



# Yhteisöllisyyden ja motivaation tukeminen etäjohtamisessa

Joona Salo

2020 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

# Yhteisöllisyyden ja motivaation tukeminen etäjohtamisessa

Joona Salo  
Liiketalouden tradenomi

Opinnäytetyö

12.2020

Yhteisöllisyyden ja motivaation tukeminen etäjohtamisessa on finanssialan organisaation asettama toimeksianto tähän opinnäytetyöhön. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää keinoja, joiden avulla esimiehet voivat tukea organisaation henkilöstöä etätyössä. Keinot on tarkoitettu esimiesten käyttöön, jotta etäjohtaminen olisi sujuvampaa. Opinnäytetyössä selvitetään mitä kehityskohteita organisaation contact center-työntekijät ovat huomanneet etätyöskentelyssä. Etätyötä on tehty vuoden 2020 alusta, joten kyseessä on uusi käytäntö organisaatiolla.

Opinnäytetyö lähestyy aihetta etäjohtamisen sekä motivaation teorioiden kautta. Etäjohtamisen teoriassa tuodaan esille toimistotyön sekä etätyön eroja. Lisäksi teoriassa tuodaan esille etäjohtamisen kulmakivet, joiden tarkoitus on helpottaa etäjohtamista. Motivaation teoriaa lähestytään Edward Decin ja Richard Ryanin itsemääräämisteorian kautta, koska itseohjautuminen on tärkeässä roolissa etätyöskentelyssä. Nostan esille sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota ja niiden eroja. Esittelen muita motivaatioteorioita lyhyesti.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyössä haastateltiin 15 työntekijää organisaation contact center-työympäristöstä. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Tämän jälkeen tulokset koodattiin sekä analysoitiin.

Tutkimusten keskeisin huomio on, että etätyö on otettu vastaan positiivisesti organisaatiossa. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että tukea tarvitaan enemmän kuin esimiehet ovat nyt kyenneet antamaan. Viikoittaiset palaverit eivät riittäneet kaikille työntekijöille, jotta he olisivat tunteneet itsensä arvostetuiksi työntekijöiksi.

Motivaatio-osion tuloksista kävi ilmi, että motivointia tulisi olla enemmän kuin nyt on. Motivaatio-osassa kaikki haastateltavat pysähtyivät pohtimaan, mitkä seikat heitä motivoivat työssään ja kuinka esimiehet voivat tukea näitä seikkoja. Kehitysehdotuksia tuli silti motivointiin paljon.

Yhteisöllisyydestä kysyttäessä monet haastateltavat totesivat, että etätyö oli vähentänyt yhteisöllisyyttä. Osa totesi, että yli tiimirajojen tämä yhteisöllisyys ei yllä. Kehitysehdotuksia tuli erittäin paljon ja haastateltavat olivat innoissaan, kun heitä kuultiin.

Kehitysehdotuksina etäjohtamiseen haastateltavat sanoivat, että esimiehen tulisi kohdata työntekijät yksilöinä ja ottaa heihin useammin yhteyttä. Viiden minuutin palaveri riittänee siihen, että saadaan henkilöstö tuntemaan itsensä arvostetuksi. Motivoinnissa nousi esille se, että esimiehen täytyy pysähtyä nauttimaan onnistumisista henkilöstön kanssa. Yhteisöllisyyttä henkilöstö kehittäisi tuomalla yhteisiä kilpailuita ja tavoitteita, joita koko organisaatio lähtisi tavoittelemaan yhdessä.

Asiasanat: etäjohtaminen, sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio, yhteisöllisyys

Joonas Salo

**Supporting communality and motivation at remote management**

Year

2020

Pages

36

---

Supporting communality and motivation at remote management is a thesis assignment which has given to me by organization at finance business. In this thesis assignment was find the ways to help current and future supervisor at organization to management better the remote work.

In this thesis will be determine the development targets that organization have in the contact center working environment at remote work. This remote work has started at early 2020 so it is a new concept for the organization.

Theory will handle topics such as remote management and motivation. In a theory of remote management handles the differences of remote work and local work. There will be also topic about cornerstones of remote work. Theory will handle like Edward Deci and Richard Ryans self-determination theory also internal motivation, external motivation and differences . There will be a mention about some other motivation theories.

This thesis was made as a qualitative research. For the research there was interviewed 15 persons who works at contact center. Interviews was recorded and soaked those immediately. After that those interviews was coded and analyzed.

Interviews report us that remote work was received well at the contact center. But supervisor should give workers more personal attention. Weekly meetings are not enough that workers can feel that their work is appreciated. Some of the workers felt that supervisor has forget them.

Results of the motivational part was pretty clear that there should be more motivation. In the motivational questions every interviewee had to stop and think about how their supervisor motivates them. Everybody found some methods that their supervisor use to motivate. Interviewee tell that there still is a lot to improve.

When asked about communality all most everybody tell that there is none but if there is its not going over the team boundaries. Development suggestions came a lot and interviewees was delighted to have a opportunity to make a difference.

Development suggestions for remote work was generally about that supervisor should encounter workers as a individuals and contact more. Only 5 minute meeting is enough that workers can feel that they are appreciated. In a motivational part brings up that supervisors should stop and enjoy the success of the worker. There should be able to enjoy success before start to drive toward the next goal. Development of communality should start with the idea of doing thing together not against each other.

Keywords: remote work, internal motivation, external motivation, communality



## Sisällys

<u>1</u>	<u>Johdanto</u> .....	9
<u>2</u>	<u>Etäjohtaminen</u> .....	10
	<u>2.1 Etäjohtamisen kulmakivet</u> .....	13
	<u>2.2 Yhteisöllisyyden merkitys etätyössä</u> .....	15
<u>3</u>	<u>Sisäinen ja ulkoinen motivaatio</u> .....	16
	<u>3.1 Sisäinen motivaatio</u> .....	17
	<u>3.2 Ulkoinen motivaatio</u> .....	18
	<u>3.3 Motivaatioteorioita</u> .....	19
	<u>3.4 Etäjohtamisen keinot motivoinnin vahvistamiseksi</u> .....	22
<u>4</u>	<u>Laadullinen opinnäytetyö</u> .....	22
	<u>4.1 Haastatteluiden eteneminen</u> .....	25
<u>5</u>	<u>Tulokset</u> .....	26
	<u>5.1 Etätyö &amp; etäjohtaminen</u> .....	26
	<u>5.2 Motivointi</u> .....	27
	<u>5.3 Yhteisöllisyys</u> .....	28
	<u>5.4 Tulosten yhteenveto</u> .....	30
<u>6</u>	<u>Johtopäätökset ja arviointi</u> .....	30
	<u>Lähteet</u> .....	32
	<u>Kuviot</u> .....	34
	<u>Liitteet</u> .....	35



## 1 Johdanto

Covid-19 virus on vaikuttanut kaikkiin toimialoihin. Joihinkin aloihin negatiivisesti ja joihinkin aloihin positiivisesti. Finanssialalla virus on näkynyt positiivisesti kehityksen näkökulmasta, sillä viimeistään nyt finanssiyritykset ovat joutuneet ottamaan kauan tuloillaan olleen digiloikan. Digiloikalla tarkoitetaan sitä, että perinteisestä toimistotyöstä siirrytään etätöihin. (Ubaud 2020.)

Aikaisemmin aihetta on nostanut esille Anu Ubaud kolumnissaan ”Työelämässä on uusi aika, ei poikkeusaika”. Hän nostaa esille, että asiantuntijatyöt eivät ole aiemmin olleet näin nopeassa muutostilanteessa. (Ubaud 2020.)

Ubaud nostaa esille myös sen, että organisaatioiden henkilöstössä kyseenalaistetaan normaaleja käytäntöjä ja prosesseja. Hän korostaa myös sitä, että uudenlaiset innovaatiot nostavat päätään ja tulevat vaikuttamaan etä- sekä läsnätyöskentelyyn siten, että nämä kaksi punoutuvat eräänlaiseksi hybridimalliksi tehdä työtä. (Ubaud 2020.)

Tämä organisaatio ei ole tämän suhteen poikkeus. Organisaatio on ottanut käyttöön alkuvuodesta 2020 etätökonseptin. Etätö on työntekijöille pääsääntöisesti uusi tapa tehdä työtä ja sitä kehitetään jatkuvasti. Tästä syntyi ajatus opinnäytetyön aiheeksi, yhteisöllisyyden ja motivaation tukeminen etäjohtamisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on helpottaa esimiesten etäjohtamista. Työssä käsitellään motivaation ja kuinka sitä voidaan ylläpitää. Organisaatiossa on myös annettu paljon positiivista palautetta yhteisöllisyydestä.

Tässä työssä käsitellään motivaation lisäksi sitä, kuinka esimiehet voivat ylläpitää yhteisöllisyyttä tiimeissään. Tavoitteena on luoda organisaatiolle etäjohtamista tukeva opinnäytetyö, jota nykyiset esimiehet sekä tulevat esimiehet voivat hyödyntää etätöissä.

## 2 Etäjohtaminen

Johtajuudella tarkoitetaan sitä toimintaa, joka edistää ryhmän toimintaa saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Tällä tavoin johtaminen ei ole sidottu vain yhteen henkilöön, vaan antaa mahdollisuuden jakaa johtajuutta tasaisesti. Tärkeää on erottaa myös johtajan ja johtajuuden käsitteet toisistaan. Johtajuus on organisaation ja sen toimintatapojen ominaisuus. Johtajuudella on siis pitempiaikainen vaikutus organisaatiossa kuin yhdellä johtajalla. (Pohjanheimo. 2012. Viitala & Jylhä 2019.)

Nykyaikana on tapahtunut suuria muutoksia johtamiseen ja johtajuuteen liittyen. Ensimmäinen suuri muutos on, että organisaatioiden rakenteet ja toimintatavat ovat muuttuneet. Perinteisissä yrityksissä tiedonkulku on tapahtunut porrasmaisesti tasolta seuraavalle ja näitä perinteisiä yrityksiä kutsuttiin korkean hierarkian yrityksiksi. Nykyään organisaatioita on ruvettu madaltamaan, jotta kilpailukyky, parempi asiakaspalvelu sekä sisäinen tehokkuus kohoaisi. Tämän seurauksena organisaatorakenteisiin alkoi syntyä erilaisia tiimejä, projekteja, prosesseja ja muitakin ratkaisuja, joilla saatiin poistettua hierarkisuuden tuomia ongelmia. Strateginen ketteryys on jalkautunut termi johtamisteoriaan, jolla tarkoitetaan nimenomaan tätä matalan organisaation hyötyä. Organisaatioiden prosessit ja rakenteet pyritään toteuttamaan joustavilla ja muutettavissa olevilla tavoilla, jotta organisaatio pystyy vastaamaan kilpailutilanteeseen ja asiakasodotuksiin välittömästi. Organisaatiot ovat madaltuneet ja korkea hierarkkisten organisaatioiden tilalle on tullut prosessiorganisaatiot. (Pohjanheimo 2012; Viitala & Jylhä 2019.)

Toisena muutoksena nostan esiin työn luonteen muutoksen perinteisestä toimistotyöstä kohti etätyötä. Organisaatioiden suhtautuminen etätyöhön on erilaista, toiset korostavat ihmisten fyysistä läheisyyttä ja toiset ovat innoissaan etätyöstä ja sen luomista mahdollisuuksista. Fyysistä työympäristöä pidetään viihdyttävänä ja toimintoja mahdollistavana. Todellisuudessa kuitenkin pelkkä kollegoiden fyysinen läheisyys ei takaa toimivaa vuorovaikutusta. Tämä johtuu siitä, että läheisyys on yhtä tiivistä kaukana olevaan työkaveriin verrattuna lähellä istuvaan työkaveriin. Tässä on kyse siitä, että kollegoiden välinen läheisyys liitetään tiiviiseen viestintään ja yhteiseen toimivaan vuorovaikutukseen. (Sivunen 2017.) Kuvio 1 visualisoi näitä etätyön ja toimistotyön eroja.

## Etätyö



- Ihmisten johtaminen
- Itsenäinen työskentely
- Luottamus työntekijään

## Toimistotyö



- Tavoitejohtaminen
- Ihmisten fyysinen läheisyys
- Kontrolli

Kuvio 1: Etätyön ja toimistotyön erot (Vikman 2019)

Etäjohtaminen on etätyön johtamista. Etätyö taas on työtä, jota työntekijä tekee etäältä varsinaisesta työpaikasta. Etätyö voi olla kokoaikaista, eli työntekijä voi olla jatkuvasti toimiston ulkopuolella, tai sitten esimerkiksi joka toinen perjantai on etätyöpäivä. Etätyö vaatii tietotekniikkaa ja se onkin etätyön tunnusmerkki. Etätyö kuitenkin on luonteeltaan sellaista, jota voi tehdä myös toimistolla. Tähän liittyy myös ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. (Vikman 2016.)

Etäjohtaminen on hyvää ihmisjohtamista. Johtaminen etänä edellyttää hyvää ihmistuntemusta ja tässä myös käännetään huomio täysin ihmisiin. Etätyön johtamisessa ei loppujen lopuksi ole ongelmia eikä se ole vaikeaa, kunhan luottaa työntekijöihin. Esimiehellä ei tulisi olla tarvetta kontrolloida työntekijöitään jatkuvasti. (Vikman 2019.)

Esimiehelle tulisi antaa aikaa ja resursseja yhteyden luomiseen työntekijään, mutta jos tähän ei voida antaa mahdollisuutta organisaatiotasolla etäjohtaminen ei onnistu. Nämä ovat edellytykset hyvään kommunikointiin ja esimiehellä tulisi näin ollen olla riittävä kuva siitä, missä tiimissä mennään. (Vikman 2019.)

Johtaminen on haasteellista, mutta etätyössä tämä korostuu vielä entisestään. Esimiesten tulee käyttää aikaa ihmisten johtamiseen, eli tehtävien ja tavoitteiden jakamisen sijaan esimiehen tulisi tehdä valmentavaa johtamista sekä pyrkiä helpottamaan alaisensa työskentelyä. Tavoitteet ja tehtävät ovat tärkeitä, mutta tässäkin täytyy kommunikoida oikein. Oikein tehty kommunikointi ohjaa työntekoa oikeaan suuntaan. Tässä on kyse ihmisten johtamisesta, eli siihen käytetään aikaa ja rakennetaan molemmin puolista luottamusta sekä yhteisymmärrystä. Tästä syntyy yhteys, joka mahdollistaa avoimen keskustelun sekä vaikeistakin asioita puhumisen esimiehen kanssa. (Vikman 2019.)

Koronakevään aikana monet yritykset ovat joutuneet tilanteeseen, jossa melkein kaikki johtaminen tapahtuu etänä. Virtuaaliset tapaamiset maksimoitiin ja fyysiset tapaamiset minimoitiin viruksen leviämisen estämiseksi. Johtaminen on pääsääntöisesti samanlaista

riippumatta kanavasta, mutta etäjohtaminen sisältää muutamia erityisvaatimuksia. Yksi näistä on viestintä ja välineet, joiden tulee olla ajanmukaiset ja niiden käyttöön on tullut perehdyttää ennen etätyöhön siirtymistä. Organisaatiotasolla tulee myös määrittää viestintätyökalut, eli mitä käytetään ja mitä ei käytetä. (Kokko 2020.) Virtuaalinen kommunikointi kuitenkin tuo haasteita. Jatkuvasti muuttuvat välineet ja näiden tehokas käyttäminen on vaativaa. Samoin kuin se, että organisaatio on luonut yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt, joita tulisi kaikkien noudattaa. Näiden sääntöjen tulisi olla sellaisia, että ne motivoivat organisaation henkilöstöä ja luovat yhteisöllisyyttä. Etätyössä erittäin suuri uhka on, että liian vähäinen kommunikaatio voi aiheuttaa yksinäisyyden tunnetta, motivaation puutetta ja sitoutumisen laskua. (Spiik 2020.)

Etäjohtaminen vaatii esimieheltä ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja sekä taitoa hyödyntää viestintäteknologiaa monipuolisesti. Etäjohtamisessa tulee huomioida, että vanhat johtamistavat eivät toimi välttämättä samalla tavalla, vaan tarvitaan uusia toimintatapoja. Etäjohtamiseen ei ole yhtä oikeata tapaa. Jokaisen organisaation tulee kokeilla hyviä tapoja, jotka sopivat heidän työyhteisöönsä. (Vikman 2016.)

Etätyössä olevilla tulisi olla tukipalvelu käytössään, joka on apuna välittömästi yllättävissä ongelmatilanteissa. Tähän ei tarvitse palkata erikseen erikoistunutta asiantuntijaa, vaan organisaation olisi hyvä käyttää jo asiansa osaavia työntekijöitä. Matalassa organisaatiossa tämäkään ei ole ongelma, koska työntekijät eivät ole vain yhden työtehtävän asiantuntijoita.

Etätyössä esimieheltä vaaditaan todellista omistautumista tehtäväänsä ja haasteiden ratkaisuun. Tavoitteellisuus on toinen asia, mitä esimieheltä vaaditaan. Esimiehen tulee olla selvästi tiedottanut tavoitteista tiimilleen. Tiimin täytyy tietää, mitä heiltä odotetaan, minkälaisia tehtäviä heillä on ja minkälaisella aikataululla näitä tulisi suorittaa. Etäjohtamisessa korostuvat välitavoitteet ja niiden hyödyntäminen. Tämä mahdollistaa epäviralliset tarkastukset työn etenemisestä. Yleisesti tavoitteiden ja päämäärien on hyvä olla tarpeeksi selviä, sillä etätyössä työntekijöiltä puuttuu mahdollisuus hyödyntää hiljaista tietoa, eli kysyä kollegoiltaan vierestä. Epäselvät tavoitteet ja ohjeistukset johtavat vain epäselvään ja sovellettuun lopputulokseen. (Kokko 2020; Spiik 2020.)

Ihmiset ovat pääasiassa itseohjautuvia, mutta se on jokaisella yksilöllistä. Onnistuneessa etäjohtamisessa esimiehen tulee tunnistaa alaistensa vahvuudet ja heidän tarvitsemat johtamiskanokset. Jotkut tarvitsevat tapaamisen kerran viikkoon, toiset kolme kertaa viikkoon. Johtamisen tueksi voi myös muodostaa etätyöpareja tai -ryhmiä, jotka tekevät töitä yhdessä. Kukaan ei pakota tekemään etätyötä yksin. (Kokko 2020.)

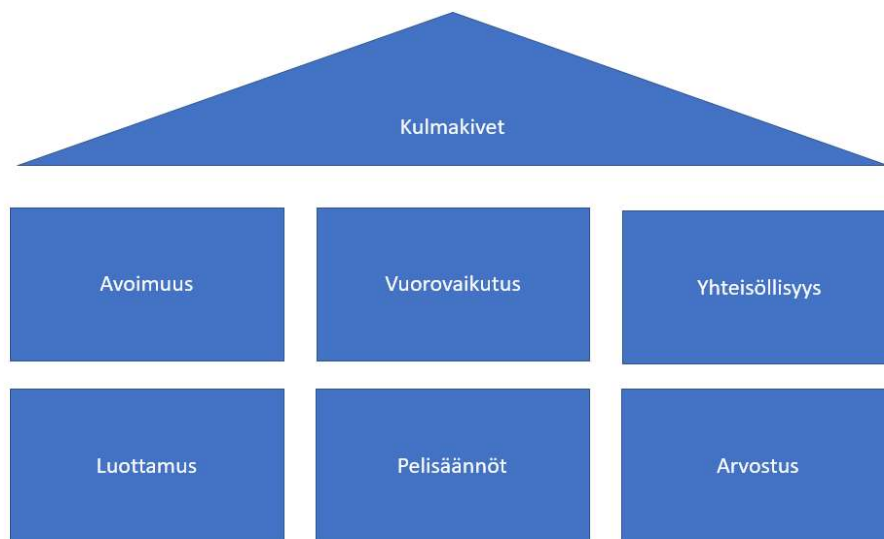
Esimiehellä täytyy olla keinoja, joilla ylläpitää työmotivaatiota. Esimiehen tulee tarjota alaisilleen tarpeeksi kiinnostavia ja haastavia työtehtäviä. Työtehtäviin tulisi olla kaikilla vaikuttamisen mahdollisuus, jotta tehtävät olisivat tarpeeksi mielekkäitä. Kaikki tehtävät

eivät voi kuitenkaan miellyttää ja tätä varten tuleekin olla riittävä ja perusteellinen ohjeistus, joka varmasti ymmärretään. Tehtäviin tulee myös asettaa selkeät tavoitteet ja odotukset, ja kertoa lisäksi, mihin ne perustuvat. Nämä asetetut tavoitteet on oltava mitattavissa. Kuten aikaisemminkin on tullut ilmi, niin aktiivinen viestintä on erittäin tärkeää etäjohtamisessa, jotta ihmiset eivät koe olevansa yksin, ja he pysyvät ajan tasalla yrityksen tapahtumista. Myös positiivisen palautteen antaminen onnistumisesta on tärkeää, eikä sitä saa käyttää verukkeena päästä kehitettävään asiaan. (Spiik 2020.)

Etäjohtaminen on vaativaa ja se haastaa esimiehiä. Tästä syystä esimiestä ei tule unohtaa vaan myös häntä tulee tukea omassa johtamistyössään. Hyödyllistä voisi olla esimerkiksi esimiesten foorumi, jossa he voivat keskenään jakaa ajatuksiaan etätyöstä ja hyviksi todetuista käytänteistä. Luonnollista on, että esimiehetkin ovat yksilöllisiä ja heidän valmiutensa etäjohtamiseen ovat vaihtelevia. Tuen osoittaminen, selkeät linjat ja teknisiin valmiuksiin panostaminen ovat jo hyviä lähtökohtia. Etäjohtaminen on tulevaisuutta ja se tulee olemaan luonnollinen osa arkityötä. Oman toiminnan tarkastelu kriittisesti ja erilaisten vaihtoehtojen vertaileminen rakentavasti ovat edellytyksiä onnistuneeseen etätyöhön. Etätyö ja etäjohtaminen ovat haasteellisia, mutta oikein tehtynä nämä voivat olla jopa kilpailuetu. (Kokko 2020.)

## 2.1 Etäjohtamisen kulmakivet

Etätyössä hyvän johtamisen kulmakiviä voidaan sanoa olevan luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä asiat linkittyvät vahvasti toisiinsa ja ilman toista voi olla vaikeuksia toteuttaa toista. Kulmakivet ovat tärkeitä elementtejä työyhteisössä ja seuraavaksi esittelen niitä etätyön näkökulmasta. Kuvio 2 ilmaisee visualisesti nämä etäjohtamisen kulmakivet.



Kuvio 2: Etäjohtamisen kulmakivet (Vikman 2016)

Etäjohtamisessa yksi suurimmista haasteista on luottamus. Luottamuksen vastakohtana ei ole tässä epäluottamus, vaan pelko. Tästä syystä organisaatioissa monet esimiehet ovat saattaneet vastustaa etätyöskentelyä. Luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja esimiehen välillä on erittäin tärkeää. Se vaatii kommunikointia tiimin kanssa ja tämän kommunikoinnin tulee olla avointa. Luottamus toisiin ihmisiin perustuu uskomuksiin ja kokemuksiin. Luottaminen on tapa toimia. Ihmiset on opetettu uskomaan, että ihmiset ovat luotettavia. (Vikman 2019.)

Arvostus on valittu yhdeksi kulmakiveksi etäjohtamiseen, sillä ilman arvostusta ei voi tehdä yhteistyötä. Usein etätyössä olevat kokevat saavansa liian vähän sosiaalista tukea työyhteisöltään. Sosiaalista tukea on tärkeää saada, koska se kertoo työntekijälle, että hänestä välitetään ja hän tekee tärkeää työtä. Arvostus on erittäin tärkeä voimavara työntekijälle. Kun työntekijä tuntee arvostusta, niin työuupumuksen riski vähenee. Arvostus voi olla pieniä asioita arjessa, kuten työkavereiden tervehtiminen. (Vikman, 2016.)

Avoimuus on erittäin tärkeä kulmakivi etäjohtamisessa. Siihen liittyy vahvasti vuorovaikutus, sillä asioista keskusteleminen luo avoimuutta. Ilman avoimuutta työyhteisö kärsii ja heikentynyt yhteisöllisyys laskee henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Avoimuuden puuttuminen voi myös heikentää työn laatua, koska se laskee onnistumisen tunnetta. Avoimuus on läpinäkyvyyttä koko organisaation toiminnassa, kommunikoinnin avoimuutta sekä yhteistyötä. (Poutanen 2015; Vikman 2016.)

Pelisäännöt luovat kehykset yhteistyölle. Hyvän yhteistyön mahdollistaa tiimistä löytyvä luottamus. Tiimin jäsenien tulee arvostaa toisiaan ja keskustella avoimesti. Hyvä yhteistyö on

toista kunnioittavaa, mutta samalla tehokasta ja työtä edistävää. Yhteistyön lähtökohtana on, että vuorovaikutus on toimivaa. Yhteistyötä helpottaa myös se, että kaikilla on tiedossa yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit. Toimintatapojen ja sääntöjen sopiminen yhdessä luo kaikille tunteen siitä, että he ovat voineet olla vaikuttamassa asioihin. Tämä edesauttaa myös siihen, että kaikilla on yhteinen näkemys pelisäännöistä (Leppilampi 2019; Vikman 2016.)

Vuorovaikutus on kulmakivistä se, joka sitoo kaiken yhteen. Vuorovaikutusta tarvitaan kaikkien edellä mainittujen kulmakivien toteutumisessa. Vuorovaikutusta ei voi kutsua pelkästään viestinnäksi tai tiedottamiseksi. Vuorovaikutus on vähintään kahden henkilön välillä tapahtuvaa. Siinä on kyseessä henkilöiden väliset suhteet ja toiminta, jossa jaetaan ajatuksia, tietoja sekä kokemuksia ja tunteita. Näistä rakennetaan yhteisiä merkityksiä tiimille. Tämä selittääkin, miksi vuorovaikutus on kaiken perusta. (Vikman 2016.)

Yhteisöllisyys lisää vuorovaikutusta. Yhteisöllisyyden avulla luodaan yhteishenkeä ja sitä ”tekemisen meininkiä”, vaikka tiimi kohtaisi harvoin kasvotusten. Ihmisille on luontaista tuntea kuuluvansa joukkoon ja olla osa arvostamaansa ryhmää. Työyhteisössä yhteisöllisyys on tärkeää, sillä se synnyttää aitoa ja tuottavaa yhteistyötä. (Vikman 2016.)

## 2.2 Yhteisöllisyyden merkitys etätyössä

Yksi suurimmista haasteista etäjohtamisessa on huomioida kaikkia työntekijöitä, joten tästä syystä on tärkeää pitää kiinni organisaation yhteisöllisyydestä. Esimiehen tulee huomioida kaikki alaisensa ja pitää säännöllisesti heihin yhteyttä huomioiden erilaiset persoonallisuudet etenkin siksi, että ihmiset ovat erilaisia ja kokevat asioita eri tavalla. On erilaisia keinoja ylläpitää yhteisöllisyyttä ja huomioida kaikkia yksilöinä. Esimerkkinä maanantaiaamun aamupalaveri, jossa toivotetaan kaikille mukavaa viikkoa ja vaihdetaan viikonlopun kuulumiset. Toisaalta voidaan viikko myös lopettaa vastaavanlaisella palaverilla perjantaina. On myös erilaisia yhteiskahvitteluita, virtuaalisia taukojumppia, ”mitä kuuluu”- tapahtumia ja paljon muitakin tapoja huomioida työntekijää. Se, että näitä tilaisuuksia järjestetään yhteisöllisyyden lisäämiseksi, näihin myös asennoidutaan siten, että mennään oikeasti töihin. Tällä voi olla pitkävaikutteinen vaikutus työssä jaksamiseen ja olla myös itse työnteon kannalta hyödyksi. (Kokko 2020.)

Yhteisöllisyyden tukeminen on haasteellista etäjohtamisessa, koska vuorovaikutus on vähäistä ja eristyneisyyden tunne nousee helposti esille. Kun työ tehdään etäältä muista, myös vuorovaikutus vähenee herkästi. Heikko yhteisöllisyys heikentää vuorovaikutusta, vähentää työntekijöiden moraalialia sekä sitoutumista organisaatioon ja vähentää tiimin yhtenäisyyttä. Yhteisöllisyys ei synny välittömästi, vaan se vaatii aikaa. Mikäli organisaatiossa tapahtuu

jatkuvasti muutoksia ja henkilöstö vaihtuu, niin kunnollinen yhteenkuuluvuuden tunne jää syntymättä. (Vikman 2016.)

Yhteenkuuluvuuden tunne ja hyväksytyksi tuleminen on ihmisen perustarpeita, joita edesauttamalla työhyvinvointi paranee. Esimiehen on huomioitava tämä ja mahdollistettava työntekijälle myös epämuodollisia kontakteja ja tilaisuuksia työpäivän aikana, joita voisi verrata arkipäivän käytäväkeskusteluun. (Janhonen 2014.)

### 3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ihmiset etsivät erilaisia tilanteita, ympäristöjä ja toimintoja. Ihmiset eivät reagoi vastaantuleviin tilanteisiin tai ympäristöihin vain sattumanvaraisesti. Tilanteet, joihin ihmiset joutuvat, eivät useinkaan ole yhdentekeviä, vaan ne nostavat tunteita pintaan, synnyttävät tavoitteita ja intohimoa. Psykologiassa tälle on termi, ja tämä termi on motivaatio. Ihmisille syntyy tarpeita ja päämääriä elämässä. Ihmisille syntyy myös tavoitteita, mieltymyksiä sekä haluja, jotka tuntuvat pakottavilta. Näitä asioita aletaan pohtimaan ja paneudutaan kunnolla vasta, kun ihminen kiinnostuu niistä. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Yksinkertainen määritelmä motivaatiosta kiteytyy lyhyesti sanaan halu. Me haluamme muutosta käyttäytymiseen, ajatteluun, tunteisiin, ympäristöön ja ihmissuhteisiin. Motivaatio on sisäinen prosessi. Se on sisäinen ehto, joka ajaa halua sisäiseen muutokseen. Motivaation ydin on siis energinen ja pitkäjänteinen tavoitelähtöinen käyttäytyminen. Kun olemme motivoituneita, teemme asioita aktiivisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Souders 2020.)

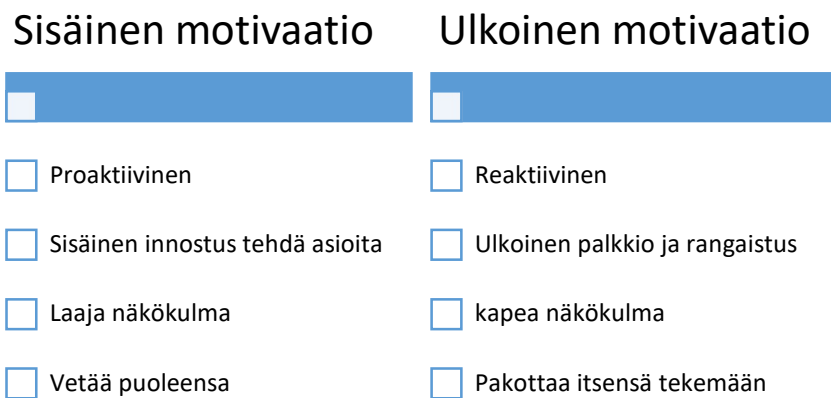
Moderni psykologia määrittelee motivaation pulssina, mikä määrittää ihmisten tavoitteet ja käyttäytymisen alitajuntaisella tasolla. Tämän lisäksi se on teko tai prosessi, jonka tarkoituksena on stimuloida muut toimimaan kohti organisaatiossa määriteltyä päämäärää. Se stimuloi myös yksilöiden valmiustasoa fyysisesti sekä mentaalisesti, niin että päästään kohti vaadittua päämäärää. (Rensh, Leontev, Chernyshev, Mezentseva & Kovalevskaia 2020.)

Motivaatio syntyy sisäisistä motiiveista ja tarpeista, sekä ulkoisista tavoitteista ja tarpeista. Motiivit ovat psykologisia tarpeita, haluja ja pyrkimyksiä. Motiivit kertovat siitä, miksi ihminen toimii ja ajattelee tietyllä tavalla. Sisäiset motiivit syntyvät geeniperimästä ja kaikista lapsuuden kokemuksista. Tämä on syy miksi emme aina tiedosta, mikä on todellinen motivaation lähde. Sisäinen motiivi on kuitenkin ihmisen itsensä löydettävissä. Sisäisten motiivien lisäksi meillä on myös ulkopuolelta asetettuja tavoitteita. (Mayor & Risku 2015, 37-38).

On siis olemassa kaksi perustapaa motivoitua, sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio toimii reaktiivisest, i eli se vastaa uhkatilanteisiin ja selviytymisten kannalta tärkeiden tekijöiden



keräämiseen. Tällöin tekeminen saa motivaation ulkoisen päämäärän saavuttamisesta, mutta tämä ei ole aina hyvä asia. Tekeminen voi tuntua pakotetulta ja tekeminen saattaa tuntua siltä, että täytyy tehdä, kun ei voi muutaakaan. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen joutuu pakottamaan itsensä tekemään asioita ja tämä on henkisesti erittäin kuluttavaa. Hyvä vertauskuva tähän on, että ulkoinen motivaatio on keppi- ja porkkanamotivaatio. Ihminen on siis olento, jonka liikkeelle saamiseen vaaditaan aina sanktio tai palkkio. (Jarenko & Martela 2014, 17.) Kuvio 3 visualisoi sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuudet.



Kuvio 3: Sisäinen ja ulkoisen motivaation ominaisuudet (Jarenko & Martela 2014, 17)

### 3.1 Sisäinen motivaatio

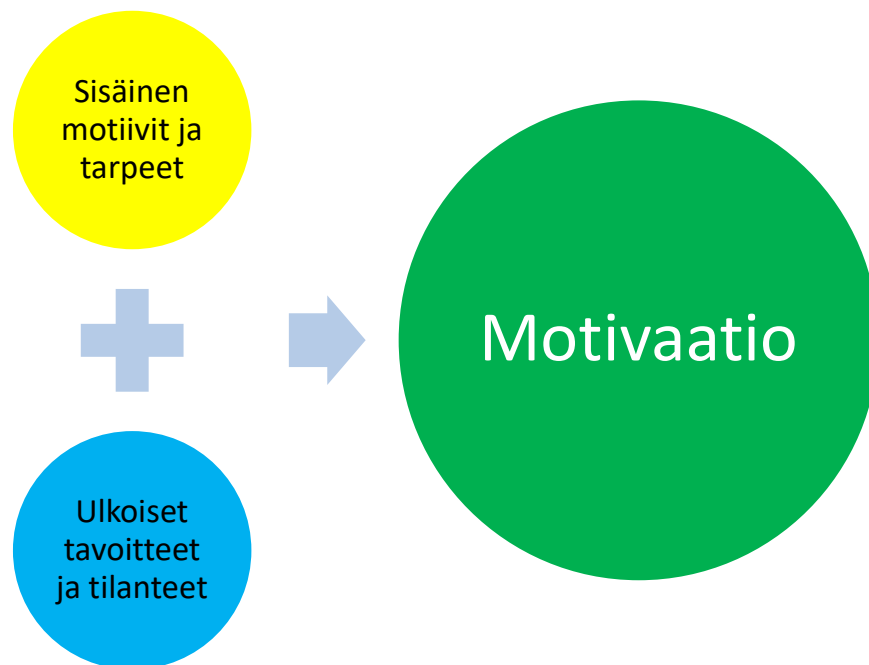
Sisäisen motivaation voidaan sanoa olevan proaktiivista. Siinä henkilö aktiivisesti hankkiutuu itseään motivoivien tekemisten ympärille. Tehtävä voi kutsua tekijää puoleensa, jolloin tekijä haluaa heittäytyä tekemiseen riippumatta siitä, onko ulkoista palkkiota luvattu ollenkaan. Ihminen luontaisesti tahtoo tehdä asioita, jotka vetävät häntä puoleensa, eli ovat sisäisesti motivoivia aktiviteetteja. Tällöin ihminen ei joudu pakottamaan itseään keskittymään asiaan, vaan tämä tapahtuu luonnostaan. Sisäinen motivaatio siis tulee ihmisestä itsestään, ja se on seurausta hänen aktiivisesta hakeutumisestaan tekemään niitä asioita, jotka hänen itsensä mielestä tuntuvat mielekkäiltä ja innostavilta. (Jarenko & Martela 2014, 17.)

Sisäisessä motivaatiossa on syytä tehdä eroa vielä kahteen motivaation muotoon. Sisäinen motivaatio siis sisältää sisäsyntyisen motivaation ja sisäistetyn motivaation. Sisäsyntyisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on nautinto. Sisäistetty motivaatio tarkoittaa sitä, että tekeminen itsessään tuntuu erittäin arvokkaalta, koska sen voi liittää itselleen tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Sisäsyntyinen motivaatio on kaikista voimakkain motivaation olotila. Se on luonteeltaan häilyvä ja siksi pitkäkestoisen suorittamisen kannalta olennaisempaa on se, että motivaatio tekemiseen on vahva. Sisäistetty motivaatio on tärkeä työelämässä. Työssä asetetaan päämäärä, ja toimintatavat tulevat annettuina. Tällöin sisäistetty

motivaatio laajentaa mahdollisuutta tukea yksilön intoa ja ohjata sitä saavuttaakseen yhteisesti määritellyn tavoitteen. (Jarenko & Martela 2014, 17.)

### 3.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkopuoliset tavoitteet syntyvät omista odotuksista ja muiden asettamien odotusten yhteissummasta. Työpaikoilla odotukset ovat usein annettuja, vaikka ideaalitalanne on, että saamme itse vaikuttaa odotuksiin, jotta sisäistäisimme ne omiksemme. Sosiaalinen ympäristö, kulttuuri ja kasvatusta vaikuttavat siihen minkälaisia tavoitteita ihmisille annetaan ja minkälaisia odotuksia meille asetetaan. Kun motiivit, tavoitteet ja olosuhteet ovat tasoissa toistensa kanssa, olemme motivoituneita. (Mayor & Risku 2015, 37-38.) Kuvio 4 visualisoi tätä sisäisten motiivien ja ulkoisten tavoitteiden yhteistyötä motivaation syntymiseen.



Kuvio 4: Sisäisten motiivien ja ulkoisten tavoitteiden yhteistyö (Mayor & Risku 2015, 38)

Täydellisessä maailmassa sisäiset motiivimme olisivat harmoniassa yhdessä ulkoisten tavoitteiden, elämäntilanteiden ja olosuhteiden kanssa. Motivoituneina tehokkuus ja luovuus korostuvat erityisen paljon ja tämä auttaa meitä saavuttamaan parhaat tuloksemme. (Mayor & Risku 2015, 38.)

Monet haasteet työelämässä tai yleisesti elämässä tulevat motivaation puutteesta tai liiallisesta motivaatiosta. Esimerkkinä erittäin vähäinen oppimismotivaatio voi olla työelämässä huono asia. Työelämässä motivaatio-ongelmat voivat esiintyä työhyvinvoinnissa, työn laadussa tai jopa pahimmassa tapauksessa tuloksissa. Liiallinen motivaatio tuo helposti ihmisille työuupumusta. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

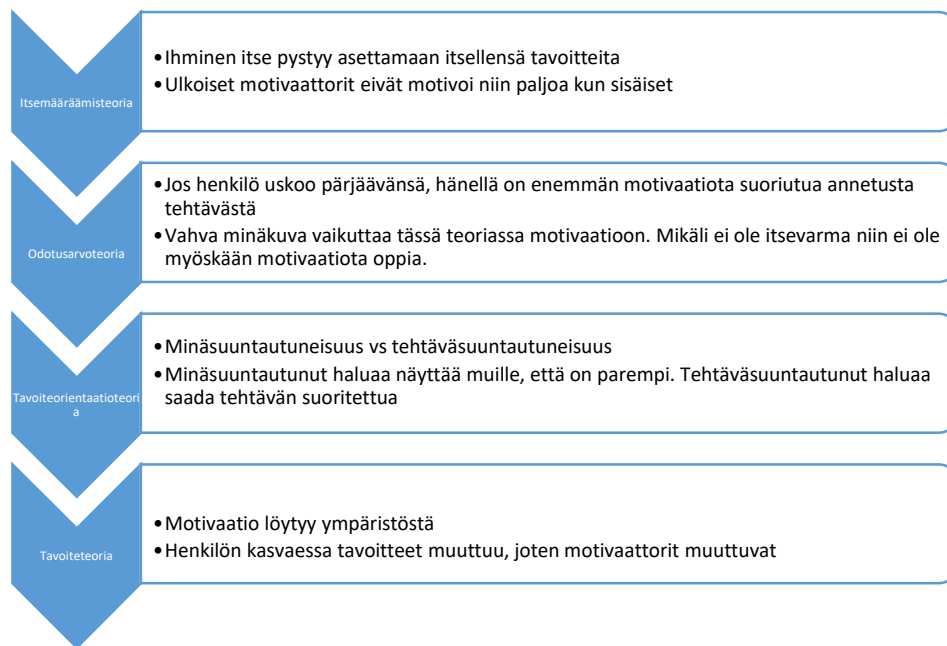
### 3.3 Motivaatioteorioita

Motivaatioteorioita on monia. Suosituin tämän hetken teorioista on itsemääräämisteoria. Tämän teorian keskeisin viesti on se, että ihminen motivoituu kaikista eniten siten, että saa itse päättää tekemisistään. Yksinkertaisesti sanottuna ihminen motivoituu hänen omasta ajattelustaan kumpuavien sisäisten vaikuttimien toimesta. Ulkoiset tekijät puolestaan eivät innosta samassa määrin. Itseohjautuvuuden lisäksi muina perusmotivaattoreina itsemääräämisteoria pitää kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta, joiden ajatellaan olevan keskeisiä motivaation kehittymiselle. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Toinen motivaatioteoria, jolla on eritoten kuvattu oppimismotivaatiota, on odotusarvoteoria. Tämän teorian mukaan odotukset, joita ihmisillä on, liittyvät vahvasti mahdollisuuksiin pärjätä erinäisissä tilanteissa. Teorian mukaan myös ihmisten arvostamat asiat muodostavat pohjan oppimiselle. Mikäli henkilö uskoo, että pärjää jossain työssä tai tehtävässä, niin hän myös paneutuu siihen enemmän, jotta onnistuisi. Nämä odotukset liittyvät vahvasti minäkuvaan. Mikäli siis henkilö uskoo pärjäävänsä hyvin ihmisten edessä esiintymisessä, niin hän uskoo pärjäävänsä siinä myös tulevaisuudessa. Odotusarvoteoriassa jaetaan arvostus kolmeen osaan, jotka ovat kiinnostus tehtävää kohtaan, tehtävän tärkeyteen ja tehtävässä menestymisen hyödyllisyyteen. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Kolmas teoria on erityisesti työympäristössä käytetty teoria eli tavoiteorientaatioteoria. Teorian mukaan ihmisiä erottaa se, motivoiko heidän työtään tehtäväsuuntautuneisuus vai minäsuuntautuneisuus. Tehtäväsuuntautunut on kiinnostunut tehtävästä itsessään ja sen suorittamisesta. Minäsuuntautunut on vastavuoroisesti kiinnostunut näyttämään muille, että on tehtävissään muita parempi. Tämä tavoiteorientaatioteoria sisältää myös näkökulman välittämisuuntautuneesta toimintamallista, joka pohjautuu tekijän pelkoon epäonnistumisesta tehtävän suorittamisessa. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Neljäs teoria on erityisesti työ- ja urasuunnittelun tutkimuksissa käytetty teoria eli tavoiteteoria. Se eroaa yllä mainituista teorioista siten, että tässä motivaatio löytyy ympäristöstä, jossa henkilö työskentelee tai elää. Ympäristö muuttuu pitkin ihmisen elämää. Tässä teoriassa puhutaan nimenomaan siitä, että nuorena motivaatiota löytyy koulutukseen, työuran löytämiseen ja kavereihin. Toisin kuin aikuisena, jolloin motivaatiota tavoitteisiin saa urasta, perheestä ja lapsista. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.) Kuvio 5 vetää yhteen nämä motivaatioteoriat, joita on avattu ylempänä.



Kuvio 5: Neljä motivaatioteoriaa (Nurmi & Salmela-Aro 2017).

Tässä opinnäytetyössä käsittelem itsemääräämisteoriaa, koska se liittyy eniten etätöihin ja siihen, kuinka motivoida itseään. Teoria sisältää käsitteet sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio.

Itsemääräämisteorian pääperiaate on, että itseohjautuvuus voi kummuta molemmista, sekä sisäisestä että ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio syntyy siitä nautinnosta ja tyydytyksen tunteesta, jota tehtävät tuottavat. Ulkoinen motivaatio taas vastavuoroisesti syntyy jostain ulkopuolisesta motivaattorista kuten palkasta, sanktion välttämisestä tai ihan vain hyväksytyksi tuleminen tarpeesta. (Ryan, Williams, Patrick & Deci 2009, 109.)

Omaehtoisuus on sisäisen motivaation ydinkäsite ja se kumpuaa yksilön sisältä eikä sitä voi ulkoiset motivaattorit syrjäyttää. Itsemääräämisteorian näkökulmasta sisäisellä motivaatiolla on taipumus käyttää ja soveltaa taitoja, joita ihmisillä on entuudestaan. Toisin sanoen itsemäärääminen on tunnetila, jossa henkilöllä on tunne, että hän voi itse vaikuttaa toimintaansa. Sisäisessä motivaatiossa henkilön pätevyys ja pystyvyys luo tunteen kyvykkyydessä vaikuttaa omaan toimintaansa. (Oksanen. 2014, 44; Ryan ym. 2009, 109-110.)

Työnteko sisältää usein ulkoista ja sisäistä motivaatiota. Ihmiset kouluttautuvat omaehtoisesti saadakseen hallinnan tunteen omaan työhönsä ja he saavat tämän motivaation sisäisesti. Toisaalta tätä kouluttautumista ohjaa myös ulkoinen motivaatio, sillä kun työntekijä kouluttautuu korkeammalle ja hankkii asiantuntijuutta työhön, niin hänen palkkionsakin nousee koulutuksensa myötä. (Ryan ym. 2009, 109-112.)

Teorian mukaan yksilöt pyrkivät automaattisesti sisäistämään ja hyväksymään ympäristönsä sosiaalisesti omaksutut tavat, arvot ja säännöt osaksi omia arvoja ja minäkuva voidakseen tuntea itseohjautuvuuden toiminnoissaan. Prosessia kuvataan ulkoisen motivaation vaiheittain tapahtuvaksi sisäistymiseksi. Ulkoiset motiivit voivat olla erilaisia sen mukaan, kuinka sisäistyneitä ne ovat. Esimerkiksi työntekijä voi tehdä töitä sen verran mikä lasketaan hyväksytyksi tai mikä on asetettu vaatimukseksi. Molemmat tapaukset ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Hyväksytyin määrän tekeminen on jo kuitenkin jotakuinkin sisäistynyt ulkoinen motivaatiotekijä. (Vasalampi 2017.)

Motivaatiota voidaan kuvata janana, jonka toisessa päässä on ulkoinen motivaatio ja toisessa täysin sisäinen motivaatio, jotka ovat keskeisiä ihmisen minäkuvaan liittyviä. Näiden päiden väliin kuuluvat eriasteisesti sisäistyneet motiivit. Täysin ulkoiset motiivit eivät ole lainkaan sisäistyneitä, jolloin henkilö motivoituu täysin ulkoisen palkkion vuoksi tai välttääkseen sanktion. Tämä on täysin sisäisen motivaation vastakohta. Toisaalta täysin ulkoinen motivaatio voi sisäistyä ajan kanssa. (Vasalampi 2017.) Kuvio 6 visualisoi tätä motivaatiojanaa.

Ulkoinen motivaatio

Sisäinen motivaatio



Kuvio 6: Ulkoisen & sisäisen motivaation jana (Vasalampi 2017)

Itsemääräämisteoriassa ulkoinen motivaatio on huomattavasti monimutkaisempi kategoria. Tämä johtuu siitä, että ulkoisen motivaation tekijöiden ja seurausten käsitteleminen itsemääräämisteoriassa sisältää eriytetyn luokittelun erilaisista säännöksistä ulkoiseen motivaatioon liittyen. Nämä on kuvattu tarkemmin itsemääräämisteorian alateoriassa, jota kutsutaan nimellä organisminen integraatioteoria. (Ryan ym. 2009 109-112.)

Tämä organisminen integraatioteoria on tarkoitettu kuvaamaan ajatusta siitä, että ihmiset ovat kehityskykyisiä ja organismisesti taipuvaisia sisäistämään ja yhdistämään ympäröiviä ympäristön arvoja. Toisena näkökulmana teoriassa käsitellään omaksuttujen arvojen ja käytäntöjen sääntelyjen vaihtelu itsensä kanssa, eli arvot vaihtelevat ihmisistä riippumatta. Organisminen integraatioteoria tunnistaa, että jotkut käyttäytymismallit on koettu olevan suhteellisen vieraita itselle tai ulkoa määrättyjä ja normatiivisia. Toisin kuin jotkut käyttäytymismallit saattavat olla hyvinkin itsemäärättyjä sekä itsekäsiteltäviä. (Ryan ym. 2009 109-112.)

Lyhyesti organisminen integraatioteoria määrittelee itseohjautuvuuden jatkuvana samalla tukien ulkoisia motivaatiotekijöitä. Jatkuvuuden toisessa päässä eli ei-itseohjautuvassa päässä vallitsee ulkoinen sääntely, jossa henkilön toimintaa ohjaa ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkkiot tai rangaistukset. Käyttäytymistä ohjaa palkkioiden ja rangaistuksen saanti ja tästä syystä ihmisen motivaatio on riippuvainen näistä tekijöistä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ei sisäistetä tai ylläpidetä, joten ne eivät myöskään ole pitkäkestoisia. (Ryan ym. 2009, 109-112.)

### 3.4 Etäjohtamisen keinot motivoinnin vahvistamiseksi

Motivointi etäjohtamisessa on tärkeää. Etäjohtamisessa tulisi herättää eloon sisäinen motivaatio luomalla työntekijälle tunne, että häntä arvostetaan ja häneen luotetaan. Nämä motivoivat henkilöstöä eniten. Työntekijän työsuoritusta tulee seurata ja hänelle tulee antaa tukea ja kiitosta tehdystä työstä. Yhteisöllisyyden tunteen muodostuminen on motivaation kannalta tärkeää. (Valtonen 2019.)

Ihminen tarvitsee tunteen, että hän on omien toimintojensa valti ja hän haluaa tuntea hallitsevansa omaa tekemistään. Tästä syystä esimies voi kysellä työntekijöiltään vinkkejä, kuinka jokin asia tulisi heidän mielestään hoitaa, tai millaisia tavoitteita he asettaisivat itse. Lopputulos voi yllättää esimiehen ja menetelmät ovatkin paremmat kuin hänen itse kehittelemät ratkaisut. Työntekijän vapaus ja vastuu ovat motivoinnin perustana ja tähän avain on luottamus. (Valtonen 2019.)

Sisäinen motivaation kehittäminen on etätöiden kannalta tärkeää. Esimiehen tulee huomioida työntekijän luontaiset vahvuudet. Nämä luontaiset vahvuudet ovat niitä ajatuksia, jotka tulevat työntekijälle luonnostaan ja helposti. Luontaisten vahvuuksien lisäksi esimiehen tulisi löytää työntekijästä innostusta. Innostus työn tekemiseen kasvaa vahvuuksien kautta. Myös itsensä johtaminen tulisi tulla luonnostaan henkilöstöltä. Tämä onnistuu, kun työntekijät tiedostavat omat vahvuutensa ja ovat innostuneita. (Konttinen 2016.)

## 4 Laadullinen opinnäytetyö

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellinen menetelmäsuuntaus tutkintatyölle. Siinä pyritään ottamaan huomioon tutkittavan kohteen laatu, ominaisuudet sekä merkitys kokonaisvaltaisesti. Tärkeimpiä syitä toteuttaa laadullinen tutkimus on, että halutaan tutustua aiheeseen syvällisemmin. (Trochim 2020.) Laadullisen tutkimuksen yksi keskeisempi piirteitä on, että se korostaa todellisuutta ja siitä saatava tieto on subjektiivista. Laadullisessa tutkimuksessa on ominaista lähestyä kohdetta luonnollisissa olosuhteissa. Tämä tutkimustapa keskittyy tarkastelemaan yksittäistä tapausta ja kaikista olennaisinta on

osallistuvien ihmisten näkökulman esille tuonti. Keskeistä laadullisissa tutkimuksissa on, että tutkittavien kokemukset tulevat näkyviin. (Puusa & Juuti 2020.)

Laadullinen tutkimus soveltuu sellaisten asioiden tutkimiseen, joiden perusta on jo tiedossa, kuten henkilöiden vuorovaikutus tai yleisesti havaittavissa oleva asia. Laadullisen tutkimuksen sovellusalue voidaan jakaa kahteen ilmiöryhmään, jotka ovat perusteeltaan kokemukseen perustuvat ilmiöt sekä ilmiöt, jotka eivät perustu kokemukseen. Laadullista tutkimusta tehdessä tulisi ottaa huomion muutamia seikkoja kuten: Miksi aihe on kiinnostava, mihin aihe liittyy, millä tavoin aiheen tutkiminen on merkityksellistä, onko käytännöllistä merkitystä, pystyykö aihepiiriä rajaamaan ja voiko siitä löytää mielekästä tutkimuskysymystä. Lisäksi tulisi huomioida, että onko aiheesta aikaisempia tutkimuksia sekä minkälaisen tutkimuksen haluaa tehdä, empiirisen teoreettisen vai käsitetutkimuksen. (Puusa & Juuti 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa teoria on keskeisessä osassa, kuitenkin erittäin harvoin tehdään aineistolähtöisiä tutkimuksia. Teoreettinen viitekehys muodostuu, kun tutkija perehtyy laaja-alaisesti aikaisemmin julkaistuihin materiaaleihin koskien tutkimusta. Tutkijan tulee valita pääkäsitteet työhönsä ja perehtyä näiden erityisiin merkityksiin sekä ymmärtää niiden suhdetta toisiinsa. Erittäin olennaista on käsitteiden tarkastelu, koska käsitteet ovat tutkijan tutkimuksen pohja. (Puusa & Juuti 2020.)

Haastattelututkimus edellyttää, että haastattelija on valmistautunut hyvin ja on kiinnostunut aiheesta. Haastattelijalta edellytetään vahvoja vuorovaikutustaitoja ja haastattelutilanteen tulisi olla luonteva. Molempien osapuolien tulisi olla motivoituneita haastatteluun, jotta tavoite saavutetaan. Haastattelun luotettavuuden kannalta on tärkeää, että haastateltavalla on tiedossa haastattelun anonymius. (Hirsjärvi & Hurme 2015.) Kuvio 7 visualisoi haastattelututkimuksen prosessia.



Kuvio 7: Haastattelututkimuksen prosessi (Hirsjärvi & Hurme 2015)

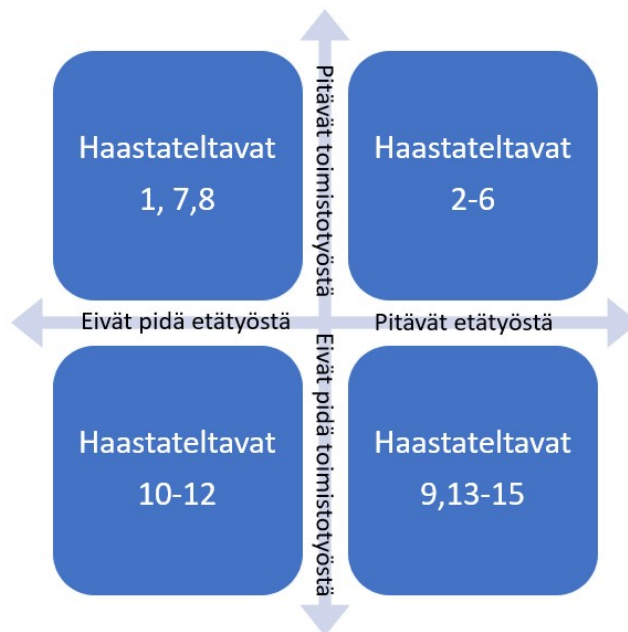
Haastattelut tulee sopia etukäteen jo varhain ennen kuin on haastattelu-aika. Haastateltavalle on annettava mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Haastateltavan on myös annettava mahdollisuus vetäytyä haastattelusta. (Hirsjärvi & Hurme 2015.)

Kaikkia haastatteluita yhdistää se, että niissä on tietyt samankaltaiset puitteet. Yhdistävä tekijä on myös se, että ne perustuvat sosiaalisiin suhteisiin. Haastateltavalla jää todellinen

elämä haastattelutilanteen ulkopuolelle, mikäli haastattelu tapahtuu jossakin muualla kuin lähellä haastattelun aihetta. (Hirsjärvi & Hurme 2015.)

Haastattelututkimuksessa kerättyä tietoa on usein runsaasti. Tiedon määrän runsaus tekee analyysivaiheen haastavaksi. Analyysin pääpiirteitä voidaan kuvata seuraavasti. Analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa, kun haastatteliija tekee itse haastattelun. Haastattelun aikana on mahdollista tehdä erinäisiä ilmiöitä. Aineisto tulee vielä purkaa. Haastattelun voi purkaa kahdella tavalla. Toinen on litterointi eli puretaan haastattelu joko kokonaisuutena sanasta sanaan paperille tai vaiheittain purkaen eli puretaan ainoastaan haastateltavan sanat paperille. Toinen purkamistapa on kirjoittaa aineistosta ainoastaan vaan päätelmiä tai teemoja niiden esiintuomiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015.)

Koodauksen jälkeen vedetään raportti yhteen. Tutkimusaineistosta tarkastellaan ja nostetaan esiin asioita, jotka ovat nousseet olennaiseksi osaksi tutkimusta. Aineistoa on helppo tarkastella kaksiulotteisella koordinaatistolla. (Hirsjärvi & Hurme 2015.) Kuvio 8 visualisoi tätä kaksiulotteista koordinaatistoa.



Kuvio 8: Aineiston tarkastelun koordinaatisto. (Hirsjärvi & Hurme 2015)

Tämä kuvio on tyyppittelylle tunnusomainen jaottelutapa. On kaksi asiaa, joista molemmista otetaan ääripäät eli valitaan haastattelusta kaksi seikkaa, jotka tukevat toisiaan. Tämän jälkeen lajitellaan ääripäihin haastateltavat. Tämä helpottaa tuloksien analysointia, jonka avulla voidaan tehdä tutkimuksen johtopäätökset. (Hirsjärvi & Hurme 2015.)



Haastattelut ovat sitä laadukkaampia, mitä nopeammin litteroinnin jälkeen nämä analysoidaan. Litteroinnin laatua tulee tarkkailla ja hyvä keino tähän on, että pyydetään toinen henkilö avuksi litteroimaan samat tulokset uudestaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimus ei ole luotettava, mikäli tallenteet ovat huonoja tai luokittelu on sattumanvaraista. (Hirsjärvi & Hurme 2015.)

#### 4.1 Haastatteluiden eteneminen

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimusmenetelmä tuli valituksi, koska tällä menetelmällä saadaan luotettavampaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimuskohteen ongelmista. Laadullinen tutkimus menetelmänä antaa tarkempaa tietoa myös ajatuksista, joita henkilöstö kokee organisaation contact center- työssä.

Haastattelututkimus oli puolistrukturoitu haastattelu, koska haastateltavilta voi tulla ajatuksia kysymysten ympäriltä ja keskustelu on vapautuneempaa.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään kohde organisaation contact center-työssä olevan henkilöstön kokemuksia etätyöstä, koska etätyö on henkilöstölle uusi käytäntö. Etätyön lisäksi selvitetään, kuinka contact centerin henkilöstö kokee etäjohtamisen ja kuinka he tuntevat, että heitä motivoidaan. Motivaatio nousi keskeiseen osaan tätä tutkimusta tehdessä. Näiden aiheiden lisäksi selvitettiin vielä, kuinka henkilöstö kokee organisaation yhteisöllisyyden.

Haastatteluiden suunnittelu alkoi marraskuun alkupuolella. Haastattelukysymyksiä tuotettiin teoriaan viitaten, joka oli edennyt. Haastattelukysymykset kehittyivät samaan tahtiin, kun teorian kirjoittaminen eteni. Lopulliset haastattelukysymykset tuli valmiiksi marraskuun puolivälissä. Haastattelukysymykset ovat nähtävissä liitteessä yksi (Liite 1)

Haastatteluiden kohderyhmäksi valikoitui yhteensä 15 henkeä, jotka olivat contact center-työntekijöitä. Haastateltavien valinta perustui siihen, ketkä olivat olleet etätyössä pisimmän aikaa, mutta kuitenkin vähintään kaksi viikkoa.

Haastatteluiden aikatauluttaminen käynnistyi samaan aikaan, kun haastattelukysymykset olivat vielä suunnitteilla. Kaikki haastattelut sovittiin samalle viikolle.

Haastattelut käynnistyivät 16.11. Haastattelut sijoittuivat kello 12-15 välille ja ne toteutettiin Teams-ohjelman avulla. Aikaa haastatteluihin varattiin 15-30min, mutta jo ensimmäisen päivän aikana kävi ilmi, että kysymykset tuottavat pohdintaa ja haastattelut venyivät jopa tunnin mittaisiksi. Haastattelut aloitettiin käymällä läpi opinnäytetyön aihe ja mitä tällä haastattelulla on tarkoitus saada aikaan. Haastattelut olivat anonyymejä ja tämä kerrottiin kaikille haastateltaville, jotta heiltä saataisiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Ennen haastattelua tuli vielä mainita, että haastattelut tallennetaan litteroinnin onnistumiseksi.

Haastattelut litteroitiin tallenteiden perusteella puhtaaksi yksi kerrallaan. Litteroinnin jälkeen haastattelut käytiin läpi ja teemat aineistossa nostettiin esiin eri värein. Punainen väri soveltui kohtiin, jotka olivat vahvasti haastateltavien mielestä pielessä. Seuraavana värinä oli keltainen, jolla korostettiin kehitettäviksi kohteiksi nousseita asioita. Vihreällä värillä korostettiin kohtia, jotka olivat henkilöstön mielestä hyvin. Viimeisenä värinä oli sininen, joka kuvasi organisaatio tason asioita, mitkä laskevat motivaatiota tai yhteisöllisyyttä.

Koodauksen jälkeen kävin tulokset kertaalleen läpi. Tulokset tuli seuraavaksi lajitella ja tähän käytettiin aineiston tarkastelukoordinaatistoa. Koordinaatisto tehtiin jokaisesta kysymyksestä ja haastateltavat lajiteltiin omiin lokerikkoihin. Tämä tehtiin useaan otteeseen, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman luotettavia.

## 5 Tulokset

Haastattelut antoivat selvää osviittaa siitä, että etätyö on hyvä asia, mutta kehittämistä löytyy organisaatiossa reilusti. Haastatteluissa tuli selvästi ilmi se, että esimiehet luottavat alaisiin. Luottamusta oli joidenkin mielestä jopa liikaa, jolloin haastateltavat tunsivat jäävänsä yksin.

Haastatteluissa kävi ilmi myös se, että motivoinnin henkilöstö koki olevan erittäin vähäistä, eikä osa edes tiennyt, kuinka heitä motivoidaan. Motivointiin annettiin paljon kehitysehdotuksia ja kuinka sitä tulisi lisätä.

Yhteisöllisyyttä tulisi haastateltavien mielestä lisätä tiimeissä ja erityisesti koko organisaatiossa. Kehitysehdotuksia tuli tähänkin aihealueeseen paljon ja näitä on avattu yhteisöllisyys alaluvussa.

### 5.1 Etätyö & etäjohtaminen

Haastattelutulokset osoittivat vahvasti, että etätyö on otettu organisaatiossa erittäin hyvin vastaan. Peräti 13/15 haastateltavasta otti esille positiivisena puolena sen, että jää huomattavasti enemmän aikaa päivästä itselle lyhentyneiden työmatkojen takia. Etätyön negatiivisena puolena piti 12/15 henkilöstä vähentynyttä yhteydenpitoa tiimikavereiden kanssa. Yksi haastateltavista kommentoi etätyön negatiivisia puolia tavalla, joka korostaa tutkimuksen vastauksia:

*”Vaikka tykkään yksin olla niin silti jää tosi yksinäiseksi. Tietyllä tavalla tuntuu, että on tipahtanut tiimihengen kelkasta.”*

Etäjohtamisesta kysyttäessä 14/15 kertoi, että etäjohtaminen toimii hyvin. Haastateltavilla on viikoittaisia palavereja esimiehen kanssa, joissa vaihdetaan kuulumisia ja käydään tuloksia läpi. Positiivisena kommenttina yksi haastateltavista sanoo, että:

*” Annetaan vastuuta ja vapautta työntekijälle, luotetaan työntekijään. Viikoittain esimiehen kanssa vaihdetaan kuulumiset ja on tilannekatsaus, miten sujuu.”*

Huonona asiana 9/15 haastateltavasta kertoi kuitenkin kokevansa, että heitä ei huomioida tarpeeksi etänä ollessa. Etätyössä henkilöstö kokee jäävänsä yksin ja heitä huomioidaan ainoastaan näissä viikoittaisissa palaverissa. Yksi kommentti haastattelussa oli seuraavanlainen

*” Etätyötä ei johdeta. Siihen vaikuttaa varmasti esimiesten ihmistuntemus. Toiset vaativat enemmän ohjausta kuin toiset. Ihmiskohtaista, jokainen tarvitsee erilaista ohjausta. Tätä ei johdeta, koska itseohjautuvuus on nykypäivää. Itse täytyy koko aika olla kartalla siitä, miten saa apua ja mistä saa apua.”*

Kehitysehdotuksena yksi haastateltavista sanoi, että:

*”esimiehen olisi syytä huomioida, että minkälaisia puheluita on ollut. Onko jotain mistä haluaa keskustella esimerkiksi, jos vastaan tulee henkeä uhkaava asiakas niin se saattaa jäädä häiritsemään.”*

## 5.2 Motivointi

Kysyttäessä esimiehen motivoinnista 10/15 sanoi, että motivointi on heikkoa etänä. Motivoinnista mainittiin, että esimies kysyy kuulumisia viikoittain. Kuitenkaan tätä ei tehdä riittävästi. Kuusi näistä kymmenestä sanoi, että ei koe esimiehen motivoivan ollenkaan. Yksi näistä kuudesta haastateltavasta kommentoi motivaation puutetta seuraavasti

*” Motivointia ei ole. Yrittää tsemptata, mutta samalle levelille pääseminen voi olla haastavaa. Varsinaista motivointia ei ole, pelkkä voivoi ja sanojen helinä ei riitä”.*

Kysymykseen voiko esimies motivoida enemmän, 15/15 vastasi, että voi. 7 näistä 15 vastaajasta oli samoilla linjoilla kuin haastateltava, joka totesi näin:

*” Antamalla alaisen tehdä työtä omien vahvuuksien kautta. Jos on asiakaslähtöinen henkilö niin panostetaan esimiehen toimesta vahvuuksiin sen sijaan, että karsitaan vahvuuksista, jotta saadaan heikkouksia nousuun. Tämä*

*ei ole oikea tapa saada ihmistä tehokkaammaksi. Täytyy olla toisia keinoja nostaa sitä tehokkuutta karsimatta vahvuuksista.”*

Toisaalta myös esille nousi jokaisen haastateltavan kanssa sama asia eli:

*”mikäli on hetkiä, jolloin ei tavoitteisiin pääse tai ei ole motivaatiota niin silloin sitä tukea ja motivointia tarvitaan enemmän. Yleistä huomioimista ja tartutaan positiivisiin asioihin. Toki täytyy tuoda myös esille negatiiviset asiat, mutta lähestymistapana tulee olla motivoiva kuten että nyt et ihan päässyt tavoitteisiin, että olisiko jotain missä voin auttaa, haluatko puhua jostakin. Esimiehen tulee antaa vaihtoehtoja mitä asioille voi tehdä eikä ainoastaan kysyä, että mitä työntekijä haluaa tehdä asialle, koska työntekijä ei tiedä mikä kaikki on mahdollista. Nähdään tavoitteiden taakse ja kohdataan työntekijät yksilöinä eikä robotteina, jotka pyrkivät saavuttamaan tavoitteita”.*

Motivaatioon liittyvissä kysymyksissä nousi myös esille tiedon kulku. 8/15 nosti esille tiedon kulun puutteen ja sen hitauden. Haastateltavista yksi nosti asiaa esille näin:

*” Asioista pitäisi tiedottaa huomattavasti nopeammin. Olisi hyvä, jos esimiehet vetäisivät yhteen joka aamu tiedotteet, niistä asioista mitkä koskevat omaa tiimiä. Tiedotteita on monissa eri kanavissa. Etänä työskennellessä ei mitenkään kerkeä käymään katsomassa kaikkia kanavia läpi 15 minuutissa, kun kone käynnistyy 10min”.*

### 5.3 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyydestä puhuttaessa kysyin, kuinka haastateltavat kommunikoivat tiimikavereiden kanssa. 11/15 haastateltavaa sanoi, että kommunikointi tapahtuu tiimipalavereissa ja vain harvojen tiettyjen henkilöiden kanssa yksityiskeskusteluita Teams-sovelluksessa. Yksi haastateltavista kommentoi asiaa seuraavasti

*” Tiimiläisten kanssa kommunikointi tapahtuu Teams-sovelluksen kautta pelkästään. Todella vähän kommunikointia ja sekin on usein työkohtaisia asioita. Etänä olen jäänyt todella itsenäiseksi.”*

Yhteisöllisyyttä kommentoitiin muutenkin vahvasti negatiivisesti. 11/15 sanoi, että yhteisöllisyyttä ei löydy yli tiimirajojen. Näistä yhdestätoista haastateltavasta 4 sanoi, että yhteisöllisyyttä ei ole ollenkaan, edes tiimeissä. Yksi vahvimista mielipiteistä oli seuraavanlainen:

*” Ikään kuin ollaan tiimeittäin, mutta ei ole tiimejä. Ei tehdä ikinä mitään yhdessä muuta kuin tiimipalaverit. Koen ristiriitaisesti, että on S-Asiakaspalvelu VS S-pankki. Osastoiden välistä yhteistyötä ei ole. S-asiakaspalvelu erottuu vielä erikseen paljon ja eri TES jakaa kahtia koko konsernin. Meidän ammattitaitoamme vähätellään. Henkilökunta vaihtuvuus on suuri, joten ei voi syntyä yhteisöllisyyttä”*

Vahvojen mielipiteiden seurauksena asetin vielä yhden kysymyksen yhteisöllisyydestä. Kysymys oli, kuinka tätä yhteisöllisyyttä voitaisiin parantaa. Vastauksia tuli todella laidasta laitaan, mutta kahteen asiaan kiinnitettiin valtavasti huomioita. 10/15 haastateltavista oli sitä mieltä, että tiimipalaverit ovat liian esimiesvetoisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että ei ole aikaa keskustella kollegoiden kanssa. Eräs haastateltava esitti kehitysehdotuksena seuraavaa:

*” Tiimi yhteisöllisyyttä voisi parantaa tiimipalaverilla, joka keskittyy ainoastaan tiimin henkilöstön asioihin. Sisältäisi vapaamuotoista keskustelua ja toki siellä voi olla vähän jotain työasioita, mutta suurimmaksi osaksi oman tiimin keskustelua.”*

Toinen asia, joka nousi vahvasti esille, oli se, kuinka tiimit ovat aina vastakkain kisoissa. Kilpailuita järjestetään paljon, mutta aina tiimit ovat vastakkain. Yksi haastateltavista antoi ehdotuksen, että:

*” S-Pankin sisällä voitaisiin kilpailla samaan suuntaan. Yhteinen juttu, eikä vastakkain asettelua. Yhteinen tavoite kvartaaliksi ja koko S-pankki menee sitä kohti ja tyyliin palkinnoksi yhteinen illallinen Amarillossa.”* Näitä ehdotuksia tuli paljon.

Esimiesten haastatteluissa selvisi se, että 3/3 haastateltavista olivat kaikki samaa mieltä etäjohtamisen tärkeydestä. Kaikki haastateltavat korostivat ihmisten kohtaamisen tärkeyttä, että kohdataan kaikki yksilöinä. Yksi esimiehistä kommentoi, että:

*”Kaikki perustuu läsnäoloon, jos et ole läsnä niin ihan sama mitä teet, se ei onnistu”.*

#### 5.4 Tulosten yhteenveto

Haastatteluiden tuloksena voidaan sanoa, että laajasti contact center - työssä organisaatiossa on paljon kehitettävää etätyöskentelyssä. Kuitenkin etätyö on otettu erittäin positiivisesti vastaan. Etätyö säästää aikaa henkilöstöltä, kun työmatkat jäävät pois, jolloin heille jää enemmän vapaa-aikaa. Henkilöstö on käyttänyt aikaa enemmän itseensä ja se kokee voivansa paremmin. Myös henkilöstön sairauslomat ovat vähentyneet.

Toinen huomio, joka nousi pintaan on, että motivointia on, mutta se on erittäin vähäistä. Kehitysehdotuksina nousi esiin, että motivointia voisi kehittää asettamalla enemmän henkilökohtaisia tavoitteita. Motivointiin vaikuttaisi myös se, että omia vahvuuksia tuetaan eikä vähätellä niitä, jotta saataisiin parempaa tulosta toiselta osa-alueelta. Motivoinnin lisääminen onnistuu myös sillä, että esimiehet pysähtyvät henkilöstön kanssa nauttimaan onnistumisesta. Tätä usein käytetään vain polkuna seuraavan asian kehittämiseen.

Motivointia voidaan nostaa esille tiedottamisella. Tiedottaminen on tärkeää ja motivaatiota syö työympäristössä se, että ei ole perillä kaikista muutoksista, jotka vaikuttavat omaan työhön. Tämä tiedottaminen tulisi olla yhdenmukaisempaa ja selkeämpää. Tiedotusten olisi hyvä löytyä yhdestä paikasta eikä ympäri organisaation verkostoja.

Yhteisöllisyyttä tulisi lisätä erityisesti yli tiimirajojen. Tiimeissäkin on haasteita ylläpitää yhteisöllisyyttä, mutta ne sisältävät edes jonkinlaista yhteisöllisyyttä. Esimerkiksi voisi rakentaa organisaatiolle yhteisiä päämääriä yksittäisten tiimien päämäärien sijaan.

Yhteisöllisyyttä tiimirajojen sisäpuolella tulisi kehittää enemmän. Henkilöstö halusi tuntea olevansa tiimi työssä eikä vain paperilla. Esille nousi ajattelua, että tiimit tulevat ja menevät eriaikoihin eikä yhteisiä työpäiviä ole ehkä viikkoihin. Tätä voisi kehittää esimerkiksi siten, että keskitytään tiimipalavereissa tiimin yhteisöllisyyteen. Tekemällä vaikka kilpailuita tai muuta yhteistä tekemistä.

Yleisesti työstä kommentoitiin, että olisi hyvä saada katkottua puhelintyötä kirjallisen viestinnän tunneilla. Toisin sanoen laitetaan puhelintyölle paussi ja tehdään pelkästään kirjallista työtä tunnin verran, jotta voidaan pitää verkkoviestijonot pienenä ja kaikki asiakkaat tyytyväisinä.

## 6 Johtopäätökset ja arviointi

Tutkimusten tulokset vastasivat tutkimuskysymykseen, joka on motivaation ja yhteisöllisyyden toimivuus etäjohtamisessa contact center- työympäristössä. Tutkimus rajoittui pelkästään Contact Center-ympäristöön ja tästä syystä sitä ei voida yleistää koko organisaatiota kattavaksi. Muut organisaation toiminta-alueet voivat olla toista mieltä asioista. Tutkimus lisäsi tietoa siitä, kuinka etätyö on otettu vastaan uutena käytäntönä ja kuinka yhteisöllisyys on pysynyt organisaatiossa etätyön alettua. Etäjohtamiseen ja motivointiin haastattelut antoivat selvää osviittaa, että näitä tulisi vielä kehittää.

Tutkimuksessa ilmi tullutta tietoa voisi hyödyntää ainakin esimiesten kouluttamisessa ja nostaa heille esille asioita, jotka tämä tutkimus on tuonut pintaan. Opinnäytetyö on vain alkua sille, kuinka tätä voidaan lähteä kehittämään. Opinnäytetyö on ainoastaan osa niistä

asioista, joita haastateltavat nostivat ongelmiksi organisaatiossa. Työhöni nostan ainoastaan asioita, jotka koskevat esimiehiä sekä heidän potentiaalisia kehityskohteita etäjohtamisessa.

Kehitysehdotuksena suosittelen tekemään jatkotutkimuksen organisaation muihinkin osa-alueisiin. Tätä tutkimusta ei voida yleistää, koska on muita osa-alueita, jossa tehdään toisenlaista työtä. Ainoa, johon tätä tutkimusta voitaisiin yleistää olisi organisaation pankkineuvoja-tiimit. Tässä tutkimuksessa olisi voinut ottaa vielä laajemman haastattelujoukon ja laajemmalta osa-alueelta. Näin toimittaessa olisi saatu laajempi näkemys koko organisaation kokemuksista etätyössä ja etäjohtamisessa.

Toisena kehitysehdotuksena suosittelen tutkimaan koko organisaation avoimuutta. Kovasti nousi esille avoimuuden puutetta ja tunnetta siitä, että tietoja ”pimitetään” henkilöstöltä. Avoimuus on yksi etäjohtamisen kulmakivistä ja tätä tutkimustulosten valossa ei ole edes lähiesimiesten tekemisessä. Tulisi kehittää paikka, jossa tiedotteet ovat ajan tasalla ja ne olisivat helposti saatavilla.

Tutkimusta pyrittiin pitämään mahdollisimman luotettavana. Luotettavuutta korostettiin sillä, että haastattelut tallennettiin. Tallennuksen laatu testattiin ennen ensimmäisen haastateltavan saapumista. Haastatteluiden jälkeen tutkimustulokset litteroitiin ja ne litteroitiin tallenteiden perusteella. Litteroinnin jälkeen haastattelut lajiteltiin tarkoin mietittyihin aineiston analyysikoordinaatiston osioihin. Jokainen kysymys käytiin yksitellen läpi haastattelu kerrallaan.

## Lähteet

### Painetut

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Jarenko, K. & Martela, F. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostuskohtaavat. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.

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

Mayour, P & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin - 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Nurmi, J. & Salmela, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa - Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälteenä. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ubaud, A. 2020. Työelämässä on uusi aika, ei poikkeusaika. 25.10.2020 Helsingin Sanomat.

Vikman, U. 2016. Etäjohtaminen. Alma Talent.

### Sähköiset

Rensh, M. Leontev, M. Chernyshev, V. Mezentseva, L. & Kovalevskaia, N. Motivation and Self-Regulation Research: Historical Background, Methodological Considerations, and Future Prospects. 2020. An Interdisciplinary Journal.

<http://www.psychologyandeducation.net/Article/motivation-and-self-regulation-research-historical-background-methodological-considerations-and-future-prospects.pdf>



Jauhonen, M. 2014. Etätyö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden. Työterveyslaitos.

[Etätyö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden - Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://tyoterveyslaitos.fi/etatyö-haastaa-johtamisen-ja-yhteisollisyyden)

Konttinen, T. 2016. Sisäinen motivaatio = Vahvuudet + innostus + itsensä johtaminen. Luontaiset taipumukset.

[Sisäinen motivaatio = vahvuudet + innostus + itsensä johtaminen | LUONTAISET TAIPUMUKSET](https://tyoterveyslaitos.fi/sisainen-motivaatio-vahvuudet-innostus-itsensa-johtaminen-luontaiset-taipumukset)

Kokko, T. 2020. Etäjohtaminen on taitolaji. Vitriini.

<https://www.vitriini.fi/ilmio/etajohtaminen-on-taitolaji.html>

Leppilampi, A. 2019. Tiimin pelisäännöt - perusteita ja esimerkki niiden valitsemiseksi.

<https://asko.leppilampi.com/tiimin-pelisaannot-perusteita-ja-esimerkki-niiden-valitsemiseksi/>

Poutanen, P. 2015. Voiko avoimuudella lisätä organisaation innovatiivisuutta?

<https://viestijat.fi/voiko-avoimuudella-lisata-organisaation-innovatiivisuutta/#ed2e954d>

Ryan, R. Williams, G. Patrick, H. & Deci. E. 2009. Self-determination theory and physical activity: The dynamics of motivation in development and wellness. Hellenic Journal of Psychology

[http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009\\_RyanWilliamsPatrickDeci\\_HJOP.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_RyanWilliamsPatrickDeci_HJOP.pdf)

Sivunen, A. 2017. Etätyömahdollisuus vai viihtyisä toimisto? Työyhteisön vuorovaikutus voi onnistua molemmissa.

<https://viestijat.fi/etatyomahdollisuus-vai-viihtyisa-toimisto-tyoyhteison-vuorovaikutus-voi-onnistua-molemmissa/#f6b424d4>

Souders, B. 2020. What is Motivation, A Psychologist explains.

<https://positivepsychology.com/what-is-motivation/>

Trochim, W. 2020. Research methods knowledge base

<https://conjointly.com/kb/qualitative-measures/>

Valtonen, S. 2019. Sytytä työntekijän sisäinen motivaatio.

<https://etajohtaminen.fi/sytyta-tyontekijan-sisainen-motivaatio/>

Vikman, U. 2019. Miksi etäjohtaminen on tärkeää?

<https://etajohtaminen.fi/miksi-etajohtaminen-on-tarkeaa/>

**Kuviot**

<a href="#">Kuvio 1: Etätöön ja toimistotyön erot (Vikman, 2019.)</a> .....	10
<a href="#">Kuvio 2: Etäjohtamisen kulmakivet (Vikman, 2016).</a> .....	12
<a href="#">Kuvio 3: Sisäinen ja ulkoisen motivaation ominaisuudet (Jarenko - Martela, 2014. 17).</a> .....	15
<a href="#">Kuvio 4: Sisäisten motiivien ja ulkoisten tavoitteiden yhteistyö (Mayor- Risku, 2015. 38).....</a>	16
<a href="#">Kuvio 5: Neljä motivaatioteoriaa. (Nurmi &amp; Salmela-Aro, 2017.)</a> .....	18
<a href="#">Kuvio 6: Ulkoisen &amp; sisäisen motivaation jana. (Vasalampi, 2017).</a> .....	19
<a href="#">Kuvio 7: Haastattelututkimuksen eteneminen (Hirsjärvi &amp; Hurme, 2015).</a> .....	21

## Liitteet

### 1. Etäjohtaminen

Minkälaisia kokemuksia sinulla on etätyöstä?

Miten etätyötä johdetaan?

### 2. Motivointi

Kuinka esimies motivoi sinua?

Voisiko esimies motivoida enemmän, kuinka?

Kuinka kehittää motivaatiota?

### 3. Yhteisöllisyys

Kuinka kommunikoit tiimiläisten kanssa? Miten usein?

Kuinka kommunikoit esimiehen kanssa? Miten usein?

Kuinka koet S-pankin yhteisöllisyyden?

Kuinka yhteisöllisyyttä voitaisiin tukea etätyössä?