt Suomessa lukuisista eri syistä. Kysymyksessä saattaa olla esimerkiksi toimintojen siirto pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, sillä työvoima ja muut kustannukset ovat siellä halvempia. Yritykset haluavat päästä lähelle asiakkaitaan, joten toimintoja siirretään sinne missä asiakkaita on. Valtion hallintoa myös hajautetaan systemaattisesti ympäri Suomea, sillä koko maa halutaan pitää elinvoimaisena. (Vartiainen ym. 2004, 15-17.)

Yleistyvässä määrin ihmiset työskentelevät hajautuneesti eri puolella maata tai jopa maailmaa. Hajautettuja organisaatioita pidetäänkin vastauksena globalisaation tuomiin haasteisiin. (Humala 2007, 5.) Organisaatiot, joissa tiimien sekä projektien jäsenet työskentelevät eri paikkakunnilla, tai jopa eri valtioissa ovat siis hajautettuja organisaatioita. Hajautettu organisaatio muodostuu pysyvistä tai määräaikaikaisista tiimeistä ja ihmisistä, jotka työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi eri puolella maata tai maailmaa, hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologiaa. Hajautuneeksi organisaatioksi voidaan määritellä esimerkiksi maantieteellisesti hajautuneet organisaatiot sekä ajallisesti hajautuneet organisaatiot. (Humala 2007, 9.)

Kansainväliset suuryritykset ovat hyviä esimerkkejä maantieteellisesti hajautuneista organisaatioista. Globaalisti toimivalla yrityksellä on toimintaa ja työntekijöitä useassa maassa tai jopa maanosassa. Joidenkin työntekijöiden työtehtävänä voi olla esimerkiksi tietojärjestelmien kehittäminen globaalisti. Työntekijöillä on siis yhteinen toimeksianto ja tehtävä, vaikka he työskentelevät eri puolella maailmaa. (Vartiainen ym. 2004, 61; Humala 2007, 10). Ajallisesti hajautuneen

organisaation toimintaan kuuluu globaali vuorotyö (Humala 2007, 10). Esimerkiksi yhdysvaltalaiset siirtävät työpäivän päätteeksi työtehtävät japanilaisille, jotka jatkavat töitä siitä mihin yhdysvaltalaiset jäivät. Japanilaiset puolestaan siirtävät oman työpäivän päätteeksi työtehtävät Eurooppaan. Tämän mallin mukaisesti hyödynnetään eriaikaisuutta hyväksi vuorotyön tapaan. Työn tekeminen ei siis katkea missään välissä. (Vartiainen ym. 2004, 61.) Hajautettuja ryhmiä sekä tiimejä voivat olla esimerkiksi verkostoryhmät, erilaiset projektiryhmät, tuotantoryhmät, palvelutiimit, johtoryhmät sekä toimintaryhmät (Humala 2007, 10).

3 VIRTUAALIJOHTAMINEN

Virtuaalijohtaminen käsitteenä viittaa johtamistapaan, jossa johtaminen tapahtuu digitaalisia kanavia pitkin (Zaccaro & Bader 2003, 377). Virtuaalijohtamisen suurin ero perinteiseen johtamiseen on siinä, että johtaminen tapahtuu sähköisiä viestintävälineitä käyttäen, sillä keskenään työtä tekevät ihmiset tapaavat toisiinsa vain harvoin tai ei lainkaan. Sähköposti, puhelin sekä verkkopalaverit ovat virtuaalijohtajan tärkeimpiä viestintätyökaluja. (Humala 2007, 15.)

Alati hajautuneempi verkostoyhteistyö sekä lisääntynyt sähköisten kommunikointovälineiden käyttö on tuonut johtamisen aivan uuden tilanteen eteen. Johtamisen toimintaympäristö on muuttunut aiempaa moniulotteisemmaksi. Nykyinen teknologia on tuonut edellytykset sekä mahdollisuuden virtuaalityöskentelyyn ja virtuaalijohtamiseen. Johtajan on kyettävä toimimaan moniulotteisessa, äkillisesti muuttuvassa, kaotillisessa sekä kansainvälisessä virtuaalisessa verkostossa. (Humala 2007, 13; Sydänmaanlakka 2004, 142.)

Virtuaalisuus terminä viittaa epätodelliseen, joten virtuaalijohtaminen käsitteenä ei anna välttämättä asiasta selkeää kuvaa. Ihmisten johtaminen verkossa on kuitenkin arkipäiväistä ja yhtä todellista, mitä totuttu fyysisesti tapahtuva johtaminen. Virtuaalijohtaminen on yksi nykyajan ja tulevaisuuden organisatorisista johtamisjärjestelmistä. Virtuaalijohtaminen onkin parhaimmillaan innovaatio, joka hyödyntää informaatiota sekä osaamista kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudella tavalla. (Humala 2007, 13.)

Johtaminen tapahtuu nykypäivänä useassa yrityksessä verkon välityksellä etäyhteyksiä käyttäen. Verkon välityksellä tapahtuvasta johtajuudesta on alettu käyttämään myös termejä e-johtajuus, etäjohtajuus sekä verkkojohtajuus. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että esimiestyö tapahtuu etäyhteyksiä käyttäen ja vuorovaikutus on voimakkaasti riippuvainen tietoteknisten järjestelmien toimivuudesta. Etäjohtamisen keskeinen elementti on vallitseva luottamus esimiehen ja alaisen välillä. Esimies-alaisuuden luomisessa yhdessäolo onkin erityisen tärkeää varsinkin suhteen alussa, sillä luottamusta ei saavuteta ilman yhdessäoloa. Luottamuksen lisäksi onnistunut etäjohtaminen vaatii selkeät tavoitteet, sopimisen tavoitettavuudesta sekä raportoinnin työn tuloksista. (Hyppänen 2013, 85.)

Johtamiseen liittyy erityisvaatimuksia, kun ihmiset työskentelevät hajautuneesti. Virtuaalijohtamisessa on kyse yhteistyön mahdollistamisesta sekä itsenäisen työskentelyn tukemisesta. Virtuaalijohtajan tehtävät voidaan kiteyttää kolmeen rooliin: Suunnan näyttämiseen, yhteistyön kehittämiseen sekä toiminnan koordinoimiseen. Virtuaalijohtamisessa korostuvat suhteiden rakentaminen, yhteisöllisyys, toimiva kommunikointi sekä informaation jakamiseen liittyvät toimintatavat. Virtuaalijohtajan on myös huolehdittava työprosessien sujuvuudesta, työturvallisuudesta, työntekijöiden jaksamisesta ja työajan seurannasta. (Rauramo 2018.)

Motivaation johtamisessa virtuaalijohtajan tulee perustaa johtamistapansa luottamukseen ja henkilökohtaisen johtamissuhteen rakentamiseen yksilöllisesti jokaisen alaisen kanssa. Henkilökohtaiseen johtamissuhteeseen kuuluu personoitu ja ennalta mietitty kommunikaatiotapa, jonka kautta voidaan jakaa yksilöllistä tietoa sekä pyrkiä voimistamaan alaisen motivaatiota. Kommunikoinnin avulla voidaan valaista yhteistä tavoitetta sekä yksittäisen työntekijän työpanoksen merkitystä osana kokonaisuutta. Tämä parantaa sitoutuneisuutta sekä lisää työhyvinvointia. Personoitu ja tasa-arvoinen kommunikointi helpottaa myös välittömän palautteen antamista kaksisuuntaisesti esimiehen ja alaisen välillä. (Kokkonen 2016, 25-26.)

Työntekijän sisäistä motivaatiota johdettaessa virtuaalijohtajan tulee antaa tilaa työntekijän kyvykkyydelle, kannustaen työntekijää itseohjautuvuuteen. Työntekijän on mahdollisuuksien mukaan hyvä päästä itse vaikuttamaan työnkuvaansa. Työtehtävät on myös hyvä pyrkiä järjestämään haastaviksi sekä monipuolisiksi niin, että työntekijät joutuvat näkemään vaivaa saavuttaakseen asetetut tavoitteet, mielellään tiimityönä toistensa kanssa. Vapaus vaikuttaa tehtävään työhön sekä sopiva työn haasteellisuus luovat edellytykset flow-tilan kokemiselle sekä työnimulle. Työnimu on myönteinen ilmiö, sillä sen oletetaan vaikuttavan positiivisesti niin työntekijän kuin koko organisaation hyvinvointiin ja toimintaan. (Kokkonen 2016, 25-26.)

3.1 Virtuaalijohtamisen haasteet

Johtamisella tarkoitetaan asioiden saamista tapahtumaan sekä niiden saattamista loppuun, eikä verkkoympäristö ole muuttanut tätä mihinkään. Kuitenkin perinteisten johtamistaitojen lisäksi virtuaalijohtaminen vaatii omaksumaan verkossa toimivat pelisäännöt sekä johtajan on tultava sinuiksi uusien verkkotyöskentelyyn liittyvien työkalujen kanssa. Verkkotyöskentelyn mahdollistavat työkalut eivät kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan toimiva sekä tehokas johtaminen edellyttää edelleen myös henkilöstön tapaamista ja kommunikointia kasvokkain. (Humala 2007, 20.)

Tehokkaiden verkostotiimien perustaminen on osoittautunut luultua hankalammaksi. Verkossa johtamisen ei kuitenkaan tarvitse olla perinteistä johtamista ihmeellisempää, eikä etäisyyksien tarvitse olla menestystä vähentävä tekijä. Virtuaalijohtaminen on ennemmin nähtävä mahdollisuutena kuin uhkana. Henkilöstön johtaminen virtuaalisesti verkossa vaatii kuitenkin johtajalta monipuolisempaa johtajuutta kuin fyysisesti tapahtuvassa yhteistyössä. Virtuaalijohtajan on kyettävä hajottamaan monia sukupolvia vanhoja sääntöjä sekä kyseenalaistamaan entisiä toimintamalleja, jos ne eivät ole enää toimivia. On myös keskeistä tiedostaa, että virtuaalijohtaminen on ihmisten eikä teknologioiden yhdistämistä. Ihmisten johtamisen merkitys on siis keskiössä. Johtajan täytyy huomioida, että virtuaalityö vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työyhteisöön. Ihmisten johtamisessa on varsinkin kyse siitä, kuinka onnistutaan saamaan verkostotiimin jäsenet innostumaan ja toimimaan yhteisen asian eteen verkossa. Tämä vaatii aikaa, suunnittelea sekä seuranta, jotta kaikki onnistuvat saavuttamaan asetetut tiimin tavoitteet sekä tuntemaan olevansa aktiivisesti mukana työssä myötävaikuttajina sekä tiimitoimijoina. (Humala 2007, 20-21.)

Humalan mukaan virtuaalijohtaminen saattaa vaatia kokonaan uudenlaisten johtamistapojen löytämistä: uusia tapoja motivoida työntekijöitä, joita ei näe päivittäin, uusia tapoja kommunikoida visiota ja rakentaa yhteistä kulttuuria sekä uusia tapoja ajatella, mitä yritys on ja miltä sen kuuluisi näyttää. Johtajuuden haasteena on rakentaa työympäristö, missä kannustetaan uudelleenlaiseen käyttäytymiseen.

Tullakseen paremmiksi johtajiksi virtuaaliympäristössä, johtajien tulee myös kehittää nykyisiä johtamistaitojaan, kuten esimerkiksi kuuntelemisen taitoa. (Humala 2007, 21.)

Tiimeissä sekä projekteissa on vaarana, että työntekijöiden sosiaaliset ja hyvinvointiin liittyvät tarpeet jäävät liian vähälle huomiolle. Nämä tarpeet korostuvat hajautetussa työskentelyssä. Johtajalta edellytetään siis erityistä empatiaa sekä kuuntelemisen taitoa, jotta hän huomaa työntekijöidensä tarpeet näkemättä non-verbaalisia viestejä. Kehonkieli kertoo fyysisessä tapaamisessa varmemmin, mikäli jokin asia häiritsee tai painaa mieltä. Virtuaalisessa yhteistyössä vihjeet työntekijän tuntemuksista on osattava löytää sähköisestä viestinnästä sekä niiden mahdollisesti harvojen fyysisten tapaamisten aikana, jolloin johtaja tapaa työntekijänsä kasvotusten. (Vartiainen ym. 2004, 85.)

Virtuaalijohtamista pidetään ihmisten välisten suhteiden kehittämisenä, joten haasteena johtamiselle on molemmin puoleisen luottamuksen rakentaminen sekä uskottavuus. Johtajalta edellytetään ehdotonta luottamusta työntekijöihin, jotka työskentelevät itsenäisesti erillään johtajasta sekä toisistaan. Liian kontrolloiva johtamistyyli rasittaa sekä alaisia, että johtajaa itseään. Luottamuksen puute saattaa myös alentaa työntekijöiden työmotivaatiota ja sitoutumista työnantajansa. Liiallisen tarkkailun sijaan johtajan tulee keskittyä kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukemiseen, viestintään ja tiedonjakamiseen. Johtajan johdonmukainen toiminta sekä alaisten arvostaminen johtaa vahvistuneeseen luottamukseen. (Humala 2007, 22; Vartiainen ym. 2004, 84-85.)

Johtajan on luotava virtuaaliyhteistyössä suhteita ja luottamusta huomattavasti nopeammin mitä fyysisesti läsnä olevassa työskentelyssä. Tässä kiteytyy virtuaalijohtamisen onnistumisen haaste: Miten johtajan toimintatapoja tulee muuttaa, jotta hän onnistuu luomaan korkeatasoisia suhteita, jotka optimoivat alaisen motivaation, luottamuksen sekä tehokkuuden? (Humala 2007, 22.)

4 MOTIVAATIO

Sana motivaatio on alun perin lähtöisin latinankielisestä sanasta *movere*, jolla kuvataan liikkumista. Ajan saatossa motivaatio on kuitenkin laajentunut tarkoittamaan käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden mutkikasta järjestelmää. (Ruohotie & Honka 1999, 13.) Motivaation perustana toimivat motiivit, joilla tarkoitetaan syitä tai aiheita toimia (Sinokki 2016, 60–61). Motiiveilla viitataan erilaisiin yksilön tarpeisiin, joita ovat halut, vietit, sisäiset yllykkeet sekä palkkiot ja rangaistukset. Motiivit voivat olla yksilön tiedostamia tai tiedostamattomia ja ne virittävät sekä ylläpitävät yleisen käyttäytymisen suuntaa. Motiivit siis saavat aikaan tilan, jota kutsutaan motivaatioksi. (Ruohotie 1998, 36–37.)

Motivaatio näyttäytyy ihmisen arjen tehtävissä ja toimissa. Motivaation vaikutukset näkyvät ammatinvalinnassa, työssä, harrastuksissa sekä elintavoissa. Motivaatio on yksilöllinen ilmiö, jossa yhdistyy ihmisen persoonallisuus, tunne- ja järkitekijät. Sosiaalisella ympäristöllä on myös oma vaikutuksensa ihmisen motivaatioon. Motivaatio toimii käyttäytymisen polttoaineena ja ohjaa toimintaa kohti jokaisen omia tavoitteita. Motivaatiota pidetään siis psyykkisenä tilana, joka ohjaa ihmisen käytöstä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sinokki 2016, 60–61.)

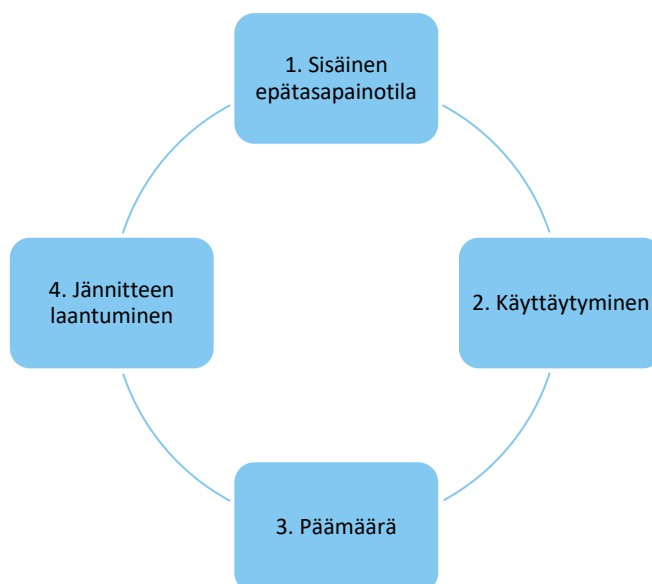
Motivaation ollessa korkealla, henkilö työskentelee ahkerasti päästäkseen asettuihin tavoitteisiin. Motivaatiotaso määrittelee, kuinka halukas henkilö on käyttämään omia henkisiä sekä fyysisiä voimavaroja saavuttaakseen haluamansa. Motivaatiota kuvaa osuvasti myös sana hinku, jota onkin aikoinaan ehdotettu suomenkieliseksi vastineeksi termille motivaatio. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Motivaatiota ilmiönä voidaan kuvata erilaisilla määritelmillä. Määritelmissä kiteytyy kuitenkin samoja ominaisuuksia. Näihin ominaisuuksiin kuuluvat vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireydellä viitataan energiavoimaan, joka ajaa ihmisen käyttäytymisen tietynlaiseksi. Suunta viittaa ihmisen toiminnan määrätietoisuuteen joltain asiaa kohti ja systeemiorientoitumisella taas viitataan ympäristöstä saatuihin vaikutteisiin ja palautteisiin, jotka vahvistavat valittuun suuntaan kulkemista tai vaihtoehtoisesti saavat ihmisen suuntaamaan toimintansa toisaalle. (Ruohotie 1998, 37.)

Motivaatiomääritelmät korostavat usein motivaatiota tilannesidonnaisena. Kuitenkin motivaatioon kohdistuneiden tutkimusten perusteella voidaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio erottaa toisistaan. Tilannemotivaatio yhdistetään yksittäiseen tilanteeseen, jossa sekä sisäiset, että ulkoiset motiivit virittävät henkilön päämäärätietoista käyttäytymistä. Motivaatio on dynaamista ja se voi vaihdella tilannekohtaisesti. Yleismotivaatiolla puolestaan korostetaan käyttäytymisen pysyvyyttä vireyden ja suunnan lisäksi. Yleismotivaatio voidaankin nähdä termin asenne synonyymina. Asenteessa ja yleismotivaatiossa on kuitenkin eroja, sillä asenne vaikuttaa pääasiallisesti toiminnan laatuun, kun motivaatio puolestaan viireystasoon, jolla toiminta suoritetaan. Tilannemotivaatiolla on vahva yhteys yleismotivaatioon. Esimerkiksi työntekijän ollessa valmiiksi kiinnostunut työstään, hänet on helppo saada innostumaan annetusta uudesta työtehtävästä. (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

Motivaation syntymiseen vaikuttavat erilaiset prosessit. Nämä prosessit ovat ihmismieleessä jatkuvasti käynnissä ja niiden liikkeellepanevana voimana toimivat esimerkiksi yksilön ja ulkopuolisen ympäristön sosiaaliset ja fyysiset vuorovaikutussuhteet. Ihmisten käyttäytyminen muodostuu erilaisten toimintojen sarjasta. Useiden prosessinäkökulmasta kehitettyjen teorioiden mukaan ihmiset käyttäytyvät määrätietoisesti kohti tiedostettuja päämääriä. Psykoanalyttisten teorioiden mukaan ihmiset puolestaan käyttäytyvät enimmäkseen tiedostamattomien motiivien mukaan, jotka syntyvät alitajuntaisesti. (Juuti 2006, 38–39.)

Motivoitunut henkilö elää tietynlaisessa jännitystilassa. Tämä jännitystilalla on seurausta henkilön omien päämäärien ja nykytilansa välillä vallitsevasta epäsuhdasta. Motiivit aiheuttavat tämän epätasapainotilan. Kun henkilö saavuttaa päämääränsä, epätasapainotila vaihtuu tasapainotilaksi ja jännite vähenee. Päämäärät ovat siis keinoja ihmisten toiveiden täyttämiseksi. Mikäli ihminen ei onnistu saavuttamaan päämääriään ja tavoitteitaan, hän turhaantuu tai stressaantuu. (Juuti 2006, 39.)



KUVIO 1. Motivaatioprosessi (mukaillen Juuti 2006, 38.)

4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joiden erona toimivat erilaiset motiivit. Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroavuuksista huolimatta niitä ei voida luokitella täysin erillisiksi ilmiöiksi, sillä ne esiintyvät samanaikaisesti täydentäen toisiaan, vaikkakin toiset motiivit dominoivat enemmän kuin toiset. (Ruohotie 1998, 37–38.)

Motivaation syntyessä ilman ulkoisia kannustimia ja palkkioita, voidaan puhua sisäisestä motivaatiosta. Sisäisen motivaation määritelmä ei ole täysin yksiselitteinen, vaan siihen löytyy toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Sen täsmällinen määrittely riippuu tilanteesta sekä lähestymistavasta. Kuitenkin yleisesti ottaen sisäinen motivaatio voidaan määritellä toiminnaksi, joka on itsessään palkitsevaa eikä siihen tarvita ulkoisia kannustimia. Eli siis sisäisesti motivoitunut henkilö saa nautinnon itse toiminnasta, eikä näin ollen kaipaa ulkoisia palkkioita. (Deci & Ryan 1985, 32–33.)

Merkittävä osuus ihmisen toiminnasta voidaan luokitella sisäisen motivaation siivittämäksi käyttäytymiseksi, sillä siihen ei liity ulkoisen palkitsemisen tavoittelu. Ihmiset ovat valmiita käyttämään aikaansa sellaisiin asioihin, jotka jo itsessään tuottavat mielihyvää. Tällöin itse toiminta ja sen tuoma tyydytys toimii palkintona

ja ihmiset ovatkin usein valmiita käyttämään aikaa ja vaivaa mielekkään toiminnan parissa. Yleensä sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia motivoimaan ihmisiä kuin ulkoiset, sillä ne ovat kestoaltaan pitempiaikaisia ja saattavat synnyttää pysyvän motivaation lähteen. (Ruohotie 1998, 37–39).

Ulkoisen motivaation perustana toimii vastaavasti ympäristön vaikutus. Henkilö saa motiivin toimintaan ja käytökseensä muulta taholta kuin itseltään. Yleensä ulkoiset palkkiot tyydyttävät henkilön alemman asteen tarpeita, joita ovat muun muassa turvallisuus ja yhteenkuuluvuus. (Ruohotie 1998, 38). Ulkoisen motivaation siivittäjä toiminta on suoritus, joka tehdään suurimmaksi osaksi sen vuoksi, että siitä saadaan ulkoinen palkkio, kuten esimerkiksi rahaa (Martela & Jarenko 2004, 15). Ulkoiselle motivaatiolle on siis tyypillistä, että se ei tuo henkilölle iloa, eikä toiminta perustu henkilön omaan motivaatioon. Ulkoiseen motivaatioon liittyvät palkkiot ovat monesti hyvin lyhytkestoisia. (Terveysverkko n.d.)



KUVIO 2. Erilaisia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista (mukaiillen Ruohotie 1998, 38.)

4.2 Työmotivaatio

Motivaatiota tarvitaan kaikessa toiminnassamme. Ilman motivaatiota meillä ei ole kykyä innostua ja kiinnostua asioista. Motivaatio ajaa meidät saavuttamaan asetetut tavoitteet sekä innovoimaan uusia asioita, mutta mitkä asiat meitä työelämässä motivoivat? On tiedossa, että lukuisat eri tekijät vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Tästä huolimatta yksikään motivaatioteoria ei ole aukottomasti onnistunut selittämään mikä työntekijää motivoi työnteossa. Työmotivaatioon vaikuttaa tehtävä työ, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Näiden lisäksi työntekijän omalla persoonalla ja elämänvaiheella on merkitystä työmotivaatioon. Työmotivaatio puolestaan korreloi työn tuottavuuteen ja laatuun sekä myös työntekijän ja koko henkilöstön työhyvinvointiin. Organisaation näkökulmasta työmotivaatiolla on erittäin keskeinen ja suuri merkitys. Koko organisaation toiminnan tuottavuus, toimivuus ja kustannustehokkuus riippuu henkilöstön työmotivaatiosta. (Sinokki 2016, 7; Juuti 2006, 38.)

Turun kauppakorkeakoulun professori Tomi Kallion mukaan organisaation menestystekijöitä ovat resurssit, johtamistavat sekä motivaatio. Mikäli motivaatio on täysin kateissa, työntekijä ei saa mitään aikaan, vaikka muut organisaation osa-alueet olisivat hyvällä tolalla. Puolestaan korkea motivaatio voi paikata useiden muiden osa-alueiden puutteita. (Hammarsten, 2010.) Henkilöstön työmotivaatiota voidaan parantaa kehittämällä työn ominaisuuksia, kuten johtamista, työyhteisötaitoja sekä työympäristöä. Työntekijää ei voi pakottaa motivoitumaan, mutta hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä on vahva myönteinen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. (Sinokki. 2017.)

Työntekijän koherenssin, eli elämänhallinnan tunteella on suuri vaikutus työmotivaation syntymiseen. Koherenssin tunteella tarkoitetaan henkilön kykyä kokea eteen tulevat tilanteet ja asiat hallittavina. Henkilöt, joilla on vahva elämänhallinnan tunne, luottavat siihen, että selviävät eteen tulevista haasteista työelämässä ja näkevät haasteet jopa myönteisenä asiana. Voimakkaalla koherenssin tunteella on positiivinen yhteys terveyteen sekä stressinhallintaan. Työelämän suuret vaatimukset lisäävät voimakasta koherenssia tuntevien työntekijöiden hyvinvointia, kun taas päinvastoin laskevat niiden työntekijöiden hyvinvointia, joiden

elämänhallinta ei ole vahvalla tasolla. Työntekijän elämänhallinnan tunteella on siis suuri merkitys työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. (Sinokki 2016, 12.)

Motivoitunut työntekijä työskentelee tehokkaasti ja yrittää parhaansa mukaan auttaa organisaatiota tuloksen tekemisessä. Motivoitunut työntekijä on itseohjautuva ja kantaa vastuunsa työssä, jolloin suoriutuminen työssä on laadukasta. Menestyneessä organisaatiossa työskenteleminen motivoi useimpia työntekijöitä. Tämä on positiivinen kehä, sillä motivoituneiden työntekijöiden työnjälki on laadukasta, joka taas lisää ja parantaa organisaation yrityskuvaa ja lisää menestymistä. (Sinokki 2016, 224.)

Työntekijän työmotivaatiolle on hyvin tärkeää, että hän kokee olevansa merkittävä ja tarpeellinen osa isossa kokonaisuudessa. Motivaatiota edistetään sillä, että työtä ei ajatella esimerkiksi kivien muuraamisena vaan rakennuksen rakentamisena. Tärkeät tekijät työmotivaation lisäämisessä on tunne työn merkityksellisyydestä, tietoisuus omasta työsuoriutumisesta, pätevyyden tunne työssä sekä mahdollisuus tehdä valintoja, kuinka tehdä omaa työtä. (Sinokki 2016, 12–13.)

Motivaation syntyminen tehtävää työtä kohtaan on helpompi löytää, kun työntekijä kokee olevansa omalla alallaan. Mikäli työntekijän urahaaveet ovat kaatuneet ja hän on ajautunut mielestään täysin väärälle alalle, on motivaation syntyminen huomattavasti haastavampaa. Ammatinvalintaan vaikuttavat lukuisat eri asiat. Joillain on esimerkiksi halu auttaa muita työssään, toiset puolestaan tavoittelevat mahdollisimman hyvää elintasoja. Osalle työuran valinta on ollut itsestänselvyys, kun toiset vaihtavat alaa useamman kerran työuransa aikana. (Sinokki 2016, 13.)

Työmotivaatiota luotettavasti kuvatessa tulee huomioida kolme työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää. Nämä ovat persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Persoonallisuus käsittää yksilön mielenkiinnon, asenteet sekä tarpeet. Työntekijän mielenkiinnosta riippuu esimerkiksi ulkoisen palkkion, kuten rahan vaikutus käyttäytymiseen. Kahdesta samaa työtä tekevästä työntekijästä toinen voi olla kiinnostunut työstään, kun puolestaan toinen työntekijä ei ole. Työntekijä, joka on kiinnostunut työstään, joutuu valinnan eteen, kun hänelle tarjotaan paremmalla

palkalla vähemmän mielenkiintoista työtä. Saattaa olla, että työntekijän kokemat sisäiset palkkiot ovat riittäviä motiiveja pysymään nykyisessä kiinnostavassa työssä. Sen sijaan työntekijä, joka ei ole kiinnostunut työstään, ei koe valintatilanteessa ristiriitaa. Työntekijällä ei ole mielenkiintoa pysyä nykyisessä työssä, joten suurempi palkka on vahva kannustin siirtymään uuteen työhön. Monien tutkimusten mukaan ammatillisen mielenkiinnon sekä työn ominaisuuksien yhteensopivuus määrää merkittävästi työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 17.) Asenteet puolestaan vaikuttavat työntekijän suoritustasoon. Työntekijä, joka on tyytymätön työhönsä tai esimieheen, ei välttämättä ole halukas ponnistelemaan työssään. Työmotivaatioon vaikuttaa osaltaan myös työntekijän kokemusminäkuva. Mikäli työntekijä kokee epäonnistuneensa työssään, hänen työtarmonsensa vaimenee ja suoritustaso todennäköisesti heikkenee, jonka myötä minäkuva muuttuu entistä negatiivisemmaksi. Johtamishaasteena onkin työntekijän negatiivisen minäkuvan muuttaminen. Tarve puolestaan määrittää sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka ajaa yksilön toiminnan tietynlaiseksi ja saa hänet ponnistelemaan saavuttaakseen sisäisen tasapainotilan. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Työn ominaisuudet sisältävät työn sisällön ja sen, mitä työ tarjoaa työntekijälle. Työn ominaisuuksia tarkasteltaessa voidaan kiinnittää huomiota siihen, onko työ mielekäästä, saako työntekijä palautetta työnsä tuloksista sekä kokeeko työntekijä onnistumisia työtehtävissään. Työn sisällöllisillä tekijöillä on valtava vaikutus työntekijän haluun suoriutua työtehtävistään mallikkaasti. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Kolmantena työmotivaatioon vaikuttavana ryhmänä on työympäristö. Työympäristö jaetaan välittömään työympäristöön sekä koko organisaation kattavaan työympäristöön. Esimerkiksi lähiesimiehen johtamistapa sekä työtiimin vaikutus työntekijän työsuoritukseen kuuluu välittömän työympäristön ominaisuuksiin. Koko organisaation käsittävä työympäristö koostuu puolestaan tekijöistä, jotka vaikuttavat yhteisesti kaikkialla organisaatiossa. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Persoonallisuus
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet työtä ja itseä kohtaan 3. Kasvutarpeet, liittymistarpeet, toimeentulotarpeet
Työn ominaisuudet
1. Työn sisältö (mielekkyyys, vaihtelevuus, vastuu, palaute) 2. Saavutukset, eteneminen, kehittyminen
Työympäristö
1. Taloudelliset ja fyysiset tekijät (palkka, työolosuhteet, työturvallisuus) 2. Sosiaaliset tekijät (johtaminen, sosiaaliset palkkiot, työilmapiiri)

TAULUKKO 1. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijäryhmät (mukaillen Ruohotie & Honka 1999, 17.)

4.3 Motivaatioteorioita

4.3.1 Maslowin motivaatioteoria

Yhdysvaltalaisen psykologi Abraham Maslowin kehittämän motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat tarvehierarkian. Jokaisella ihmisellä on perustarpeet, joiden tulee tyydyttyä, ennen kuin ihminen pystyy hakemaan tyydytystä korkeammille tarpeilleen. Teorian mukaan tyydytetty tarve ei enää motivoi ihmistä, joten tyydytystä haetaan aina korkeammalta tasolta kohti ylintä tarvehierarkian tasoa. Tarvehierarkiassa on alhaalta ylöspäin seuraavat viisi tasoa: fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteenkuuluvuus, arvostus sekä itsensä toteuttaminen. (Juuti 2006, 45; Rauramo 2008, 29.)

Alin hierarkiataso käsittää ihmisen fysiologiset tarpeet. Tämä taso on Maslowin mukaan motivaatioteorian lähtöpiste. Fysiologisiin perustarpeisiin kuuluvat elämää ylläpitävät tarpeet. Näitä perustarpeita ovat muun muassa syöminen, juominen, nukkuminen, hengittäminen, ruumiin lämmönsäätely sekä seksuaaliset tarpeet. Fysiologiset tarpeet ovat kaiken perusta, joten ihminen ei pysty keskittymään muihin asioihin, mikäli olemassaolon tarpeissa on puutteita. Kova nälkä on hyvä esimerkki tästä. Mikäli ihminen näkee nälkää, hän ei pysty ajattelemaan muuta kuin ruokaa. (Juuti 2006, 46.)

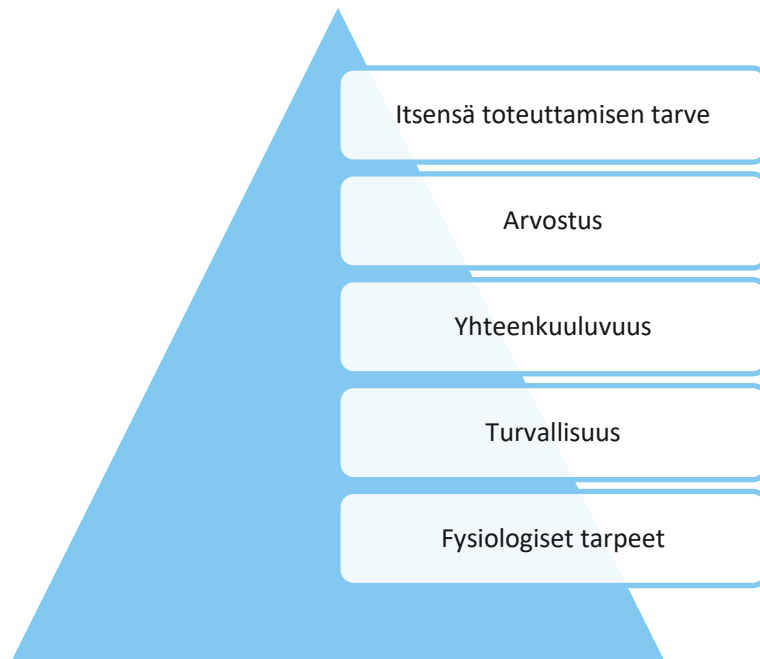
Fysiologisten tarpeiden ollessa tyydytettynä, ihminen pyrkii tyydyttämään seuraavan tason tarpeita. Toiseksi alimpaan tasoon kuuluu tarve turvallisuudesta. Turvallisuuden tarpeeseen kuuluvat sekä fyysiset, että psykologiset tarpeet. (Sinokki 2016, 73.) Turvallisuuden tarpeita tyydyttääkseen ihmiset esimerkiksi varmistavat ympäristönsä turvallisuuden tulipalojen tai muiden tapaturmien ehkäisemiseksi. Ihmiset pyrkivät myös varmistamaan taloudellisen tulevaisuutensa niin, että yllättävä elämäntilanne, kuten sairastuminen ei kaada taloutta. Ennakoitavuus sosiaalisissa suhteissa liittyy myös turvallisuuteen. Maslowin mukaan turvallisuus sisältää siis sekä fyysiset, että emotionaaliset tarpeet. (Juuti 2006, 46.)

Kun fysiologiset olemassaolon tarpeet sekä turvallisuuden tarpeet on tyydytetty, ihminen hakee tyydytystä yhteenkuuluvuuden tarpeilleen. Yhteenkuuluvuuden tarpeisiin kuuluvat muun muassa ystävyys, rakkaus ja muut sosiaaliset suhteet. Yhteenkuuluvuuden tarpeiden kautta ihminen tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön ja olevansa osa jotain kokonaisuutta. Sosiaaliset tarpeet ihmisillä ovat rajattomat ja niitä voidaan tyydyttää töissä ja vapaa-ajalla. Esimerkiksi työpaikan sosiaalisilla suhteilla voi olla voimakas motivoiva vaikutus ihmisen käyttäytymiseen. Työyhteisön vaikutusta ihmisen päämääriin ja arvoihin ei kannata aliarvioida. (Juuti 2006, 46.)

Neljäs taso tarvehierarkiassa on arvostuksen tarve. Ihmiset kaipaavat itsekunnioitusta sekä ulkopuolisilta saatua arvostusta (Rauramo 2008, 32). Arvostuksen tarpeet voidaan jakaa kahteen osaan, pyrkimykseen saada itse arvostusta sekä pyrkimykseen arvostaa toisia. Arvostuksen tarpeet ovat myös rajattomia, kuten yhteenkuuluvuuden tarpeet. Tarpeiden tyydyttäminen ei siis johda kyllästymiseen. Arvostuksen tarpeiden tyydyttäminen luo itsevarmuutta sekä kyvykkyyden ja riittävyyden tunnetta. Mikäli arvostuksen tarpeita ei tyydytetä, se johtaa alemmuuden ja avuttomuuden tunteeseen. Esimerkiksi työtehtävissä onnistuminen ja arvostetun aseman saavuttaminen työelämässä tyydyttää ihmisen arvostuksen tarpeita. (Juuti 2006, 47.)

Tarvehierarkian korkein taso käsittää itsensä toteuttamisen tarpeen. Tähän tarpeeseen liittyy pyrkimys kehittyä ihmisenä paremmaksi sekä saavuttaa unelmansa. Ihmisellä on siis tarve päästä käyttämään hyväksi koko potentiaaliaan.

(Rauramo 2008, 32.) Maslowin mukaan ihmiset, jotka tunnistavat omat voimavaransa ja pyrkivät käyttämään ja kehittämään kykyjään niin hyvin kuin pystyvät, toteuttavat itseään. Jokainen ihminen on yksilö, joten kaikilla on erilaiset vahvuudet ja heikkoudet sekä mielenkiinnon kohteet. Itsensä toteuttamisen sisältö siis vaihtelee merkittävästi ihmisten välillä. (Juuti 2006, 47.)



KUVIO 3. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Juuti 2006, 45.)

Maslowin motivaatioteoria on yleisesti omaksuttu, mutta sitä ei kuitenkaan ole tutkimuksin todennettu. Tutkimusten mukaan ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat useat motiivit yhtäaikaaisesti. Maslowin motivaatioteoria on siis hyvin yksinkertainen, mutta se osoittaa, että ihmisen käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavat lukuisat eri motiivit. (Juuti 2006, 48.)

4.3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin vuonna 1968 kehittämän kaksifaktoriteorian, eli motivaatio- ja hygienieatorian mukaan työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset tekijät sekä työntekijän sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä Herzberg luonnehtii hygienieatekijöiksi ja sisäisiä tekijöitä puolestaan motivaatiotekijöiksi. (Sinokki 2016, 104–105.)

Hygieniatekijät aiheuttavat huonovointisuutta, mikäli niissä on puutteita. Raha luokitellaan Herzbergin teorian mukaan hygieniatekijäksi. Kun rahaa on riittävästi, se ei enää lisää hyvinvointia, mutta kun sitä ei ole tarpeeksi, se johtaa huonovointisuuteen. Palkan korottaminen johtaa hetkelliseen tyytyväisyyden kasvuun, mutta tyytyväisyys palaa melko nopeasti entiselle tasolle. Palkan lisäksi hygieniatekijät käsittävät muun muassa työympäristöön ja työntelemiseen liittyviä tekijöitä. Näitä ovat muun muassa johtaminen, suhteet työpaikan toisiin työntekijöihin ja esimiehiin, työolot ja työilmapiiri. Herzbergin teorian mukaan nämä tekijät huonosti hoidettuna aiheuttavat tyytymättömyyttä, mutta ollessaan hyvällä tolalla eivät vaikuta merkittävästi tyytyväisyyden kasvamiseen. (Sinokki 2016, 105.)

Herzbergin teorian motivaatiotekijät ovat eteneminen ja saavutukset, tunnustukset saavutuksista, työn luonne, vastuullisuus ja henkilökohtainen kasvu. Hyvin hoidettuna näiden vaikutus on valtava tyytyväisyyteen, mutta päinvastaisesti huonosti hoidettuna aiheuttavat vain vähäisesti tyytymättömyyttä. (Sinokki 2016, 105.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian ydin lähtee ajatuksesta, että tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat erillisiä toisistaan. Herzbergin mukaan siis korkean tyytyväisyyden toinen ääripää ei ole korkea tyytymättömyys. Tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota mitataan korkeasta tyytyväisyydestä tyytyväisyyden puuttumiseen. Vastaavasti tyytymättömyyttä mitataan asteikolla, jossa toinen pää kuvaa tyytymättömyyden puuttumista ja toinen pää korkeaa tyytymättömyyttä. Työntekijä voi siis sijoittua näillä kahdella eri asteikolla eri kohtiin, eikä asteikot ole toisistaan riippuvaisia. (Sinokki 2016, 105–106.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan vastakohta tyytyväisyydelle on tyytyväisyyden puuttuminen eikä tyytymättömyys. Näin ollen tyytymättömyyttä aiheuttavan tekijän poistaminen ei lisää koettua tyytyväisyyttä vaan poistaa tyytymättömyyttä. (Sinokki 2016, 106–107.)

4.3.3 Päämääräteoria

On ollut jo pitkään tiedossa, että mielekkäät ja kiinnostavat päämäärät ohjaavat ihmisiä. Tämä on niin itsestään selvää, että usein ei tulla edes ajatelleeksi, että päämäärien motivoivasta vaikutuksesta on myös kehitetty erilaisia teorioita. Yhdysvaltalainen psykologi Edwin Locke muotoili päämääräteoreettisen motivaatio-teorian, jonka mukaan päämäärät voivat olla suuri motivaation lähde. Päämääräteoriassa oletetaan, että eniten motivaatioon vaikuttavia päämäärän ominaisuuksia ovat sen saavuttamisen vaikeustaso sekä päämäärän selkeys. Haasteellinen päämäärä oletetusti motivoi enemmän kuin helppo päämäärä ja vastaavasti selkeä päämäärä motivoi enemmän, kuin epäselvä päämäärä. Kuitenkin Locken mukaan kaikista tärkein seikka motivaation kannalta on päämäärään sitoutuminen. Ihminen saavuttaa korkean sitoutumisen tason silloin, kun hän kokee päämäärän itselleen tärkeäksi sekä sen saavuttamisen mahdolliseksi. (Juuti 2006, 58–59.)

Locken päämääräteorian mukaan ihmisen on nähtävä oman toimintansa ja päämäärän saavuttamisen välillä vallitseva yhteys. Päämäärän tavoittelemisen prosessiin on kytkeydyttävä palautejärjestelmä, jotta tämä yhteys voidaan nähdä. Locken mukaan päämäärään sitoutuminen on vahvinta silloin, kun ihminen saa positiivista palautetta edistymisestään päämäärän tavoittelussa. Positiivisen palautteen lisäksi myös negatiivinen palaute kannustaa. (Juuti 2006, 59.) Ruohotien sekä Hongan mukaan tavoitteiden ja palautteen yhteisvaikutus voi johtua siitä, että kumpikin palvelee kahta erilaista, hyvin tärkeää tehtävää: tavoitteet virittävät sekä suuntaavat toimintaa, kun puolestaan tieto tuloksesta mahdollistaa edistymisen tarkkailun. (Ruohotie & Honka 1999, 31.) On siis hyvin tärkeää, että ihminen saa palautetta siitä, miten hän on suoriutunut päämäärän tavoittelussa. Motivoivan haasteellisenkin päämäärän vaikutus häviää nopeasti, mikäli ihminen ei saa palautetta päämäärähakuisesta toiminnastaan. Voidaankin todeta, että ilman haasteellisia päämääriä ja palautetta siitä, kuinka hyvin päämäärät on saavutettu, ei ihminen ole motivoitunut ponnistelemaan kohti asetettuja päämääriä. Yleisesti ottaen on todettu, että palautejärjestelmä on silloin parhaimmillaan, kun ihminen saa palautetta oman toimintansa seurauksista. (Juuti 2006, 60.)

Locken päämääräteoriaa on tutkittu paljon. Monien tutkimusten mukaan haasteellisilla ja selkeillä päämäärillä on motivoiva vaikutus. Helpot ja epäselvät päämäärät puolestaan motivoivat ihmisiä heikommin. Kokeellisten testausten perusteella on osoitettu, että haasteellisiin päämääriin pyrkivät ihmiset eivät usein saavuta asetettuja tavoitteita, mutta suoriutuvat silti huomattavasti paremmin mitä helppoihin päämääriin pyrkivät ihmiset, jotka jopa usein ylittävät omat tavoitteensa. (Juuti 2006, 59–60.)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen tarkoitus on selvittää miten virtuaalijohtaminen vaikuttaa Yritys X:n henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on myös kartoittaa, mitkä ovat virtuaalijohtamisen hyviä puolia sekä haasteita työmotivaation näkökulmasta sekä miten kyselyyn vastanneet kehittäisivät Yritys X:n virtuaalijohtamista työmotivaatiota parantavaksi.

Tarkemmat tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten virtuaalijohtaminen vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon?
2. Mitkä ovat virtuaalijohtamisen hyvät puolet?
3. Mitkä ovat virtuaalijohtamisen suurimmat haasteet työmotivaation näkökulmasta?
4. Miten virtuaalijohtamista tulisi kehittää, jotta se lisäisi henkilöstön työmotivaatiota?

5.2 Tutkimusmenetelmä sekä aineistonkeruu

Oikean tutkimusmenetelmän valitseminen on keskeinen ja tärkeä asia opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Olen kerännyt tutkimukseeni aineistoa kyselyn avulla, joka tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä.

Englanninkielinen sana *survey* tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa haluttu aineisto kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Yleensä aineisto, joka kerätään surveyn avulla käsitellään kvantitatiivisesti. Kuitenkin myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija saattaa olla etäällä tutkittavista. Kvalitatiivinen tutkimus ei aina tarkoita läheistä kontaktia tutkittaviin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 193-194.)

Kyselytutkimusten etuna pidetään sitä, että niiden avulla pystytään keräämään laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan siis ottaa merkittävästi henkilöitä

sekä pystytään kysymään lukuisia asioita. Kyselytutkimus on myös menetelmänä tehokas, sillä se säästää tutkijalta aikaa sekä vaivannäköä. Aineisto voidaan analysoida tehokkaasti tietokoneen avulla ja analysointiin kuluva aika sekä kustannukset voidaan melko tarkasti arvioida. (Hirsjärvi ym. 2014, 195.)

Tutkimuksessani on hyödynnetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, jossa on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteitä. Suoritin tutkimuksen sähköisellä Google Forms -kyselypohjalla, jonka lähetin Yritys X:n henkilöstön ennalta valitulle kohderyhmälle sähköpostitse. Kohderyhmään kuului eri esimiesten alaisuudessa työskenteleviä henkilöstön jäseniä. Kyselylomake sisälsi kvantitatiivisia monivalintakysymyksiä, joiden kysymysten vastausvaihtoehdot olivat *kyllä* tai *en / ei*. Kyselylomake sisälsi myös useita kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä.

Päädyin toteuttamaan tutkimuksen sähköisellä kyselylomakkeella, sillä halusin saada kattavasti vastauksia suurelta kohderyhmältä. Päätökseeni vaikutti oleellisesti myös vallitseva koronapandemia, jonka vuoksi esimerkiksi fyysisesti suoritettavat ryhmähaastattelut eivät olisi onnistuneet. Koin myös, että saan sähköisen kyselylomakkeen avulla avoimempia vastauksia korostuneen anonymiteetin vuoksi.

5.3 Tutkimuksen toteutus ja kyselylomake

Aloitin tutkimukseni 16.04.2020 lähettämällä sähköisen kyselylomakkeen sähköpostitse 181:lle Yritys X:n henkilökunnan jäsenelle. Käytin sähköpostiviestiä tutkimuksen saatekirjeenä (Liite 1). Sähköpostiviestissä selvensin, että teen opinäytetyötä ja haluan kartoittaa Yritys X:n henkilöstöltä virtuaalijohtamisen vaikutuksia työmotivaatioon sekä miten virtuaalijohtamista voitaisiin kehittää. Sähköpostiviestistä löytyi linkki Google Forms -kyselylomakkeeseen (Liite 2). Kyselylomakkeen alussa selvensin muutamalla lauseella mitä virtuaalijohtaminen tarkoittaa ja täsmensin, että lomakkeen kysymykset koskevat työskentelyä, jossa esimiehen johtaminen tapahtuu virtuaalisesti sähköisten kanavien välityksellä. Anonin vastausaikaa kaksi viikkoa, kysely sulkeutui 30.04.2020.

Kahden viikon aikana vastauksia tuli 30, joten vastausprosentiksi muodostui 16,6 %. Kyselylomakkeessani kaikki kysymykset olivat pakollisia, joten sain kaikkiin kysymyksiini 30 vastausta. Kyselylomakkeeni sisälsi 13 kysymystä, joista 7 oli monivalintakysymyksiä ja 6 avoimia kysymyksiä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Vastausajan päätyttyä käyttämäni Google Forms -kyselylomake antoi valmiiksi monivalintakysymysten tulokset ympyrädiagrammeissa, joista selviää vastausten prosenttiosuudet. Hyödynsin ympyrädiagrammeja tutkimustulosten analysoinnissa. Avoimet kysymykset analysoin Microsoft Excel -ohjelmalla. Keräsin avointen kysymysten vastaukset yhteen ja aloin etsimään samankaltaisuuksia vastauksista. Samankaltaisuuksien perusteella luokittelin vastaukset kategorioihin. Kategoriani olivat esimerkiksi ”vaikuttaa”, ”ei vaikuta” sekä ”neutraali, ei kannanottoa”.

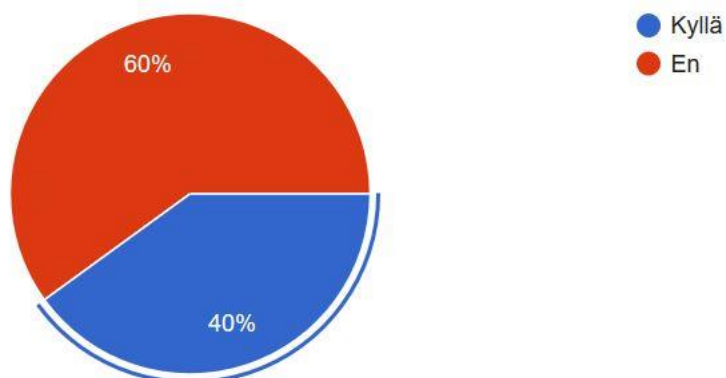
6.1 Virtuaalijohtamisen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon

6.1.1 Työskentelyn hajautuneisuus

Tutkimuksessa kartoitin työskentelyn hajautuneisuutta. Vastaajista 12 (40 %) ilmoitti työskentelevänsä eri toimistolla kuin oma esimies. Puolestaan 18 (60 %) vastaajaa ilmoitti, että työpaikkana toimii sama toimisto kuin omalla esimiehellä. Kuten kuvio 4 selventää, kyselyyn vastanneista alle puolet työskentelevät eri toimistolla kuin oma esimies.

Työskenteletkö eri toimistolla kuin esimiehesi?

30 vastausta

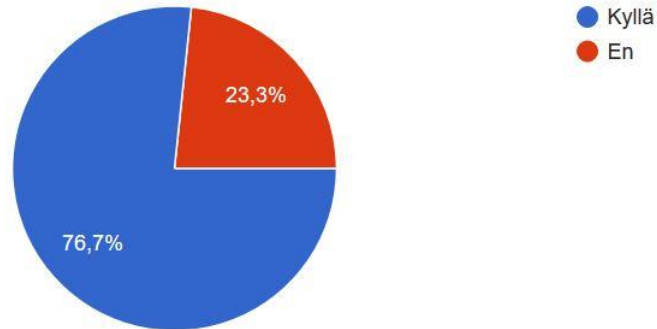


KUVIO 4. Toimistojen hajautuneisuus

Vastaajista 23 (76,7 %) kertoi työskentelevänsä säännöllisesti etänä. 7 vastaajaa (23,3 %) puolestaan ei työskentele etänä, ainakaan säännöllisesti. Saatujen tulosten perusteella kyselyyn vastanneista merkittävä enemmistö, yli kolme neljäsosaa tekee säännöllisesti etätöitä.

Työskenteletkö säännöllisesti etänä?

30 vastausta



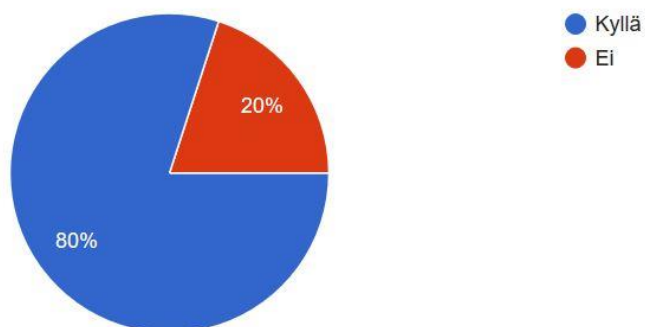
KUVIO 5. Etänä työskentely

6.1.2 Esimiehen virtuaalinen yhteydenpito

Kuviossa 6 vastaajista 24 (80 %) kertoi oman esimiehensä olevan säännöllisesti yhteydessä heihin sähköisten kanavien kautta. Vastaajista 6 (20 %) oli puolestaan sitä mieltä, että esimies ei pitänyt säännöllisesti yhteyttä. Alla olevan kuvion perusteella voidaan todeta, että joka viides vastaaja ei kokenut esimiehen pitävän säännöllisesti yhteyttä sähköisten kanavien kautta.

Onko esimiehesi säännöllisesti yhteydessä sinuun sähköisten kanavien kautta?

30 vastausta



KUVIO 6. Sähköisten kanavien välityksellä tapahtuva yhteydenpito

Avoimella kysymyksellä kartoitin, vaikuttaako sähköisten kanavien välityksellä tapahtuva yhteydenpito ilman fyysistä läsnäoloa vastaajien työmotivaatioon. Vastaajista 11 (36,6 %) kertoi, että sähköisten kanavien välityksellä tapahtuva yhteydenpito ilman fyysistä läsnäoloa vaikuttaa työmotivaatioon.

4 vastaajaa oli sitä mieltä, että vaikutus työmotivaatioon on positiivinen. Vastauksista kävi ilmi, että sähköisten kanavien välityksellä tapahtuvan yhteydenpidon vuoksi toimistolle ei tarvitse usein mennä lainkaan, joka lisää työssä jaksamista. Keskittyminen työhön koettiin myös parempana, kun yhteydenpito tapahtuu sähköisten kanavien kautta.

7 vastaajaa puolestaan oli sitä mieltä, että yhteydenpito sähköisten kanavien kautta ilman fyysistä läsnäoloa vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon, etenkin jos fyysisesti tapahtuvaa yhteydenpitoa ei ole lainkaan tai se on epäsuhdassa sähköisen yhteydenpidon määrän kanssa. Vastauksista ilmeni, että sähköinen yhteydenpito saatetaan kokea etäisenä eikä esimieheltä saada niin helposti tukea kuin samalla toimistolla työskenneltäessä.

Vastaajista 19 (63,3 %) kertoi, että yhteydenpito sähköisten kanavien kautta ilman fyysistä läsnäoloa ei vaikuta lainkaan tai ainakaan merkittävästi työmotivaatioon.

Esimerkkivastauksia kysymykseen ”*Vaikuttaako sähköisten kanavien välityksellä tapahtuva yhteydenpito ilman fyysistä läsnäoloa työmotivaatioosi? Perustele vastauksesi.*”:

”Vaikuttaa positiivisesti. Johtuu siitä, että voin keskittyä paremmin työhöni ja tuntuu, että työ on vapaampaa. Lisää omaa päätöksenteko motivaatiota. Ei työt häiriinny, koska voi esim. lukea tiedon vasta sitten, kun on suorittanut kesken eräisen työtehtävän loppuun. Eli työtä ei tarvitse keskeyttää turhaan.”

”Henkilökohtainen kanssakäyminen jää vähän etäiseksi. Kiitokset ja palauteet jäävät saamatta.”

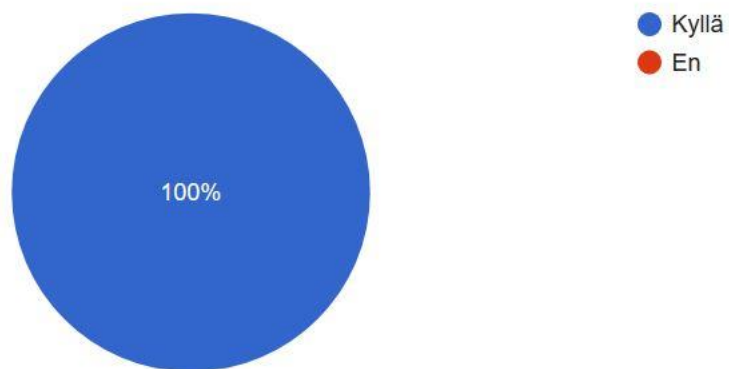
”Ei vaikuta, ei eroa olenko esimieheen yhteydessä sähköisten kanavien kautta”

6.1.3 Esimiehen kannustus itseohjautuvaan työhön

Kyselyssä kartoitin esimiehen kannustusta itseohjautuvuuteen ja vastaukset kysymykseen olivat yhdenmukaiset. Vastaajista jokainen (100 %) koki oman esimiehen kannustavan itseohjautuvaan työskentelyyn.

Koetko esimiehesi kannustavan sinua itseohjautuvaan työhön?

30 vastausta



KUVIO 7. Kannustus itseohjautuvaan työhön

Itseohjautuvuuteen liittyvällä avoimella kysymyksellä selvitin, vaikuttaako oman esimiehen kannustus itseohjautuvaan työhön tai sen puute vastaajien työmotivaatioon. Vastaajista 20 (66,6 %) kertoi, että esimiehen kannustuksella itseohjautuvaan työhön tai sen puutteella on vaikutusta työmotivaatioon. Vastauksista ilmeni erityisesti, että esimiehen kannustus itseohjautuvaan työhön parantaa työmotivaatiota, sillä se on osoitus luottamuksesta. Vastaajat kokivat siis tärkeänä työmotivaation kannalta, että esimies luottaa ammattitaitoon ja työmoraliin.

Vastaajista 5 (16,6 %) ei ottanut vastauksellaan kantaa kysymykseen. Loput 5 (16,6 %) vastaajaa kertoivat, että esimiehen kannustuksella itseohjautuvaan työhön tai sen puutteella ei ole vaikutusta heidän työmotivaatioonsa.

Esimerkkivastauksia kysymykseen ”*Vaikuttaako esimiehesi kannustus itseohjautuvaan työhön tai sen puute työmotivaatioosi? Perustele vastauksesi.*”:

”Kannustus itseohjautuvaan työhön parantaa työmotivaatiota, koska se osoittaa luottamusta ammattitaitoon ja työmoraaliin.”

”Työmotivaatioon vaikuttaa ensisijaisesti itsellä työn miellekkyys ja työn moraalialitajuntaisesti. Koen itse niin, että mikäli esimies esimerkiksi kannustaa tekemään itsenäiset päätökset ja löytämään ongelmille ratkaisut, se synnyttää luottamuksen tunteen joka taas vaikuttaa työmotivaatioon myönteisesti. Mikäli esimieheni ei kannustaisi itseohjautuvaan työhön, olisi sillä mitä luultavimmin kielteinen vaikutus työmotivaatiooni. Vastuu ja vapaus kulkee käsi kädessä, pätee aina.”

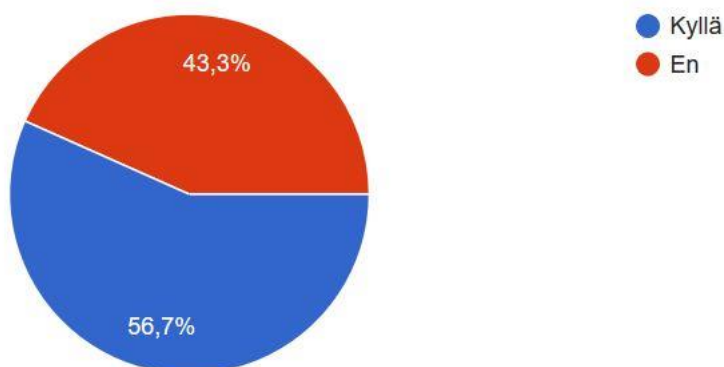
”ei vaikuta, sen verran kokemusta että en kaipaa sellaista, itse koen parhaiten osaavani ohjeimoida työpäiväni”

6.1.4 Palaute

Vastaajista 17 (56,7 %) ilmoitti saavansa työstään tarpeeksi palautetta esimieheltä. 13 (43,3 %) vastaajaa oli sitä mieltä, että ei saa tarpeeksi palautetta työstään. Kuten kuviosta 8 voidaan todeta, vastaukset hajaantuivat merkittävästi.

Saatko esimieheltä tarpeeksi palautetta työstäsi?

30 vastausta

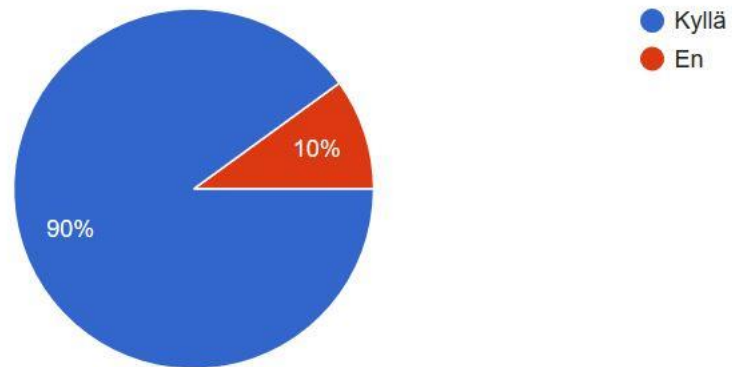


KUVIO 8. Esimiehen antama palaute työstä

Jatkokysymyksellä selvitin palautteen saamisen yhteyttä työmotivaatioon. 27 (90 %) vastaajaa ilmoitti palautteensaannin parantavan työmotivaatiota. 3 (10 %) vastaajaa oli puolestaan sitä mieltä, että palautteen saaminen ei paranna työmotivaatiota.

Koetko, että palautteen saaminen parantaa työmotivaatiotasi?

30 vastausta



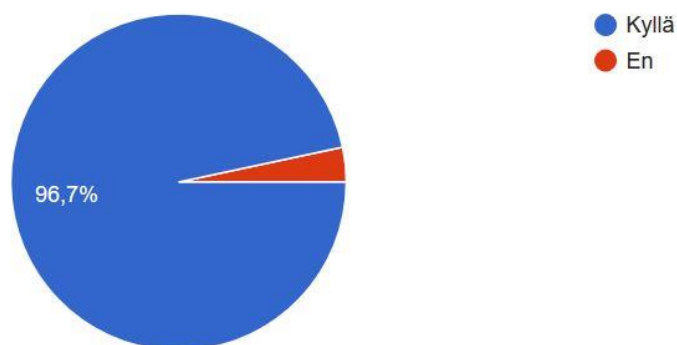
KUVIO 9. Palaute ja työmotivaatio

6.1.5 Luottamussuhde

Vastaajista 29 (96,7 %) koki luottamussuhteen omaan esimieheen olevan kunnossa. Ainoastaan 1 (3,3 %) henkilö vastasi kysymykseen kieltävästi. Kuten kuvio 10 osoittaa, lähes kaikki vastaajista kokivat luottamussuhteen olevan kunnossa.

Koetko, että luottamussuhde sinun ja esimiehesi välillä on kunnossa?

30 vastausta



KUVIO 10. Luottamussuhde

Avoimella jatkokysymyksellä kartoitin luottamussuhteen tai sen puutteen vaikutusta työmotivaatioon. Vastaajista 25 (83,3 %) oli sitä mieltä, että luottamussuhteella tai sen puutteella on vaikutusta työmotivaatioon. Osa vastaajista koki, että luottamussuhteen ollessa kunnossa uskalletaan tehdä rohkeammin päätöksiä ja työ on itseohjautuvampaa, mikä lisää työmotivaatiota. Hyvän luottamussuhteen mahdollistava molemminpuolinen palaute ja vaikeista asioista keskusteleminen rakentavasti koettiin myös työmotivaatiota parantavaksi. Vastauksissa pohdittiin myös sitä, että mikäli luottamussuhde ei ole kunnossa ja työn tekemistä tarkkailaan jatkuvasti, se saattaa alentaa työmotivaatiota.

Vastaajista 3 (10 %) kertoivat, että luottamussuhteella tai sen puutteella ei ole vaikutusta ainakaan merkittävästi työmotivaatioon. 2 vastaajaa (6,6 %) ei ottanut vastauksellaan kantaa kysymykseen.

Esimerkkivastauksia kysymykseen *”Vaikuttaako luottamussuhde tai sen puute työmotivaatioosi? Perustele vastauksesi.”*:

”Luottamussuhde vaikuttaa paljon työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Jos minuun luotetaan työntekijänä, haluan olla myös luottamuksen arvoinen. Toisaalta jos on tunne että kaikkia tekemisiä kytätään, vaikuttaa se varmasti kielteisesti työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen.”

”Molemminpuoleinen luottamussuhde ehdottomasti lisää työmotivaatiota. Tällöin on helppo keskustella esimiehen kanssa aroistakin asioista ja mikään asia töissä ei jää ns. hiertämään.”

”Kunnossa oleva luottamussuhde parantaa työmotivaatiota, kun esimies ei koko ajan hengitä niskaan vaan luottaa töiden hoituvan.”

6.2 Virtuaalijohtamisen hyvät puolet

Virtuaalijohtamisen hyviä puolia koskevassa kysymyksessä vastaajat kertoivat vapaamuotoisesti, mitkä asiat kokevat virtuaalijohtamisen hyviksi puoliksi. Vastauksissa korostui virtuaalijohtamisen nopeus, vaivattomuus, tavoitettavuus sekä

sen mahdollistama paikasta riippumaton työskentely. Vastauksista ilmeni, että tehokasta tiedonsaantia sekä viestintää arvostetaan. Virtuaalijohtamisen hyväksi puoliksi koettiin luottamuksen ja vapauden tunne työskentelyssä. Hyvänä puolenä nähtiin myös virtuaalijohtamisen mahdollistama työrauha ja keskittyminen työhön, jota voi toteuttaa itselle parhaalla tavalla.

”Työntekijät voivat työskennellä eripuolella Suomea. Työpaikka ei siis sido enää asettumaan tietylle paikkakunnalle.”

”Helpompaa, nopeampaa, yksinkertaisempaa”

”Virtuaalijohtamisen hyvät puolet tulevat esiin tavoitettavuudessa ja lähestyttävyydessä. Esimieheltä on helpompi kysyä ohjeistusta ja tsemppiviestejä on kiva saada.”

6.3 Virtuaalijohtamisen haasteet työmotivaation näkökulmasta

Virtuaalijohtamisen suurimpia haasteita työmotivaation näkökulmasta kartoitettavalla kysymyksellä pyydettiin vastaajia ilmaisemaan vapaamuotoisesti mielipiteensä suurimmista virtuaalijohtamisen haasteista peilaten työmotivaatioon. Vastauksien perusteella virtuaalijohtamisen haasteeksi koettiin etäiseksi jäävä esimies-alaisuhde sekä työntekijöiden tasa-arvoisuuden säilyttäminen, mikäli osaa työntekijöistä johdetaan virtuaalisesti ja osaa kasvotusten.

Haasteeksi koettiin myös sähköinen viestintä, sillä kirjallisesti tapahtuvassa viestinnässä tunteet ja äänensävyt eivät välity samalla tapaa kuin kasvokkain tapahtuvassa yhteydenpidossa. Kasvokkain tapahtuvan yhteydenpidon puuttuessa vieraantumisen riski koettiin suuremmaksi. Vastauksista selvisi, että virtuaalijohtamisen haasteena pidetään lisäksi yksin jäämisen riskiä.

Haasteena nähtiin myös työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen virtuaalijohtamisessa, sillä kaikki eivät ole luonnostaan yhtä itseohjautuvia. Osa tarvitsee enemmän tukea ja kannustusta työtehtävissä onnistuakseen.

”Suurimmat haasteet liittyvät siihen, että virtuaalijohtamisessa esimies-alais-suhde saattaa jäädä etäisemmäksi kuin normaalisti. Tämä voi vaikuttaa työmotiivaatioon.”

”Työntekijöiden tasa-arvoisuuden säilyttäminen on haasteena, jos osaa porukasta johdetaan kasvotusten ja osaa vain virtuaalisesti. Motivaatio voi laskea, jos työntekijä kokee olevansa ”vähäarvoisempi” kuin toinen, joka käy samalla toimistolla töissä.”

”Yhteydenpitoa / keskustelua on vähän, sillä kohtaamista kasvotusten tapahtuu harvoin. Vieraantumisen riski on suurempi.”

6.4 Virtuaalijohtamisen kehittäminen

Lopuksi kyselyssä selvitin, miten vastaajat kehittäisivät virtuaalijohtamista, jotta se lisäisi heidän työmotivaatiotaan. Useissa vastauksissa ehdotettiin lisää henkilökohtaisia lyhyitä virtuaalitapaamisia alaisen ja esimiehen välille. Tapaamisissa voitaisiin vaihtaa kuulumisia, tarkastella työtilannetta, työssä jaksamista sekä antaa rohkeasti palautetta ja kannustusta. Aktiivista ja säännöllistä yhteydenpitoa siis toivottiin enemmän. Vastauksissa nostettiin esiin myös esimiehen spontaanit yhteydenotot. Aina ei tarvitse olla yhteydenpidolle erillistä syytä, kuten esimerkiksi työtunnit.

Virtuaalijohtamista tulisi kehittää tietoisesti säännöllisemmäksi, jotta esimiehen ja alaisen välille syntyisi laadukas sekä kestävä suhde. Koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi osa vastaajista koki, että esimiehen henkilökohtaisen viestinnän merkitys on korostunut entisestään. Tällaisena epävarmana aikana esimiehen läsnäoloa ja tavoitettavuutta kaivattiin asiapitoisen yleisen viestinnän lisäksi.

Vastauksissa esiintyi myös tiimiytämisen sekä tiimitapaamisten kehittäminen. Kehitysehdotuksena oli tiimin jäsenten osallistaminen, ettei ainoastaan yksi tai kaksi kommunikoi etäpalavereissa muiden ollessa mikrofonit tiiviisti suljettuina. Konkreettisenä kehitysehdotuksena tuotiin esille kirjallisen viestinnän lisääminen

etäpalaverien aikana, jolloin useampi tiimin jäsen saattaisi rohkeammin osallistua keskusteluun.

”Enemmän tiimitapaamisia ja keskusteluja esimiehen kanssa.”

”Esimiehellä on tässä kyllä suuri rooli. Nyt poikkeusoloissa kun tehdään vain etätyötä, olen huomannut että esimiehen viestinnän rooli on korostunut. Eli tärkeää ei välttämättä ole se että aina kirjoitetaan eri kanaviin pelkkää asiaa, vaan että on tunne että esimies on läsnä ja tavoitettavissa. Tärkeää on että säilyy tunne omista rooleista. Minä olen työntekijä ja minulla on esimies.”

”Virtuaalijohtamisesta pitäisi tehdä tietoisesti säännöllisempää ja se vaatii molemmilta osapuolilta hieman enemmän eforttia rakentaa laadukas ja kestävä ”suhde” esimiehen ja alaisen välillä. Esimerkkinä tästä olisi, kerran viikossa virtuaalitapaaminen esim, Teamsin avulla.”

”Virtuaalijohtamisessa olisi hyvä harkita lyhyiden tapaamisten lisäämistä esimiehen ja työntekijän välillä, voisi kysyä kuulumisia ja tarkastella työtilannetta ja jakamista.”

”Enemmän viestintää ja osallistamista keskusteluun.”

”Virtuaalijohtamisen tulisi olla yhtä lailla säännöllistä kuin tavallisen johtamisenkin. Säännöllinen yhteydenpito, jotta kukaan ei ”unohdu” ja palaute ja kannustus ovat erityisen tärkeitä.”

”Säännöllinen ja aktiivinen yhteydenpito. Joskus riittää, että kysyy vain kuulumisia. Aina yhteydenpitoon ei tarvitse olla erityistä syytä (kuten työtunnit).”

6.5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää miten virtuaalijohtaminen vaikuttaa Yritys X:n henkilöstön työmotivaatioon, kartoittaa virtuaalijohtami-

sen hyviä puolia ja haasteita työmotivaation näkökulmasta sekä kerätä henkilöstöltä ehdotuksia virtuaalijohtamisen kehittämiseen, joka parantaisi henkilöstön työmotivaatiota.

Tulosten perusteella virtuaalijohtamisella on merkittävässä määrin vaikutuksia vastaajien työmotivaatioon. Työmotivaatiota parantavina asioina koettiin muun muassa esimiehen osoittama luottamus työntekijöihin. Sen seurauksena työntekijät voivat työskennellä itseohjautuvasti ja uskaltavat tehdä itsenäisiä päätöksiä työtehtävissä. Myös virtuaalijohtamisen mahdollistama paikasta riippumaton työskentely lisäsi vastaajien työmotivaatiota. Virtuaalijohtamisella koettiin olevan myös positiivisia vaikutuksia työhön keskittymisessä, esimerkiksi sähköpostiviestit voi lukea itselle sopivimpaan aikaan. Esimiehen säännöllisellä yhteydenpidolla, kannustamisella ja palautteen antamisella koettiin olevan positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon. Tulosten perusteella hieman alle puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että eivät saa tarpeeksi palautetta työstään.

Virtuaalijohtamisen työmotivaatiota heikentävänä asiana pidettiin etäisyyden tunnetta esimieheen. Lisäksi vastauksista ilmeni, että esimiehen tuen saaminen voi olla hankalampaa virtuaalityöskentelyssä verraten fyysisesti läsnä olevaan työskentelyyn toimistolla. Virtuaalijohtamisen haasteiksi koettiin työmotivaation näkökulmasta työntekijöiden tasa-arvoisuuden varmistaminen, tunteiden välittämisen vaikeus sähköisessä viestinnässä sekä työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen.

Vastaajien mielestä Yritys X:n virtuaalijohtamista voisi kehittää työmotivaatiota parantavaksi lisäämällä virtuaalisia tapaamisia esimiehen sekä koko tiimin kanssa. Säännöllinen ja aktiivinen yhteydenpito nähtiin kehittämiskohteena. Tapaamiset esimiehen kanssa voisivat olla myös spontaaneja, ilman erillistä työtuntia tai muuta sovittua keskustelua. Tiimitapaamisia kehitettäisiin enemmän kaikkia osallistavaksi. Konkreettisena kehitystoimenpiteenä ehdotettiin kirjallisen viestinnän lisäämistä etäpalavereihin, joka saattaisi aktivoita passiivisemmaksi jääviä tiimin jäseniä.

Jatkotutkimuksen aiheeksi sopii tämän tutkimuksen tulosten perusteella palautteenannon kehittäminen, sillä lähes puolet vastaajista (43,3 %) oli sitä mieltä, että

palautetta annetaan liian vähän. Jopa 90 % vastaajista ilmoitti, että palautteen saaminen parantaa työmotivaatiota, joten voidaan puhua merkittävästä asiasta työmotivaation näkökulmasta katsottuna.

6.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Valitsin kohderyhmäksi tutkimukseen 181 Yritys X:n henkilöstön jäsentä. Yritys X:n henkilöstömäärä on kokonaisuudessaan yli 1000 henkilöä. Kohderyhmä ei siis edusta koko yrityksen henkilöstöä.

Läheittäni kyselylomakkeeseen vastasi kohderyhmästä 30 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui noin 16,6 %. Tutkimuksen tuloksia voidaan siis pitää suuntaa antavina verrattaessa koko kohderyhmään. Halusin tutkimuksen avulla kerätä mahdollisimman aitoa sekä todenmukaista tietoa. Pyrin muotoilemaan kyselylomakkeen kysymykset mahdollisimman selkeiksi, jotta väärinymmärryksen riski pienenisi. Tutkimuksen luotettavuutta varmensin myös valitsemalla kyselyyni kysymykset, jotka pysyvät tutkittavan aiheen ytimessä ilman johdattelevuutta. Sisällytin tutkimukseeni kvantitatiivisia monivalintakysymyksiä sekä kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä. Koin, että sekoittamalla määrällistä ja laadullista tutkimusta saan mahdollisimman monipuolista ja avointa tutkimusaineistoa.

Huomioin tutkimuksen toteuttamisessa tietosuojalain 1050/2018. Lain tarkoituksena on suojata kyselyyn vastanneiden henkilöiden yksityiselämää sekä henkilöllisyyttä. Toteutin tutkimukseni sähköisenä ja nimettömänä jokaisen vastaajan yksityisyyden suojaamiseksi.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tämän opinnäytetyön työstäminen alkoi ajatuksen tasolla syksyllä 2019. Mietin kuumeisesti opinnäytetyölle aihetta, joka palvelee minua sekä myös mahdollista toimeksiantajaa. Näiden huomionarvoisten asioiden lisäksi olin alusta alkaen sitä mieltä, että opinnäytetyöaiheen tulee olla minulle itselle mielenkiintoinen. En halunnut työstää opinnäytetyötä, jonka tekeminen tuntuisi vastenmieliseltä.

Johtaminen kaikissa muodoissaan on kiinnostanut minua jo pitkän aikaa. Melko pian päätin, että opinnäytetyöni tulee käsittelemään jollain tapaa johtamista. Halusin opinnäytetyöaiheen olevan vielä mahdollisimman ajankohtainen, joten virtuaalijohtaminen sopi hyvin kriteereihini. Virtuaalijohtaminen on tuonut uudet nykyaikaiset haasteet sekä myös mahdollisuudet johtamiselle. Ehdotin siis loppusyksystä 2019 Yritys X:lle opinnäytetyötä, jonka aiheeksi tulisi virtuaalijohtaminen ja sen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon. Toimeksiantajani piti kovasti aiheesta ja kannusti minua aloittamaan tämän projektin. Koin projektin aikana erittäin mielenkiintoiseksi tutkia virtuaalijohtamisen vaikutuksia Yritys X:n henkilöstön työmotivaatioon.

Opinnäytetyöni ajankohtaisuus kasvoi mielestäni entisestään keväällä 2020, jolloin koronavirus alkoi tehdä tuhojaan ympäri maailmaa. Monet yritykset ovat joutuneet pakon edessä siirtymään etätyöskentelyyn, jonka onnistumisen keskiössä on laadukas virtuaalijohtaminen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu virtuaalityöstä, virtuaalijohtamisesta sekä motivaatiosta. Etsin näistä aiheista tietoa kattavasti perinteisestä kirjallisuudesta sekä internetistä, hyödyntäen muun muassa sähköisiä artikkeleita. Pyrin hyödyntämään teoriasta ammennettua tietoa tutkimukseni pohjana ja onnistuin tässä mielestäni hyvin.

Virtuaalijohtaminen käsitteenä saattaa olla monelle kohtuullisen vieras ja koin alkuun vaikeaksi muodostaa kyselylomakkeen, joka on johdonmukainen ja vastajille mahdollisimman ymmärrettävä. Käytin paljon aikaa kysymysten muodostamiseen. Sain lopulta kuitenkin suoritettua napakan ja ytimekkään tutkimuksen, jonka tulokset ovat mielestäni erittäin huomionarvoisia. Sähköinen kyselylomake

osoittautui todella hyväksi aineistonkeruumenetelmäksi. Toivon, että toimeksiantajani saa tekemästani tutkimuksesta arvokasta informaatiota, jonka perusteella virtuaalijohtamista voidaan tulevaisuudessa kehittää Yritys X:ssä.

Asetin opinnäytetyöprojektin alussa itselleni tavoitteen, että työ on valmis touku-kuussa 2020 tai välittömästi kesän jälkeen elo-syyskuussa. Työn tutkimuksellisen osuuden suoritin huhtikuussa 2020, joka oli myös tavoitteeni. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprojekti eteni alusta alkaen tavoitteideni mukaisesti loppuun saakka.

LÄHTEET

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Hammarsten, H. 2010. Nollamotivaatio pilaa kaiken. Viitattu 3.12.2019. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nollamotivaatio-pilaa-kaiken-3408284>.

Helle, M. (2004) *Etätyö*. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. uud.p. Helsinki: Tammi.

Humala, I. (2007) *Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Helsinki: Infor.

Hyppänen, R. (2013) *Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä* . Helsinki: Edita.

Juuti, Pauli. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen* . Täysin uud. laitos. Helsingissä: Otava.

Kokkonen, K. 2016. Motivaation johtaminen julkisen hallinnon virtuaalisessa organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99881/GRADU-1476254411.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 18.3.2020.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Viitattu 3.12.2019. https://www.eduskunta.fi/fi/tietoeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 17.3.2020. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.

Rauramo, Päivi. (2008) *Työhyvinvoinnin portaat : viisi vaikuttavaa askelta* . [Uud. laitos]. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Viitattu 23.1.2020. <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>.

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

Sydänmaanlakka, P. (2004) *Älykäs johtajuus : ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa* . Helsinki: Talentum.

Terveysverkko. Motivaatio. Viitattu 30.1.2020. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>.

Tuomivaara, S. & Ruohomäki, V. Mitä tarkoitamme kun puhumme etätöistä? Viitattu 17.2.2020. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/64>.

Valkama, H. 2020. Ei, etätöissä ei laiskotella! Etänä ihmiset tekevät enemmän töitä kuin työpaikalla. Viitattu 13.3.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11211532>.

Vartiainen, M. et al. (2004) *Hallitse hajautettu organisaatio : paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen* . Helsinki: Talentum.

Zaccaro, S. J. & Bader, P. (2003) E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*. [Online] 31 (4), 377–387.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Moi!

Teen parhaillaan opinnäytetyötä, jonka aiheena on virtuaalijohtamisen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon. Haluan kartoittaa Yritys X:n henkilöstöltä virtuaalijohtamisen vaikutuksia omaan työmotivaatioon sekä miten virtuaalijohtamista voitaisiin kehittää. Kyselyyn vastaajia ei tunnisteta, joten voit avoimesti ilmaista mielipiteesi.

Pääset kyselyyn alla olevasta linkistä:

(LINKKI)

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10-15 minuuttia.

Vastausaikaa on 30.4.2020 saakka.

Kiitos vastanneille jo etukäteen! 😊

Ystävällisin terveisin

Teemu Nirkkonen

Liite 2. Sähköinen kyselylomake

Virtuaalijohtamisen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon

Virtuaalijohtamisella tarkoitetaan johtamista, joka tapahtuu osittain tai kokonaan sähköisiä kanavia pitkin. Virtuaalijohtamisesta käytetään myös nimitystä etäjohtaminen.

Lomakkeen kysymykset koskevat työskentelyä, jossa esimiehen johtaminen tapahtuu virtuaalisesti sähköisiä kanavia pitkin. Sähköiset kanavat voivat olla esimerkiksi sähköposti, Skype, Teams sekä erilaiset videopuhelut ym.

1. Työskenteletkö eri toimistolla kuin esimiehesi?
 - Kyllä
 - En

2. Työskenteletkö säännöllisesti etänä?
 - Kyllä
 - En

3. Onko esimiehesi säännöllisesti yhteydessä sinuun sähköisten kanavien kautta?
 - Kyllä
 - Ei

4. Vaikuttaako sähköisten kanavien välityksellä tapahtuva yhteydenpito ilman fyysistä läsnäoloa työmotivaatioosi? Perustele vastauksesi.

5. Koetko esimiehesi kannustavan sinua itseohjautuvaan työhön?
 - Kyllä
 - En

6. Vaikuttaako esimiehesi kannustus itseohjautuvaan työhön tai sen puute työmotivaatioosi? Perustele vastauksesi.

7. Saatko esimieheltä tarpeeksi palautetta työstäsi?
 - Kyllä
 - En

8. Koetko, että palautteen saaminen parantaa työmotivaatiotasi?
 - Kyllä
 - En

9. Koetko, että luottamussuhde sinun ja esimiehesi välillä on kunnossa?

- Kyllä
- En

10. Vaikuttaako luottamussuhde tai sen puute työmotivaatioosi? Perustele vastauksesi.

11. Mitkä ovat mielestäsi virtuaalijohtamisen hyvät puolet?

12. Mitkä ovat mielestäsi virtuaalijohtamisen suurimmat haasteet työmotivaation näkökulmasta?

13. Miten virtuaalijohtamista tulisi mielestäsi kehittää, jotta se lisäisi sinun työmotivaatiota?