



Motivaatiotekijät etätyössä: Yritys X

Salla Ovaska

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Motivaatiotekijät etätyössä: Yritys X

Salla Ovaska
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2021

Salla Ovaska

Motivaatiotekijät etätyössä: Yritys X

Vuosi

2021

Sivumäärä

48

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona erälle suurelle suomalaiselle asiantuntijaorganisaatiolle ja tavoitteena oli tutkia, mitkä kyseisen asiantuntijaorganisaation kolmessa tiimissä esiintyvät sisäiset motivaatiotekijät koetaan merkityksellisiksi etätyöskentelyssä ja miten esimiehet ovat tukeneet tässä työntekijöitään. Tavoitteena oli myös selvittää, miten digitaaliset työvälineet ovat tukeneet etätyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä esimiesten ymmärrystä siitä, miten he ovat onnistuneet tukemaan työntekijöidensä sisäistä motivaatiota etätyössä ja mitä kehitettävää tässä olisi. Lisäksi tarkoitus oli antaa tietoa motivaatiotekijöiden nykytilasta.

Työn tietoperusta rakentuu etätyötä, motivaatiota ja etäjohtamista käsittelevästä teoriasta. Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen osuus rakentuu etätyöstä ja sen hyödyistä ja haistoista sekä esimiestyöstä etätyössä. Toisessa osuudessa käsitellään motivaatiota yleisesti, itseohjautuvuusteoriaa ja kolmea psykologista perustarvetta sekä etäjohtamista sisäisen motivaation tukemisessa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena ja tutkimusmenetelmiksi valikoituivat teemahaastattelu ja lomakehaastattelu. Teemahaastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina neljälle johdettavalle ja kahdelle esimiehelle, jotka työskentelivät samalla toimialalla. Teemahaastatteluista saatuja tuloksia syvennettiin lomakehaastatteluiden avulla pohtien, mitkä sisäiset motivaatiotekijät koetaan merkityksellisiksi etätyössä. Lomakehaastattelut toteutettiin Google Formsin kautta.

Tulokset osoittivat, että etätyöskentely on vaikuttanut positiivisesti motivaatioon kasvaneen keskittymiskyvyn takia. Tulosten perusteella mahdollisuus oman työn organisointiin, vapaus, vastuu tavoitteisiin pääsystä, itsensä haastaminen ja yhdessä tekeminen olivat merkittävimpiä sisäisiä motivaatiotekijöitä etätyössä. Digitaaliset työvälineet ovat vahvistaneet osaamisen kokemuksia. Esimiestyöhön oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta kehitysehdotuksiksi muodostuivat esimiesten liiallisen suorittamisen välttäminen omassa työssään, palautteenannon konkreettisuus, johdonmukainen tiedottaminen ja työn tehokkuuden tukeminen digitaalisissa työvälineissä sekä yhteiset toimintaohjeet.

Asiasanat: etätyö, motivaatio, itseohjautuvuusteoria, etäjohtaminen

Salla Ovaska

Motivational factors in remote work: Company X

Year 2021

Pages

48

This Bachelor's thesis was commissioned by a large Finnish consultant organization and the aim of the project was to examine which intrinsic motivational factors were considered relevant when working remotely and how superiors have supported their employees in three specific teams of the organization. The aim of this thesis was also to clarify how digital tools have supported remote work. The purpose of this thesis was to increase supervisors' understanding of how they have succeeded in supporting the intrinsic motivation of their employees in remote work and what needs to be developed. The purpose was also to provide information on the current state of motivational factors.

The knowledge base of the work consisted of the theory of remote work, motivation, and virtual leadership. The first chapter of the theoretical framework consisted of remote work and its advantages and disadvantages, as well as virtual leadership in remote work. The second chapter consisted of motivation in general, self-determination theory and the three basic psychological needs, as well as the meaning of the virtual leadership in supporting employees intrinsic motivation. The survey was carried out using a qualitative approach and the selected methods were thematic interview and a form interview. Thematic interviews were conducted as individual interviews with four employees and two supervisors working in the same industry. The results obtained from the thematic interviews were specified with the form interviews, considering which motivational factors are perceived as relevant in remote work. The form interviews were conducted through Google Forms.

The results showed that remote work has been affecting motivation positively due to an increased ability to concentrate. Based on the results, the ability to organize one's own work, freedom, responsibility to achieve goals, self-challenging and working together were the most important intrinsic motivational factors in remote work. Digital tools have strengthened the experience of competence. The work of supervisors was mainly satisfied, but the development proposals were to avoid over-performance of supervisors in their own work, the concreteness of feedback, consistent information and support for work efficiency in digital tools and common guidelines.

Keywords: remote work, motivation, self-determination theory, virtual leadership

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Etätyö.....	7
2.1	Etätyön hyödyt	8
2.2	Etätyön haasteet	9
2.3	Esimiestyö ja johtaminen etätyössä.....	10
3	Motivaatio	13
3.1	Sisäinen motivaatio	14
3.2	Itseohjautuvuusteoria ja kolme psykologista perustarvetta	14
3.3	Etäjohtamisen merkitys sisäisen motivaation tukemisessa.....	15
4	Tutkimuksen toteutus	16
4.1	Tutkimusongelma ja työn tavoitteet	17
4.2	Tutkimusmenetelmien valinta.....	18
4.2.1	Teemahaastattelu	18
4.2.2	Lomakehaastattelu	19
4.3	Aineiston kerääminen ja analysointi	20
5	Tutkimuksen tulokset	23
5.1	Teemahaastatteluiden tulokset	23
5.2	Lomakehaastattelun tulokset.....	31
6	Johtopäätökset	33
6.1	Kehitysehdotukset	35
6.2	Pohdinta	38
	Kuviot	42
	Liitteet	43

1 Johdanto

Työmotivaatiolla on merkitystä sekä yksilön että koko organisaation kannalta työn tuottavuuteen ja jokainen joutuu ajoittain pohtimaan, mitkä motivaatiotekijät ohjaavat itseään työntekijänsä. Motivaatio lisää innostusta työntekoa kohtaan, joka lähtee yksilöstä itsestään. (Sinokki 2016, 224.) Keväällä 2020 puhjennut koronapandemia muutti työn tekemisen tapoja merkittävästi ja tämän opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan tarpeesta tietää, mitkä motivaatiotekijät ovat ohjanneet työntekijöitä etätyössä ja onko koronatilanteella ollut asiaan vaikutusta. Vuonna 2020 Tilastokeskuksen tekemän arvion mukaan etätöihin siirtyi koronakriisin seurauksena jopa yli miljoona palkansaajaa (Keyriläinen 2021, 79). Aihe valikoitu myös ajan-kohtaisuutensa lisäksi omasta mielenkiinnostani saada tietää, miten esimiehet ovat tukeneet työntekijöiden motivaatiota etätyössä. Muutostilanteen myötä etäjohtamisen tärkeys korostui ja luottamuksen, avoimuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamisesta tuli yhä tärkeämpi osa esimiesten osaamisaluetta. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 111.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii eräs suuri suomalainen asiantuntijaorganisaatio X ja työ rajattiin koskemaan tietyn toimialan sisällä työskentelevää kolmea tiimiä. Aihe rajautui koskemaan kolmea tiimiä, sillä sen avulla uskottiin saatavan kokonaisvaltaisesti tietoa motivaatiotekijöistä etätyössä ja tuottavan näin ollen arvokasta tietoa toimeksiantajalle. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on siis lisätä esimiesten ymmärrystä siitä, miten he ovat onnistuneet tukemaan työntekijöidensä sisäistä motivaatiota etätyössä ja mitä kehitettävää siinä olisi. Lisäksi tarkoituksena on antaa tietoa sisäisten motivaatiotekijöiden nykytilasta. Työ rajattiin koskemaan ainoastaan sisäisiä motivaatiotekijöitä etätyössä, joten työssä ei siis käsitellä ulkoisia motivaatiotekijöitä.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä työnä ja päätutkimuskysymys on, mitkä sisäiset motivaatiotekijät koetaan merkityksellisiksi etätyössä yrityksen X kolmessa tiimissä. Päätutkimuskysymyksen rinnalle määritettiin neljä alatutkimuskysymystä, joiden tavoitteena on selvittää seuraavaa:

- Miten motivaatio työhön on muuttunut etätyöskentelyyn siirryttäessä?
- Miten työntekijät ylläpitävät sisäistä motivaatiotaan etätyössä?
- Miten esimiehet ovat tukeneet työntekijöiden motivaatiota etätyön aikana ja mitä parannettavaa tässä olisi?
- Miten digitaaliset työvälineet ovat tukeneet etätyötä?

Opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa kerrotaan ensin etätyöstä yleisesti ja alaluvuissa avataan etätyön tyypillisimpiä hyötyjä ja haittoja. Lisäksi alaluvussa käsitellään

johtamisen ja esimiestyön merkityksellisyyttä etäjohtamisessa ja sitä, miten se ilmenee. Teoreettisen viitekehyksen toisessa luvussa käsitellään ensin motivaatiota työssä yleisesti ja tämän jälkeen perehdytään tarkemmin sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuusteoriaan sekä kolmeen psykologiseen perustarpeeseen. Psykologisilla perustarpeilla tarkoitetaan tässä työssä autonomiaa eli omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Lopuksi käsitellään vielä etäjohtamisen merkitystä sisäisen motivaation tukemisessa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään kahta eri kvalitatiivista eli laadullista menetelmää: teemahaastattelua ja lomakehaastattelua. Teemahaastattelu valittiin, sillä tutkimustietoa haluttiin kerätä kokonaisvaltaisesti asiantuntijaorganisaation X sisällä toimivasta kolmesta tiimistä. Teemahaastattelun teemat pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen ja omaan mielenkiintoon aiheesta. Lomakehaastattelu puolestaan valittiin, koska teemahaastattelun kautta saatuja tuloksia haluttiin syventää niiltä osin, mistä haluttiin saada vielä kokonaisvaltaisemmin lisätietoa.

2 Etätyö

Etätyön salliminen perinteisten työskentelytapojen sijaan mahdollistaa pätevyydeltään erinomaisten työntekijöiden hyödyntämisen tietyn kaupungin sijaan ympäri maata tai jopa maailmaa, kun sijainti ei vaikuta tekijän toimenkuvaan. Pitkällä aikavälillä myös taloudellisen hyödyn merkitys kasvaa ja moninaisuus kehittyy. (Paul 2020, 17.) Lisäksi työpaikkailmoitusten määrä, joissa mainitaan etätyö terminä, on vuodesta 2016 kasvanut 17 prosentilla ja rekrytointiammattilaisista kaksi kolmasosaa ovat tuoneet ilmi etäällä työskentelyn tärkeyden henkilöstön pysyvyyden kannalta. (Paul 2020, 69.) Etätyö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella ja työ tehdään joko osin tai kokonaan kotona tai sitten työnantajan eri toimipisteissä (Joustava työaika 2020). Etätyö itsessään voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Työntekijä saattaa tehdä jatkuvasti työtä etäällä esimerkiksi kotonaan tai vaihtoehtoisesti säännöllisesti esimerkiksi ainoastaan aina keskiviikkoisin ja torstaisin. Etätyö voi olla myös täysin satunnaista. Vaikka etäällä työskentelevän työntekijän oletetaan useimmiten olevan tavoitettavissa toimistoaikojen puitteissa, ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt etätyölle ominaisia. (Vilkman 2016, luku 1.)

Vuonna 2020 Tilastokeskuksen tekemän arvion mukaan etätöihin siirtyi koronakriisin seurauksena yli miljoona palkansaajaa. On havaittu, että vuonna 2020 lähes puolet palkansaajista (48 %) ovat tehneet etätyötä ja vuoteen 2019 verrattuna etänä työskentelevien määrä on noussut 12 %: a. Palkansaajat, jotka eivät olleet työskennelleet ollenkaan etänä ennen koronapandemiaa, olivat koronan seurauksena siirtyneet osittain etätyöhön. Heitä oli yhteensä 24 prosenttia. (Keyriläinen 2021, 80-81.) Koska etätyö itsessään voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai

satunnaista, etätöön on havaittu lisääntyneet aiempaa säännöllisemmäksi koronatilanteen myötä (Keyriläinen 2021, 80).

Teknologisten työvälineiden käyttö on etätöissä avainasemassa, joka on osaltaan mullistanut työn tekemisen mahdollistamalla yhteydenpidon etäältä tarjoamalla nopeampia tapoja kommunikointiin. (Vilkman 2016, luku 1.) Avainasemassa ovat nopeiden yhteyksien lisäksi myös hyvät työvälineet, jotka tukevat työn tehokkuutta ergonomiansa ja käyttäjäystävällisyytensä puolesta. Välineellisesti tehokkuuden mahdollistava työpiste, oma ajattelutapa ja suhtautuminen työhön vaikuttavat positiivisesti yksilön motivaatioon työskennellessä etänä. (Paul 2020, 28, 41-42.)

2.1 Etätöiden hyödyt

Etätöiden edut ovat yhteydessä siihen, millaisesta työstä ja työtehtävistä on kyse (Joustava työaika 2020). Työn hallintaan, luovuuteen ja keskittymiskyvyn kasvuun liittyvät näkökulmat houkuttelevat usein työntekijöitä etätöihin ja suomalaisissa yrityksissä on tyypillistä, että keskimääräisesti paremman työmarkkina-aseman omaavat toimihenkilöryhmät suosivat enimmäkseen etätöitä, sillä se merkitsee joustavuuden lisääntymistä työnteossa. (Joustava työaika 2020.) Työskentelyn on havaittu olevan etätöissä tehtäväkeskeisempää, suunnitelmallisempaa ja liiketoimintasuuntautuneempaa. On havaittu, että mahdollisuus etätöiden tekemiseen ennaltaehkäisee työntekijöiden vaihtuvuutta yrityksissä suuremmalla todennäköisyydellä verraten niihin yrityksiin, joissa mahdollisuutta etätöskentelyyn ei ole. Myös kokonaiskustannusten väheneminen on positiivinen tekijä työnantajan kannalta, sillä tarve toimistotilalle ja kalusteille on pienempi työntekijöiden työskennellessä etänä. Lisäksi ympäristövastuullisuus korostuu, sillä hiilijalanjälki pienenee työmatkojen kulkemisen vähentyessä; suuri osa työmatkoista kuljetaan autolla ja päivittäistasolla edestakaisia työmatkoja voi olla jopa yli kaksi miljoonaa. (Vilkman 2016, luku 1.)

Työelämän kulttuurinen muutos on mahdollistanut työntekijöiden itsemääräämisoikeuden lisääntymisen ja oman työn rytmittämisen (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 148). Työnteon on havaittu olevan etätöissä tehokkaampaa ja tuottavuuden parempaa kuin toimistolla työskennellessä, jonka on todettu olevan yhteydessä motivaation kasvuun. Myös työhön keskittyminen on koettu paremmaksi etätöissä ja työntekijöiden ideoinnin ääneen kuuluvuutta, päätöksentekoa ja asiantuntemusta on saatu paremmin hyödynnettyä. Koska työntekijän mahdollisuus ja velvollisuus kontrolloida omaa työtään korostuu etänä työskenneltäessä, tuo se siten mukanaan paljon vastuuta. Etätöskentelyn on huomattu vaikuttavan positiivisesti ja ennaltaehkäisevästi myös poissaoloihin, sillä sairaana työntekijät jäävät kotiin tartuttamatta muita. (Vilkman 2016, luku 1.)

2.2 Etätöön haasteet

Vaikka etätöön hyötyjä on havaittu olevan runsaasti sekä työntekijälle että työnantajalle, liittyy etäällä työskentelyyn myös haasteita yhteistyön tehokkuuden ja etäjohtamisen osalta. (Joustava työaika 2021.) Työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus ja erityisesti yhteisöllisyyden kokemus on koettu suurimmiksi haasteiksi etätöyöskentelyssä. Myös tuen vähäisyys ja luottamus on koettu haasteena, sillä ihmiset kokevat luonnostaan tarvetta kuulua tiettyyn ryhmään ja yhteisöön, joka on tärkeää aidon yhteistyön rakentumisen kannalta. Suunnitelmallisuus on avainasemassa hyvän yhteishengen ja toimivan vuorovaikutuksen muodostamisessa, sillä joukkoon kuuluvuuden tunne vaikuttaa positiivisesti hajanaisen ryhmän muodostumiseen tiimiksi. Yhteisöllisyyden on koettu olevan yksi merkittävimmistä haasteista etätöyöskentelyssä ja koska yhteisöllisyyden kokemusten on havaittu lisäävän vuorovaikutusta, korostuvat yhteydenpidon määrän, avoimuuden ja laadun tarkeys. (Vilkman 2016, luku 1, 2.)

Koska teknologian myötä tutummaksi tulleet kanavat vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi voidaan osittain kokea hankalaksi, ovat keinot toimivien ratkaisujen löytämiseksi oleellisia. On havaittu, että kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset on koettu tärkeiksi etäkanavien kautta järjestettävien tapaamisten rinnalla yhteisöllisyyden rakentamisen näkökulmasta. Vaikka yhteisöllisyyttä voi ylläpitää ja kasvattaa myös etäkanavissa, vaatii se teknisten työvälineiden kattavaa hallintaa, joka ei välttämättä ole kaikille helppoa. (Vilkman 2016, luku 1.) Kuten todettu, etätöyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunteen luominen on ajoittain haasteellista ja siten jokaisen aloitteellisuus keskusteluissa on erittäin tärkeää. Yhteenkuuluvuus työyhteisössä käsittää yksilöiden kyvyn työskennellä yhdessä ilman ylimääräisiä ongelmia, mutta kaikkien paras kaveri ei tarvitse olla; huomion arvoista on kuitenkin, että yhteisöllisyys on kaikkien tiimin jäsenten vastuulla. (Haapakoski ym. 2020, 109.)

On havaittu, että työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vahvistuu tiimin hyvän yhteishengen myötä ja näin ollen pystytään välttämään yksilöiden eristyneisyyden tunnetta. Etänä työskentelevät saattavat kokea tuen puutetta työyhteisöltään, jolloin arvostuksen tärkeyden merkitys korostuu. Psykkinen läheisyyden tunne on yhteenkuuluvuuden kannalta paljon tärkeämpää, kuin fyysinen läsnäolo muiden joukossa. (Vilkman 2016, luku 1, 2.) Myös luottamuksen vakiinnuttaminen voidaan kokea vaikeaksi etätöyöskentelyssä. Tiimin motivaation ylläpitäminen ja tiimin suoriutumisen arviointi on myös koettu haasteelliseksi. Luottamus on vahvasti sidoksissa yhteistyöhön ja tärkeää on löytää keinot erimielisyyksien ratkomiseen sekä luottamuksen kasvattamiseen tiimiläisten välillä työ tekemisen kannalta. (Haapakoski ym. 2020, 117.) Konfliktien ratkominen on selvästi haasteellisempaa virtuaalikanavissa kuin kasvokkain, riippumatta siitä liittyvätkö ongelmat ihmisten välisiin suhteisiin, työn rakenteeseen tai tiedonkulkuun. Etätöyössä onnistuakseen on tärkeää työskennellä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi siten, että ihmisten väliset suhteet toimivat. (Haapakoski ym. 2020, 117.)

Lisäksi myös itseohjautuvuuden vaatimus korostuu etätyössä, sillä etätyöntekijän on kyettävä aikatauluttamaan päivänsä, priorisoimaan työtehtävänsä ja olla kykenevä organisoimaan. Professori Edward Decin ja psykologi Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan etätyötä on syytä miettiä juuri omaehtoisuuden, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden kautta, joskin tämä saattaa olla haasteellista. (Haapakoski ym. 2020, 101-102.) Pureudun Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan luvussa 3 tarkemmin.

2.3 Esimiestyö ja johtaminen etätyössä

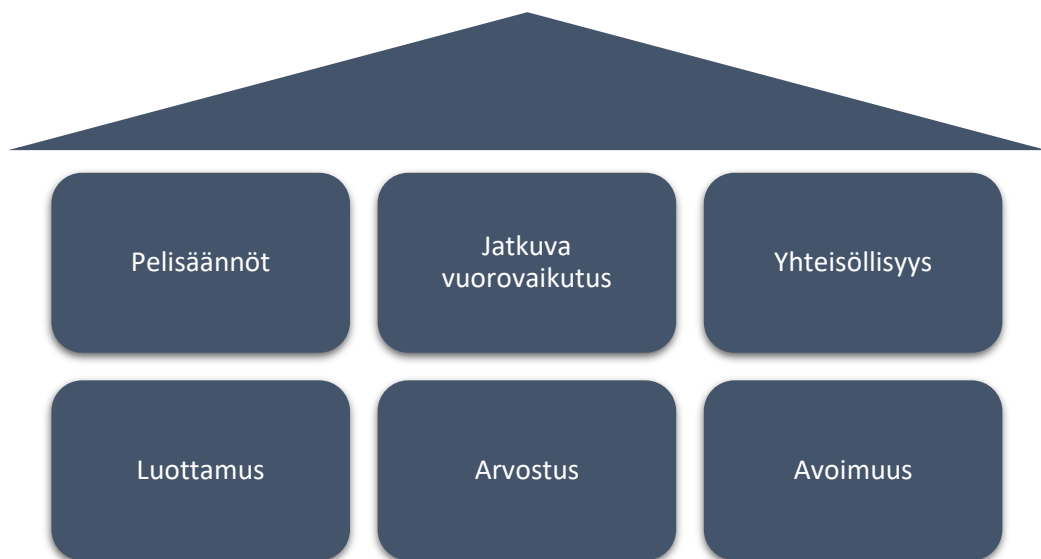
Esimies tapaa etänä työskentelevää tiimiään vaihdellen viikoittain, kerran kuukaudessa tai kerran pari vuodessa. Etäjohtaminen on tullut osaksi monen yrityksen arkea edellyttäen uudenlaisia johtamisen taitoja, kuten kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa kattavasti ihmisten johtamisessa. Näin ollen olosuhteiden ja johtamisen mallien muutoksen myötä esimiehiltä vaaditaan enenevässä määrin kykyä sopeutua uusien työmuotojen johtamiseen, mikä korostuu myös organisaation menestymisen näkökulmasta. Esimerkiksi asiantuntevan tiimin kokoaminen riippumatta heidän sijainnistaan on mahdollista etätyön myötä, mikä on kilpailukykytekijä organisaation kannalta. (Vilkman 2016, luku 1.)

Johtaminen on nykykäsityksen mukaan yrityksen tulevaisuusnäkymien jakamista, työhön sitoutumista ja tulosten tuottamista yhdessä henkilöstön kanssa. Hyvän johtamistyylin koetaan nykypäivänä olevan osallistavaa käskevän sijaan, joka on suoraan yhteydessä tiimin menestykseen. Osallistavan johtamistyylin tarkoitus on antaa myös työntekijöille mahdollisuus olla mukana päätöksenteossa ja kantaa vastuu tavoitteisiin pääsystä kannustaen aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Johtaja saatetaan nähdä myös niin sanottuna fasilitaattorina eli valmentajana, jolloin työntekijöitä kannustetaan ratkaisukeskeiseen ajatteluun ja itseohjautuvuuteen ajatuksia herätellen. (Pullan 2016, 27-29, 30.) Valmentava johtaja osallistaa yksilöitä organisaation tavoitteita tukevaan toimintaan siten, että yksilöiden tietotaitoa hyödynnetään kokonaisvaltaisesti. Valmentavassa johtajuudessa yksilöiden asiantuntijuuden kehittäminen on tärkeämpää, kuin varsinainen esimiestyö. (Ristikangas 2013, 13, 17.) Kyseinen johtamisen tapa toimii parhaiten esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työntekijöillä on jo ennestään asiantuntemusta runsaasti ja johtaja lähtökohtaisesti ainoastaan tukee tavoitteisiin pääsyä. Perinteisten johtamistyylien vaihtuminen uusiin ja osallistavampiin mahdollistaa työntekijöiden paremman sitoutumisen ja koko organisaation toiminnan kehittämisen. (Pullan 2016, 30.)

Asiantuntijaorganisaatiota johtavalla tarvittavaan osaamiseen lukeutuvat erityisesti hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot sekä kyky arvostaa henkilöstöään, jotta molemminpuolinen luottamus voidaan rakentaa. Oman työnsä asiantuntijat ovat useimmiten varmoja siitä, mitä haluavat työllään saavuttaa ja esimiehen vahva sitoutuminen organisaation arvoin sekä tavoitteisiin toimii luottamuksenosoituksena ja esimerkkinä työntekijöille. Esimies voi myös näin

ollen osoittaa olevansa pätevä asemassaan. Asiantuntijaorganisaatiota johtavan tulee myös tuntea toimialaa voidakseen olla pätevä työssään ja suoriutua menestyksekkäästi. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla erikoisasiantuntija toimialallaan vaan tärkeää on osaamisen lisäksi olla innostava ja taitava ihmisten kanssa. (Huuha 2010, 40-41, 43.)

Vilkmanin (2016, luku 2) mukaan toimivan etäjohtamisen kulmakivien on todettu olevan luottamus, arvostus ja avoimuus. Myös toimivat pelisäännöt, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys ovat avainasemassa, linkittyen toisiinsa (kuvio 1). Esimiehen kyky luottaa työntekijöihin korostuu etäjohtamisessa ja harvoin luottamusta käytetään väärin. Kun esimies luottaa työntekijöihinsä, syntyy heille tästä vastavuoroisesti positiivinen kokemus, joka näin ollen heijastuu luottamuksena organisaation suuntaan ja tuottavuuden parantumiseen. Asiantuntijatyössä jokainen on vastuussa omasta tekemisestään ja hyvän luottamussuhteen rakentuminen esimiehen ja työntekijän välille mahdollistaa sen, ettei tarkkoja ohjeistuksia työnteolle tarvitse määrittää. Jokainen on vastuussa omasta suoriutumisestaan ja lähtökohtaisesti kaikki haluavat suorittaa työnsä hyvin ansaiten luottamuksen. (Vilkman 2016, luku 2.) Jatkuva kommunikointi työntekijöiden kanssa ja selkeät tavoitteet toimivat edellytyksenä luottamuksen rakentamiselle (Paul 2020, 71). Työntekijöiden itseohjautuvuus korostuu etätöissä ja delegoidakseen työtehtävät alaisilleen, esimiehen tulee luottaa, että tehtävät hoidetaan tavoitteen mukaisesti. Hyvän luottamuksen omaava työyhteisö suoriutuu myös todennäköisesti paremmin konfliktitilanteista ja haastaa toisiaan parempaan suoritukseen (Pullan 2016, 66-67.)



Kuvio 1: Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016, luku 2)

Toinen kulmakivi eli arvostus on ehdoton tekijä etäjohtajan ja työntekijän yhteistyön sujumisen kannalta. Etänä työskentelevät voivat kokea jäävänsä huomiotta ja esimiehen sosiaalinen

tuki sekä kyky löytää haasteellisista asioista hyviä puolia on tärkeää. Arvostuksen kokemuksen puuttuminen on kuitenkin yksilöllistä. Kolmas kulmakivi eli avoimuus etäjohtamisessa kytkeytyy puolestaan vuorovaikutukseen. Sekä esimiehen että työntekijöiden hyvät sosiaaliset taidot ja rehellinen palautteenanto ovat edellytyksiä avoimelle kulttuurille ja tämä on myös oikeiden toimintatapojen omaksumisen kannalta hyödyllistä onnistuneessa etäjohtamisessa. (Vilkman 2016, luku 2.) Neljäs kulmakivi eli pelisäännöt luovat perustan toimivalle yhteistyölle luottamuksen, arvostuksen ja avoimen keskustelun rinnalla. Etäjohtamisen näkökulmasta on tärkeää määrittää esimerkiksi, milloin esimiehen ja työntekijöiden tulisi olla tavoitettavissa, millä edellytyksillä etätyö voidaan mahdollistaa ja miten työn tehokkuutta sekä tuottavuutta seurataan. (Vilkman 2016, luku 2.) Esimiehen on ymmärrettävä, että etätöissä on tärkeää painottaa tulosten mittaamista työtehtävien suorittamisen ja tavoitteisiin pääsyn kautta perinteisten toimintamallien sijaan (Paul 2020, 73).

Viides kulmakivi eli vuorovaikutus toimii perustana kaikille aiemmin mainituille kulmakiville. Etäjohtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ajatuksia ja tunteita jakaen. (Vilkman 2016, luku 2.) Useimmat ihmiset ovat parhaimmillaan ja työ on tuottavimmillaan, kun he saavat olla muiden seurassa (Paul 2020, 71). Mikäli kuudennen kulmakiven eli yhteisöllisyyden tunne puuttuu, vaikuttaa se vuorovaikutuksen laatuun mikä korostuu erityisesti etäjohtamisessa työntekijöiden eristäytymisenä ja sitoutumattomuutena organisaatioon. Me-hengen luonti virtuaalisesti on mahdollista, mutta vaatii paljon etäjohtajalta, jotta työvälaineet hallitaan hyvin ja siten mahdollistetaan luontevaa keskustelua työntekijöiden välillä. (Vilkman 2016, luku 2.) Toimistokäytänteiden vieminen koteihin esimerkiksi järjestämällä virtuaalisia kahvihetkiä kasvattaa tiimihenkeä ja työntekijät voivat tällöin keskustella kollegoidensa kanssa pienellä kynnyksellä (Paul 2020, 72).

Etäjohtamisen yleistymisen myötä on ilmennyt myös haasteita työntekijöiden sitouttamisessa yrityksen kulttuuriin. Haasteeksi muodostuu usein myös se, että työntekijöiden yksilölliset eroavaisuudet tulee ottaa huomioon siinä, kuinka paljon ja kenelle vastuuta jaetaan. Esimiehen tavoitettavuus on koettu myös haasteena ja etäisyyden on koettu vaikuttavan työntekijöiden kommunikaation laatuun negatiivisesti, mikäli esimieheen ei saa toivotusti yhteyttä. Näin ollen on hyvin tärkeää, että esimies mahdollistaa avoimen yhteydenpidon ja tiedon jakamisen eri välinein. (Vilkman 2016, luku 3.)

Edellä mainittujen kulmakivien lisäksi myös etäjohtajan taitojen kouluttaminen on tärkeää toimivan virtuaalityöskentelyn kannalta. Etäjohtajan osaamisalueet jaetaan sosiaaliseen taitavuuteen, avoimuuteen, tavoitekeskeisyyteen ja innostamiseen. Myös delegointitaidot, proaktiivisuus, päätöksentekokyky sekä suunnittelu ja organisointi ovat tärkeitä tekijöitä. Etäjohtamisessa ihmissläheisyys korostuu, sillä avoin ja toimiva yhteistyö sekä henkilökohtaisten suhteiden muodostaminen työntekijöiden kanssa on tärkeää. Vuorovaikutuksen tulee olla läpinäkyvää ja työtä pitää pystyä delegoimaan tiimeille tarkoituksenmukaisella tavalla

tavoitteisiin pääsemiseksi. Esimiehen esimerkillinen vastuunotto, määrätietoisuus päätöksenteossa ja jatkuva muutosvalmius uusissa työskentelytavoissa vaikuttaa positiivisesti myös koko tiimin tapaan toimia. (Vilkman 2016, luku 6.)

Vaikka teknologiaa ja digitaalisia työvälineitä hyödynnetään nykyään etäjohtamisessa vahvasti, eivät ne kuitenkaan ole pääroolissa yksinään. Digitaalisten työvälineiden on huomattu vaikuttavan yhteistyön tehostumiseen mahdollistaen paremman tiedonjaon organisaation sisällä, uusien ideoiden luomisen ja esimiehen nopean reaktiokyvyn työntekijöiden kysymyksiin. Vaikka teknologia toki mahdollistaa työntöön erilaiset muodot, kuten etätyön, se ei yksinään synnytä yhteistyötä. Yhteistyön edistäminen itsessään on esimiehen vastuulla mutta lisäksi jokaisen työyhteisön jäsenen on pohdittava, mitkä teknologiset työvälineet tukisivat yhteisiin tavoitteisiin pääsyä. (Vilkman 2016, luku 4, luku 7.) Teknologia itsessään ei tee etätyöskentelyä myöskään tehokkaaksi, vaan lähinnä tukee sitä samalla mahdollistaen onnistumisen työssä ja edistäen yhteistyötä. Lisäksi on esitetty, että organisaatiokulttuuri ja työntekijöiden käytös vaikuttavat enemmän työn tehokkuuteen kuin tietyt teknologiset välineet. Esimiehen vastuulla on toki huolehtia, että johdettavat tiimit hallitsevat jo ennestään tarvittavien teknologisten työkalujen käytön tai ovat valmiita oppimaan uutta, jotta työvälineitä osataan käyttää tehokkaasti. Organisaatioiden tulisi näin ollen tarjota tukea tehokkaaseen yhteistyöhön teknologisten työvälineiden opastuksen ohella. (Pullan 2016, 89-91.)

3 Motivaatio

Tarkastellessa motivaatiota laajemmin, haetaan aina vastausta siihen, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Motivaatio vaikuttaa käyttäytymisemme ja mielletäänkin toiminnan ärsykeenä, joka ohjaa esimerkiksi työssä määritettyihin tavoitteisiin pääsyä joko yksilön, tai koko organisaation osalta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja, 2006, 11-12.) On havaittu, että ihmisten paremmat suoritukset työssä ja siten työn tuottavuus ovat suoraan yhteydessä motivaation syntymiseen, vaikuttaen näin ollen merkittävästi työsuorituksiin ja työyhteisön innovatiivisuuteen sekä menestymiseen. Motivaation syntymisen työntöön pohjalta on osoitettu vaikuttavan myös ihmisten elämänlaatuun ja työkykyyn positiivisesti. (Vilkman 2016, luku 4.)

Motivaatiotekijät jaetaan tyyppillisesti ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoinen motivaatio ei lähde yksilöstä itsestään vaan on reaktiivista, jolloin tekeminen nähdään keinona ulkoisesti määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi. Yksilö ei koe motivaation merkityksellisyyttä työntöössä itsessään vaan ainoastaan tavoitteeseen pääsy on tärkeää. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.) Ulkoisen motivaation on osoitettu olevan työelämässä merkittävässä asemassa motivaatiotekijänä, mutta käytännöt ovat osoittaneet, että ulkoinen motivaatio ei riitä sitouttamaan johtajia ja työntekijöitä organisaatioon itsessään. Näin ollen sisäiseen motivaatioon ja sen merkityksellisyyteen työssä on alettu kiinnittää enemmän huomiota. (Liukkonen

ym. 2006, 6-7.) Sisäinen motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään ja tällöin tekeminen on mu-
kaansatempaavaa sekä iloa tuottavaa, eikä ulkoisilla tekijöillä ole merkitystä. Sisäistä moti-
vaatiota tunteva etsiytyy automaattisesti tekemään asioita, jotka ovat mielekkäitä ja ovat
tällöin myös palkkio itsessään. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

3.1 Sisäinen motivaatio

Työntekijöiden motivaatioon voidaan vaikuttaa hyvällä esimiesosaamisella innostaen ja työs-
kennellen yhteistä tavoitetta kohti, joka on etenkin etäjohtamisessa tärkeää. Myös merkityk-
sellisten asioiden tekeminen, valinnan mahdollisuus ja onnistumisen kokemukset työssä vai-
kuttavat motivaatioon. Huomionarvoista esimiestyön kannalta on, että työntekijöiden välillä
saattaa olla suuriakin eroja motivaatiotekijöiden merkityksellisyydessä. (Vilkman 2016, luku
4.) Toimiva tapa lisätä motivaatiota työhön on kannustaa ihmisiä työskentelemään sellaisten
asioiden ja ihmisten parissa, joista he innostuvat ja joiden kanssa he tulevat hyvin toimeen
(Fried & Hansson, 215-216). Vaikka ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden tasapainosta on
puhuttu paljon, tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan sisäiseen motivaatioon sekä sen
merkityksellisyyteen etätyössä tarkastellen sitä professori Edward Decin ja psykologi Richard
Ryanin itseohjautuvuusteorian pohjalta.

3.2 Itseohjautuvuusteoria ja kolme psykologista perustarvetta

Omaehtoisuus ja kyvykkyys psykologisina perustarpeina syntyivät jo 80-luvun alussa ja vuonna
2000 myös yhteisöllisyys liitettiin kolmanneksi tärkeäksi perustarpeeksi. (Martela 2015, 66-
67.) Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustar-
vetta: autonomia eli omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, jotka selittävät ihmisen hyvin-
vointia monilla eri elämänalueilla ja joiden on koettu olevan merkityksellisiä erityisesti työ-
elämässä. (Martela & Jarenko 2014, 28.) Psykologisten perustarpeiden täyttämisen tarpeen on
esitetty olevan tärkeää erityisesti ihmisen ollessa vuorovaikutuksessa sosiaalisessa ympäris-
tössä muiden kanssa. Perustarpeiden täytyminen ja kontrolloinnista irti päästäminen ovat
merkityksellisiä erityisesti työmotivaation kasvun kannalta, sillä tällöin työntekijä motivoituu
sisäisesti ja osallistuu toimintaan ainoastaan ilosta ja nautinnosta. Lisäksi työntekijä sitoutuu
organisaatioonsa, on energisempi ja näin ollen vaikutus parempaan työtulokseen korostuu.
(Liukkonen ym. 2006, 27-28.)

Autonomian eli omaehtoisuuden perusajatus kiteytyy siihen, että ihmisen tekeminen tuntuu
hänestä itsestään lähtöisin olevalta, jolloin hänellä on vapaus myös päättää tekemisistään.
Autonomian on havaittu olevan innostuksen, sisäisen motivaation ja siten korkean tuottavuus-
den lähtökohta, jolla on suora vaikutus esimerkiksi organisaation tavoitteita tukevaan toimin-
taan. Työntekijän on tärkeää ymmärtää tekemisen syy-seuraussuhteet ja johtajan tulee tukea
tätä välttämällä mikromanagerointia ja kontrollointia. Pakotettu tai ulkoa ohjattu kontrol-
lointi on omaehtoisuuden täysi vastakohta, sillä sisäistä motivaatiota on lähes mahdotonta

kokea pakotettuna. Kun ihminen kokee olevansa oman toimintansa liikkeellepanija sisäistettyään organisaation yhteiset tavoitteet ja tehdessään valinnan seurata niitä, kokee hän vahvaa omaehtoisuutta. (Martela & Jarenko 2014, 28-29.)

Kyvykkyys puolestaan tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän on osaava ja tehokas, uskoen menestyksekkääseen työtehtävän suorittamiseen. Omaehtoisuuden lisäksi myös kyvykkyyden kokemuksen on koettu vaikuttavan positiivisesti työn tuottavuuteen ja tämän mahdollistamiseksi on tärkeää, että työtehtävään sisältyy tarpeeksi haastetta. Työtehtävän sopiva haastavuus nostattaa työntekijän motivaatiota pitäen yllä mielenkiintoa ja työntekijä voi päästä jopa flow-tilaan, jolloin hän uppoutuu tekemiseensä täysin. Huomionarvoista on, että työntekijän tulee pystyä suoriutumaan työtehtävistään sen haastavuudesta huolimatta, jotta motivaatio pysyy yllä. (Martela & Jarenko 2014, 29-30.) Tämän perustarpeen täyttämässä johtajan ja työntekijän välinen avoin ja rehellinen palautteenanto korostuu, jotta työntekijällä on mahdollisuus kehittää itseään ja esimies osaa muokata työnkuvan osaamisalueen vaativalla tavalla (Vilkman 2016, luku 2.)

Kolmas sisäisen motivaation lähde kumpuaa ihmisen perustavasta tarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin (Martela & Jarenko 2014, 30). Yhteisöllisyyden kokemus on merkittävässä asemassa, sillä hyvä työilmapiiri synnyttää sisäistä motivaatiota työntekijöiden kokiessa olevansa osa kannustavaa ja mukavaa työyhteisöä. Lisäksi on erittäin tärkeää, että työntekijät kokevat, että heistä välitetään. Työyhteisössä kytevät mahdolliset konfliktit voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän hyvinvointiin, jolloin hyvän työilmapiirin tärkeys korostuu. Myös oman toiminnan myönteisen vaikutuksen näkeminen ympärillä oleviin ihmisiin on koettu nostattavan työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia, sillä vuorovaikutus on erittäin keskeinen tekijä tässä perustarpeessa. (Martela & Jarenko 2014, 30-31.) Tässä korostuu johtajan yhteisöllisyyden ylläpitämisen tärkeys ja arvostus, jotta johtajan ja työntekijän yhteistyö voi sujua. Arvostuksen kokemuksen puuttuminen on yksilöllistä, mutta ilman sitä yhteistyö ei suju. Lisäksi mikäli yhteisöllisyyden tunne puuttuu, vuorovaikutuksen laatu kärsii. (Vilkman 2016, luku 2.)

3.3 Etäjohtamisen merkitys sisäisen motivaation tukemisessa

Työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistamisessa esimiesosaamisen tärkeys korostuu. Esimiehellä on merkittävä vaikutus siihen, että voidaan tunnistaa ja kehittää yksilöiden autonomiaa, mahdollistaa taitojen kehittymistä kyvykkyyden osalta ja kirkastaa toiminnan merkitystä yhteisöllisyyttä luoden, jotta organisaation yhteiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Martela & Jarenko 2014, 36.) Sisäisen motivaation johtaminen on sopiva yhdistelmä ohjaamista ja ohjaamatta jättämistä (Martela & Jarenko 2014, 36). Tässä korostuvat myös edellä mainitsemani etäjohtamisen kulmakivet ja johtajan tulee olla tarkkana, että työntekijöiden omaehtoisuuden kokemus säilyy. Hänen tulee kontrolloinnin sijaan antaa valinnanvapautta työntekijöille työtehtävien osalta ja olla kykenevä käymään luottamuksellisia keskusteluita,

jotta motivaation lähde pysyy sisäisenä. (Martela & Jarenko, 36.) Osallistavan johtamistyylin merkitys korostuu, sillä kontrolloivan työilmapiirin on osoitettu olevan haitallinen autonomian kannalta. Toki esimiehellä on vastuu pitää tavoitteista kiinni, mutta kuitenkin siten, että autonomian kokemus säilyisi. (Liukkonen ym. 2006, 121.)

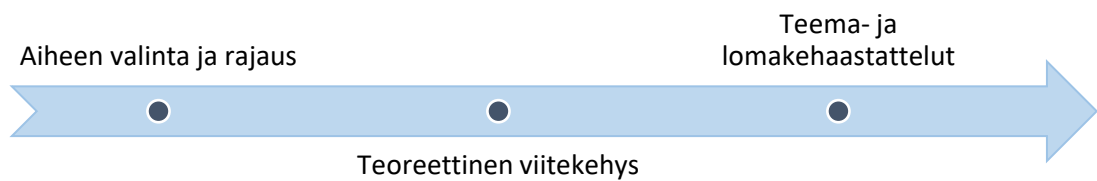
Kyvykkyyden tunteen mahdollistamisen osalta esimiehen on tärkeää ottaa huomioon työtehtävien vaativuus ja se, että työntekijöillä on käytettävissään tavoitteeseen pääsyä edistävät resurssit. Myös positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen on tärkeää sisäisen motivaation ylläpidon kannalta, mutta esimiehen tulee ottaa huomioon, ettei palautteenannosta muodostu ulkoinen motiivi työntekijälle. Palaute on hyvä antaa työntekijälle hänen suorittaessaan työtehtävää, jolloin se pysyy informaationaalisena eikä näin ollen muodostu kontrolloivaksi. Myös palautteen tarkoitus ja sanavalinnat ovat oleellisia. (Liukkonen ym. 2006, 120-127.) Yhteisöllisyyden osalta sosiaalinen ympäristö ja yhteenkuuluvuuden tunne ylläpitävät työntekijöiden motivaatiota, eikä esimies suoranaisesti voi vaikuttaa itse motivaation määrään. Esimiehellä on kuitenkin vastuullaan tukea ja mahdollistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden välillä, sillä sosiaalinen ympäristö saattaa myös heikentää motivaatiota pahimmassa tapauksessa. (Liukkonen ym. 2006.) Esimies voi esimerkiksi järjestää aktiivisesti tilanteita virtuaalisesti, joissa työntekijät pääsevät olemaan vuorovaikutuksessa keskenään, jotta mehenki vahvistuu, samalla mahdollistaen kokemusten ja tunteiden esilletuonnin (Vilkman 2016, luku 2.)

Kokonaisuudessaan esimiehen vastuu tiimin innostamisessa päästä yhteisiin tavoitteisiin on suuri ja onnistuessaan tämä luo yhteisöllisyyttä. Vision tuominen esille ymmärrettävästi on tärkeää johdettaessa erillään olevaa tiimiä ja erilaisten tarpeiden huomioiminen kuten joustavuus ja johtaminen tilanteelle tarpeellisella tavalla kasvattaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota, kun työntekijät kokevat tulleen kuulluksi. Kuulluksi tulemisen lisäksi työntekijöiden vapaus oman työn hoitamiseen synnyttää halun olla luottamuksen arvoinen ja näin ollen lisää motivaatiota. Myös toimiva molemmin puoleinen yhteydenpito virtuaalikanavissa esimiehen ja työntekijän välillä kasvattaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota työhön. (Vilkman 2016, luku 3, 6.) Lisäksi merkityksellisten asioiden tekeminen työssä, suunnan määrittäminen omalle tekemiselleen ja kyky kehittyä on koettu tutkimusten mukaan tärkeämmiksi sisäisen motivaation muodostumisen tekijöiksi, kuin ulkoiset tekijät, kuten palkinnot tai rangaistukset. (Pullan 2016.)

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön kulku ja toteutus eteni Kuvion 2 mukaisesti. Opinnäytetyö lähti liikkeelle toimiksiantajan tarpeesta ja omasta mielenkiinnostani aiheeseen. Kun etätöitä, sisäistä motivaatiota ja esimiestyötä käsittelevään teoriapohjaan oli perehdytty monipuolisesti, siirryttiin

varsinaiseen tutkimuksen toteutusvaiheeseen. Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmiksi valikoituivat teema- ja lomakehaastattelu, joiden perusteella pyrittiin selvittämään, mitkä sisäiset motivaatiotekijät koetaan merkityksellisiksi etätyössä. Tutkimusmenetelmät valittiin sen perusteella, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin päätutkimus-, sekä apututkimuskysymyksiin. Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja kerron teema- ja lomakehaastattelusta tutkimusmenetelmänä sekä miksi kyseiset menetelmät valittiin.



Kuvio 2: Opinnäytetyön kulku ja toteutus

4.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Opinnäytetyön aihetta rajattiin toimeksiantajan toiveen ja oman kiinnostuksen kohteen mukaisesti siten, että apututkimuskysymyksissä otettiin huomioon kaikki työn kannalta tarpeelliset näkökulmat. Aihetta rajattiin koskemaan ainoastaan tietyn toimialan kolmen tiimin jäseniä yrityksen suuren koon takia. Yhden tiimin sijaan aihe rajattiin koskemaan kolmea tiimiä toimeksiantajan toiveesta, jotta sisäisistä motivaatiotekijöistä etätöissä saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tietoa. Kyseiset tiimit työskentelivät tiiviissä yhteistyössä keskenään, joten rajaus oli otollinen työn tavoitteen kannalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli siis tutkia, mitkä asiantuntijaorganisaation X kolmessa tiimissä esiintyvät sisäiset motivaatiotekijät koetaan merkityksellisiksi etätyöskentelyssä ja miten esimiehet ovat tukeneet tässä työntekijöitään. Tavoitteena oli myös selvittää miten digitaaliset työvälineet ovat tukeneet etätyötä. Vaikka alla esitettävät pää- ja apututkimuskysymykset ovat sinällään samat kuin työn tavoitteet, tavoite haluttiin tuoda vielä esiin sellaiseenaan selvyuden vuoksi.

Varsinainen tutkimus lähtee liikkeelle päätutkimuskysymyksen asettamisesta, johon tutkimuksella haetaan vastauksia. Päätutkimuskysymyksen ohelle voi määrittää myös apututkimuskysymyksiä, jotka helpottavat varsinaisen tutkimusongelman analysointia. Mikäli apututkimuskysymyksiä määritetään, on päätutkimuskysymys useimmiten yleisluontoisempi ja tällöin apututkimuskysymykset rajaavat ja täsmentävät varsinaista tutkimusongelmaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 125-128.)

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on, mitkä sisäiset motivaatiotekijät koetaan merkityksellisiksi etätyössä asiantuntijaorganisaation kolmessa tiimissä X. Päätutkimuskysymys kiteyttää työn tarkoituksen lisätä esimiesten ymmärrystä siitä, miten he ovat onnistuneet tukemaan työntekijöidensä sisäistä motivaatiota etätyössä ja mitä kehitettävää tässä olisi. Lisäksi tarkoituksena on antaa tietoa motivaatiotekijöiden nykytilasta. Apututkimuskysymyksiä on neljä ja niiden tavoitteena on selvittää seuraavaa:

1. Miten työntekijät ylläpitävät sisäistä motivaatiotaan etätyössä?
2. Miten motivaatio työhön on muuttunut etätyöskentelyyn siirryttäessä?
3. Miten esimiehet ovat tukeneet työntekijöiden motivaatiota etätyön aikana ja mitä parannettavaa tässä olisi?
4. Miten digitaaliset työvälineet ovat tukeneet etätyötä?

4.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Kun tutkimuskysymys on muodostettu, tulee seuraavaksi määritellä tutkimusmenetelmä työn tueksi. Tutkimusmenetelmät on tyypillisesti jaettu kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimusmenetelmiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto pyritään saattamaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon, joka kohdistuu suurempaan joukkoon. Esimerkiksi kysely on tyypillinen määrällinen menetelmä. (Ojasalo ym. 2014, 104.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan tarkoitus on hankkia pienestä tarkoituksenmukaisesta kohdejoukosta paljon tietoa kokonaisvaltaisesti. Tällöin tutkittavat saavat paremmin äänensä kuuluviin ja tutkija voi olla osallisena toimintaan, jolloin ilmiötä voidaan ymmärtää paremmin määrälliseen tutkimusmenetelmään verrattuna. (Hirsjärvi ym. 2013, 161-164.) Seuraavaksi avaan perusteita, miksi kvalitatiivisiin teema- ja lomakehaastatteluihin tutkimusmenetelminä päädyttiin.

4.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja hyvin suosittu, sillä siinä päästään olemaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna on sen joustavuus, sillä aineiston keruuta ja aiheiden järjestystä voidaan säädellä. Tutkija ei etukäteen voi tietää tarkalleen haastattelun suuntaa, joten vastauksia voidaan saada laajastikin tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä. Vastauksia pystytään myös selventämään lisäkysymyksiin ja syventämään perusteluita pyytämällä haastattelun aikana. Etujen ohella haastatteluun on liitetty myös haittoja, kuten esimerkiksi aikaa vievä suunnittelu ja virhelähteet. Myös luotettavuuden varmistaminen on koettu haastavaksi, sillä sosiaalinen paine saattaa vaikuttaa vastausten laatuun. (Hirsjärvi ym. 2013, 204-207.)

Tyypillisiä laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelu voi olla täysin strukturoitu, jolloin kysymykset esitetään ennalta määritetyssä järjestyksessä siitä poikkeamatta. Avoin haastattelu puolestaan on täysin strukturoimaton, jolloin keskustelu tietyn aiheen ympärillä on täysin vapaata. Teemahaastattelu on edellä mainittujen menetelmien välimuoto, jossa määritetään tietyt aihepiirit eli teemat etukäteen, mutta kysymyksiä ei tarvitse kysyä tarkassa järjestyksessä. Kysymysten muotoa voidaan muokata haastattelun aikana, mutta tärkeää on pyrkiä löytämään juurin tutkimuksen kannalta merkityksellisiä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2013, 208-210.) Teemahaastattelu on tyypillisesti kestoltaan noin tunnin (Ojasalo ym. 2014, 107). Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna, joista yleisin on yksilöhaastattelu. Ryhmähaastattelu ja sen alamuoto eli parihaastattelu ovat tiedon keruun puolesta tehokkaita, sillä useampi henkilö voi vastata kysymyksiin samanaikaisesti ja auttaa väärinymmärryksissä. Haittana on, että ryhmä voi vaikuttaa negatiivisesti asioiden esilletuontiin ja siten vastausten luotettavuuteen. Yksilöhaastattelussa vuorovaikutuksen luontevuus ja vapaus on mahdollista saavuttaa taaten samalla luotettavuus, vaikka osapuolia on ainoastaan kaksi. Haastattelu on suositeltavaa äänittää, jolloin se toimii analysoinnin apuna ja mahdollistaa täyden keskittymisen haastateltavaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 208-211.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä tutkimustietoa haluttiin kerätä kokonaisvaltaisesti asiantuntijaorganisaation X sisällä toimivasta kolmesta tiimistä. Täysin strukturoitu haastattelu olisi saattanut aiheuttaa sen, ettei uusia mielenkiintoisia näkökulmia olisi tullut esille ja avoin haastattelu puolestaan sen, ettei tiettyjä aihepiirejä olisi pystytty käsittelemään työn kannalta tarkoituksenmukaisella laajuudella määritetyssä aikataulussa. Näin ollen teemahaastattelu valittiin, sillä sen kautta haluttiin saada työn kannalta merkityksellisiä vastauksia. Lisäksi haluttiin mahdollistaa se, että jokainen osallistuja saa äänensä kuuluviin. Teemahaastattelu tarjosi myös mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä tarvittaessa ja tarkentaa haastateltavien esittämiä perusteluita tilanteen mukaan. Teemahaastatteluun osallistui neljä johdettavaa ja kaksi esimiestä, ja he työskentelivät kaikki samalla toimialalla. Haastatteluun valittiin mukaan sekä johdettavia että esimiehiä, sillä toimeksiantajan ja oman toiveeni mukaisesti oli tärkeää, että molempien osapuolien näkökulmat saatiin otettua huomioon luotettavuuden varmistamiseksi.

4.2.2 Lomakehaastattelu

Alkuperäisen suunnitelman mukaan teemahaastattelun lisäksi oli tarkoitus käyttää toisena tutkimusmenetelmänä kyselyä tai aivorihtä, mutta kyselyn ei koettu tuovan mitään lisäarvoa opinnäytetyölle, sillä se olisi ollut hyvä toteuttaa suurelle kohdejoukolle kyselylle tyypillisesti ja tämän työn kohdejoukko koostui kuudesta henkilöstä. Myöskään aivorihti ei osoittautunut hyväksi menetelmäksi kehittämissuositusten luomiselle, sillä haastateltavat työskentelivät eri tiimeissä ja näin ollen ei uskottu siihen, että avointa keskustelua ja perusteluita

kehittämisehdotuksia olisi saatu aikaan tutkimuksen kannalta hyödyllisellä tavalla. Aikataulullisista syistä uudet teemahaastattelut yksilöhaastatteluina eivät myöskään olisi olleet mahdollisia. Näin ollen tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun lisäksi valittiin toiseksi menetelmäksi lomakehaastattelu, jonka avulla haluttiin syventää teemahaastatteluiden kautta saatuja tuloksia tiettyjen aihepiirien osalta avointen kysymysten avulla. Avoimet kysymykset luovat mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä asioita ja osoittaa vastaajien aiemman tietämyksen aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2013, 201).

Tutkimushaastattelun tyyppejä on paljon erilaisia ja haastatteluita voidaan tehdä kasvokkain, puhelinhaastattelun tai sähköisten välineiden kautta (Puusa & Juuti 2020, 111). Lomakehaastattelua voidaan hyödyntää laadullisessa tutkimuksessa ja tärkeää on kysyä kysymyksiä, jotka perustuvat teoreettiseen viitekehykseen, pyrkivät vastaamaan tutkimuksen tarkoitukseen ja ovat liitännäisiä jo tutkimuksen kautta selvinneeseen tietoon. Tutkimusmenetelmän avulla tulee pystyä vastaamaan perustellusti myös asetettuun päätutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

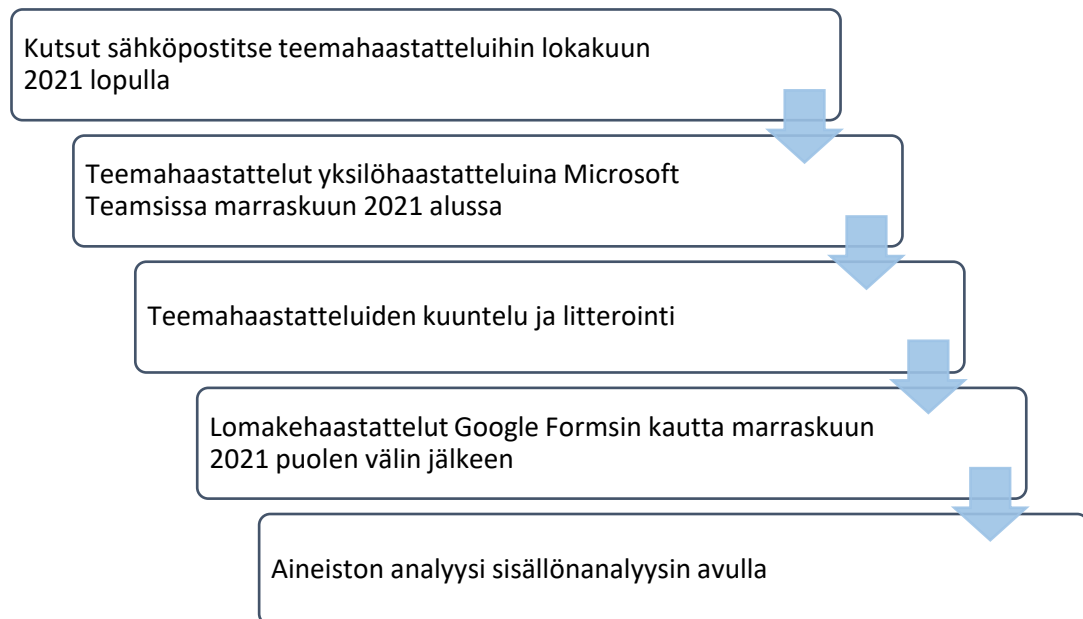
Lomakehaastattelut voidaan koostaa avoimista kysymyksistä ja vastausten laajuus määrittää sen, voiko avointen kysymysten vastauksia hyödyntää varsinaisen aineiston analyysissä. Lomakehaastattelun kautta saatujen vastausten avulla voidaan myös testata, onko aiemmin kerätty tutkimustieto tulostensa puolesta yleistettävissä ja pätevää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Lomakehaastattelun koettiin olevan paras vaihtoehto jo saatujen tutkimustulosten syventämiseksi, sillä se oli kätevä toteuttaa verkon välityksellä valmiin lomakkeen kautta, eikä ollut yhtä aikaa vievää verrattuna teemahaastatteluun. Lisäksi lomakehaastatteluun vastanneet olivat teemahaastatteluiden perusteella tietoisia mitä aihepiirejä lomakehaastattelussa tullaan käsittelemään, mikä mahdollisti vastausten pohdinnan etukäteen ja näin ollen kysymyksiin saatiin laajojakin vastauksia, joita pystyttiin hyödyntämään aineiston analyysissä.

4.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Aineiston kerääminen lähti liikkeelle jo lokakuussa 2021. Ensin toimeksiantajalta kysyttiin tarkennuksena, ketkä haastatteluihin osallistuvat ja tämän jälkeen haastatteluun osallistuville johdettaville ja esimiehille ilmoitettiin etukäteen sähköpostitse, mistä teemahaastattelut koostuvat. Lisäksi sovittiin tarkemmin haastatteluiden ajankohdasta. Teemahaastatteluiden teemat ja haastatteluun varattava aika kerrottiin etukäteen, jotta haastateltavat tiesivät, mitä aihepiirejä tullaan käsittelemään. Jotta voitiin varmistaa ettei haastateltavaa johdatella itse haastattelutilanteessa, apukysymyksiä ei kerrottu haastateltaville etukäteen.

Kuviossa 3 on kuvattu aineiston keräämisen vaiheet. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina marraskuun 2021 alussa Microsoft Teamsin välityksellä ja äänitettiin puhelimella. Haastatteluiden kesto oli vaihdellen noin 30-60 minuuttia. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun äänittämiseen etukäteen ja kerrottiin myös, että tulokset käsitellään täysin

anonyymisti. Lisäksi myös kerrottiin, että aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla opinnäytetyön valmistuessa.



Kuvio 3: Aineiston keräämisen vaiheet

Teemahaastattelussa oli etukäteen määritetyt tietyt aihealueet, mutta kokonaisuudessaan keskustelu valikoitujen aihealueiden ympärillä oli suhteellisen vapaata. Näin ollen saatiin mahdollistettua avointa vuorovaikutusta haastateltavien kanssa. Aihealueet pohjautuivat teoriakatsauksen perusteella muodostettuihin teemoihin ja tutkimuskysymyksiin. Luotettavuuden varmistamiseksi haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina, ettei sosiaalinen paine vaikuttaisi vastausten laatuun. Näin saatiin myös parannettua luotettavuutta. Haastateltaville kerrottiin sähköpostitse hyvissä ajoin ennen haastattelutilannetta mitä varten tutkimusta tehdään, mikä oma roolini on, miten tutkimus etenee ja mitä aihepiirejä käsitellään.

Haastattelun aihepiireiksi valittiin haastateltavan tausta, motivaatio, sisäiset motivaatiotekijät etätyössä ja esimiestyö sekä etäjohtaminen. Jokaista aihepiiriä lähestyttiin avaavan kysymyksen kautta ja huomiota kiinnitettiin erityisesti siihen, ettei haastateltavaa johdatella. Haastattelun runko oli sama kaikille haastateltaville aihepiirien puolesta, mutta tarpeen mukaan keskustelua ylläpidettiin lisäkysymyksillä aiheessa pysymiseksi (Liite 1). Haastattelukysymykset olivat aihepiirien puolesta samat sekä johdettaville että esimiehille, mutta apukysymykset vaihtelivat muotoilultaan jonkin verran roolista riippuen. Haastatteluissa haluttiin selvittää haastateltavien taustoja siltä osin, miten kukin on päätenyt rooliinsa ja pyydettiin kuvailemaan etätyön hyötyjä ja haittoja. Motivaatiosta haluttiin päästä keskustelemaan siltä osin, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja mitkä toiminnot tukevat tai haittaavat sitä. Sisäisistä motivaatiotekijöistä herätettiin keskustelua itseohjautuvuuden pohdinnan kautta ja lisäksi tarkasteltiin digitaalisten työvälineiden merkityksellisyyttä etätyössä. Esimiestyöstä ja

etäjohtamisesta keskusteltiin yleisluontoisesti ja pyydettiin kutakin haastatteluun osallistunutta kuvailemaan, millainen on hyvä esimies ja onko muutostilanne vaikuttanut johtamiskäytäntöihin. Lopuksi kysyttiin vielä, miten motivaatiota etätyössä voitaisiin parantaa.

Teemahaastatteluiden toteutuksen jälkeen äänitetty aineisto kuunneltiin useaan kertaan läpi ja litteroitiin sanatarkasti. Kerätty aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan auki, jolloin haastatteluaineistoa on helpompi hallita. Litterointi voidaan tehdä koko aineistosta tai teemoittain. Huomiota voidaan kiinnittää joko vastausten sisältöön ylipäätään, jolloin litterointi jää yleisemmälle tasolle tai tarkkoihin sanavalintoihin, jolloin sanatarkka litterointi on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2013, 222-224.)

Lomakehaastatteluiden toteutukseen siirryttiin teemahaastatteluiden toteutuksen jälkeen. Johdettaville ja esimiehille toteutetut lomakehaastattelut koostuivat avoimista kysymyksistä, sillä esimiesten johtamistyylistä, toimialaosaamisesta ja johdettavien työn tehokkuuden tukemisesta haluttiin saada syvällisempää tietoa. Myös palautteenannosta ja toiveista sen suhteen sekä strategisten tavoitteiden selvytyksestä haluttiin monipuolisempaa tietoa. Lomakehaastatteluun osallistui kolme johdettavaa ja kaksi esimiestä. Haastatteluun pyydettiin osallistumaan vielä yhtä johdettavaa, mutta hän ei harmillisesti päässyt osallistumaan. Muuten lomakehaastattelu toteutettiin samalle kohdejoukolle, kuin teemahaastattelukin. Myös lomakehaastatteluissa oli tärkeää, että siihen vastasivat sekä johdettavat että esimiehet luotettavuuden varmistamiseksi. Lomakehaastatteluissa oli etukäteen määritetyt kysymykset, mutta vastausten laajuus oli vapaa (Liite 2). Kysymykset vaihtelivat hieman haastateltavan roolista riippuen, mutta liittyivät samoihin aihepiireihin. Aihealueet pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen pyrkien vastaamaan myös tutkimuksen tarkoitukseen ja päätutkimuskysymykseen teemahaastatteluiden tuloksia syventäen.

Lomakehaastattelussa johdettavilta kysyttiin millaisena he kokevat esimiehensä johtamistyylin ja miten johtamistyyli tukee heidän onnistumistaan työssä, ja miten esimies tukee työn tehokkuutta sekä tavoitteisiin pääsyä etätyössä. Lisäksi kysyttiin, ovatko strategia ja tavoitteet selvät sekä milloin ja miten johdettava toivoisivat saavansa palautetta. Lopuksi annettiin myös mahdollisuus kommentoida halutessaan motivaatiota ja etätyötä yleisesti. Esimiehille osoitetut kysymykset liittyivät samoihin aiheisiin, mutta ne oli muotoiltu hieman eri tavalla rooleista johtuen. Esimiehiltä puolestaan kysyttiin (Liite 3), kokevatko he omaavansa riittävän toimialaosaamisen ja miten se näyttäytyy heidän työssään ja heitä pyydettiin kuvailemaan johtamistyyliään sekä sitä, miten se tukee työntekijöiden onnistumista työssään. Lisäksi kysyttiin, miten he tukevat työntekijöiden tehokkuutta ja tavoitteisiin pääsyä etätyössä ja ovatko yrityksen strategia ja tavoitteet selkeästi määritelty ja selvät johdettaville. Lopuksi kysyttiin miten esimies itse voisi edesauttaa työntekijöiden luottamusta omaan kyvykkyyteensä teknologisten työvälineiden käytössä ja annettiin mahdollisuus kommentoida motivaatiota ja etätyötä yleisesti.

Lomakehaastattelut toteutettiin marraskuussa 2021 Google Forms-työkalun avulla, sillä kyseisen alustan kautta pystyttiin muodostamaan kätevästi avoimia kysymyksiä, joihin oli helppo vastata. Lomake oli avoinna aikavälillä 19.11.-22.11.2021. Vaikka vastausaika oli suhteellisen lyhyt, lomakehaastatteluun osallistujilta kysyttiin sähköpostitse hyvissä ajoin ennen lomakkeen avautumista mahdollisuudesta käydä vastaamassa kysymyksiin ja lisäksi heitä muistutettiin vielä erikseen, kun kysymykset olivat avoinna. Näin ollen saatiin varmistettua että mahdollisimman moni kerkeäisi vastaamaan. Linkki lomakkeeseen lähetettiin kullekin osallistujalle sähköpostin välityksellä ja kerrottiin, että vastaukset ovat täysin anonyymeja. Lisäksi osallistujille kerrottiin, että aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla, kun opinnäytetyö on valmistunut. Lomakehaastatteluista ei ollut tarpeellista litteroida, sillä ne olivat jo valmiiksi kirjallisessa muodossa.

Aineiston analyysiin siirrytään tyypillisesti sitten, kun koko aineisto on kerätty ja järjestetty (Hirsjärvi ym. 2013, 223). Kun aineisto oli kerätty teema- ja lomakehaastatteluiden avulla, siirryttiin analysoimaan aineistoa kokonaisuudessaan. Aineistoa voidaan analysoida eri tavoin, mutta tässä opinnäytetyössä analyysimalliksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ideana on järjestää kerätty aineisto systemaattisesti ja tiivistetysti, nostaa esiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät asiat. Näin haastatteluaineisto saadaan järjestettyä entistä hallittavampaan muotoon. Sisällönanalyysi lähtee liikkeelle pelkistettyjen ilmausten etsimisestä, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kannalta. Ilmaukset listataan, jonka jälkeen siirrytään aineiston ryhmittelyyn. Pelkistetyt ilmaukset käydään tarkasti läpi ja samankaltaiset käsitteet yhdistetään alaluokiksi, jolloin erillään olevat tekijät yhdistetään yhdeksi sisällöksi kuvaavaksi käsitteeksi. Alaluokat yhdistetään edelleen yläluokiksi, jotka yhdistetään pääluokiksi. Lopuksi tutkimuksen kannalta olennainen tieto käsitteellistetään, jonka perusteella saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-127.)

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelminä teemahaastattelua ja lomakehaastattelua, joiden kautta saatuja tuloksia esitellään seuraavaksi. Ensin käydään läpi teemahaastatteluiden tulokset, jonka jälkeen perehdytään lomakehaastatteluiden kautta saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä esimiesten ymmärrystä siitä, miten he ovat onnistuneet tukemaan työntekijöidensä sisäistä motivaatiota etätöissä ja mitä kehitettävää tässä olisi. Lisäksi tarkoituksena oli antaa tietoa motivaatiotekijöiden nykytilasta.

5.1 Teemahaastatteluiden tulokset

Teemahaastatteluista kerättyä aineistoa lähdettiin analysoimaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin ensin etsimällä ja alleviivaamalla pelkistetyt ilmaukset. Tämän jälkeen

pelkistetyt ilmaukset listattiin ja niistä alettiin etsimään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Tämän jälkeen samaa tarkoittavista ja eri asioita tarkoittavista ilmauksista muodostettiin alaluokkia ja yhä yläluokkia, jonka pohjalta muodostui kolme pääluokkaa. Pääluokat ovat motivaatiotekijöiden nykytila, sisäisten motivaatiotekijöiden ilmeneminen etätöissä ja esimiesten rooli motivaatiotekijöiden ylläpitämisessä. Alla käyn läpi muodostuneet pääluokat ja selkeyden vuoksi otsikoin myös muodostuneet yläluokat, jotta tulosten kulkua on helpompi seurata. Osaa tuloksista havainnollistetaan myös lainauksilla haastatteluista. Jokaisen yläluokan sisällössä käydään ensin läpi johdettavien ja sitten esimiesten näkökulma. Selkeyden vuoksi tulokset käydään läpi teemahaastattelun teemojen ja apututkimuskysymysten järjestyksen mukaisesti.

Ensimmäisen pääluokan tuloksissa avataan, miten motivaatio työhön on muuttunut etätöihin siirryttäessä. Pääluokan 1 tulokset käsittelevät toimialan henkilöstön muutoksia, toimistotyöskentelyä ja muutostilanteessa selviytymistä sekä etätöiden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia motivaatioon.

Pääluokka 1: *Motivaatiotekijöiden nykytila*

Toimialan henkilöstön muutokset

Haastatellut johdettavat ja esimiehet toimivat kaikki samalla toimialalla asiantuntijaorganisaation X sisällä ja työskentelivät vaihdellen hieman erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Jokainen haastateltava oli koronapandemian aikana työskennellyt vaihdellen täysin etänä tai osittain toimistolla, mutta etätöskentely oli kaikille haastateltaville hyvin tuttua ja tullut jäädäkseen. Toimialan sisällä oli tapahtunut jonkin verran muutoksia koronapandemian aikana, sillä osa johdettavista ja esimiehistä oli ollut lomautettuna, työskennellyt osa-aikaisesti tai siirtynyt väliaikaisesti toisiin tehtäviin koronapandemian aiheuttamassa muutostilanteessa.

Toimistotyöskentely ja muutostilanteessa selviytyminen

Haastatteluista ilmeni, että johdettavat kokivat toimistolla työskennellessään ylimääräisen keskustelun muusta kuin työstä tärkeänä ja yhteisiin asioihin keskittymisen olevan hyvällä tasolla. Myös keskustelusparrauksen ja ajatusten vaihdon kasvotusten koettiin olevan korvaamattomaa, vaikuttaen positiivisesti motivaatioon. Esimiehet olivat samaa mieltä ja etenkin hiljaisen tiedon siirtyminen, fiiliksen aistiminen ja spontaani keskustelu työpaikan käytävillä koettiin äärimmäisen tärkeäksi motivaation ylläpidon kannalta.

Ilmeni, että toimistolla esiintyi kuitenkin myös häiriötekijöitä, jotka vaikuttivat sekä johdettavien että esimiesten keskittymiskykyyn ja motivaatioon negatiivisesti. Kiireessä metelistä ärsyynnyttiin herkästi ja sekavuuden koettiin haittaavan työhön keskittymistä avokonttorissa

työskennellessä. Sekavuuden koettiin myös vaikuttavan motivaatioon negatiivisesti ja avokonttorissa muuhun kuin työhön liittyvien keskusteluiden koettiin ajoittain vievän turhaa aikaa työpäivästä.

”Semmonen ehkä tietynlainen sekavuus on mulle semmonen et sit jos tuntuu et kaikki on vähän semmost sekamelskaa niin sit on vaikee niinku keskittyy ja se syö sit sitä motivaatioo.” (Johdettava)

Koronapandemian aiheuttamassa muutostilanteessa haastatteluiden pohjalta ilmeni, että yhteinen hätä koronatilanteen takia ajoi sekä johdettavia että esimiehiä haluun selviytyä yhdessä ja etätyöskentelyyn siirtyminen koettiin suhteellisen helpoksi. Ilmeni, että kiitollisuus siitä että itsellä on töitä vaikeina aikoina, vei eteenpäin ja motivaatio tehdä oma työ mahdollisimman hyvin yrityksen ja oman työpaikan säilymiseksi oli tärkeää kaikille.

”Nii itellä se et on työpaikka säilyny ni on ollu niin arvokas asia, et sitä niinku tekee oikeestaan mitä vaan kuha vaan saa tehdä sitä työtä. Ja et se motivaatio tehdä työtä ja tehdä työ mahdollisimman hyvin jotta firma säilyy, jotta työka- vereilla duunit säilyy, jotta itellä duuni säilyy nii se on ollu tosi korkeella.” (Johdettava)

Etätyön positiiviset vaikutukset motivaatioon

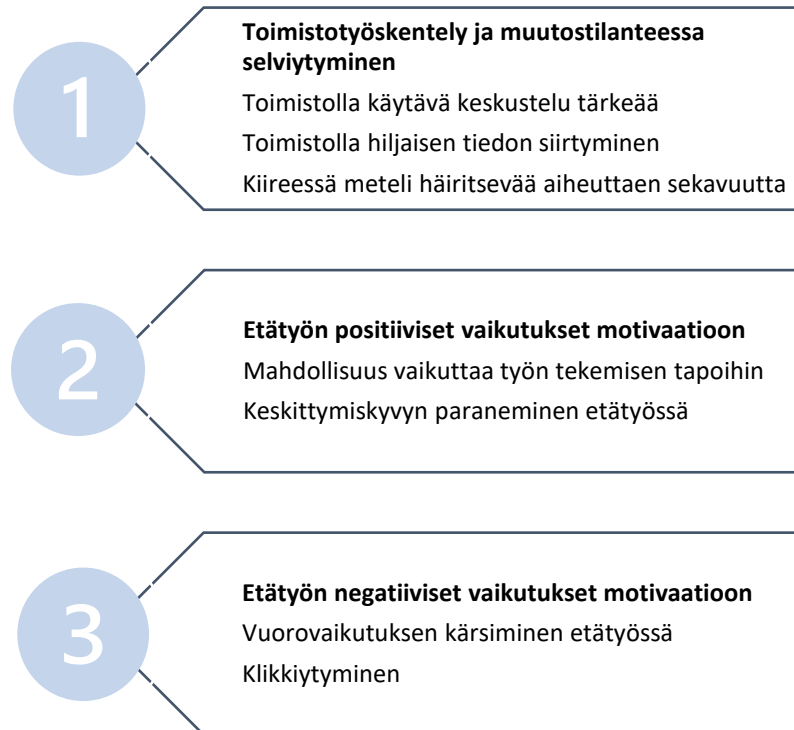
Johdettavien haastatteluista ilmeni, että etätyö on mahdollistanut oman työn organisoinnin ja tuonut mukanaan mahdollisuuden vaikuttaa työn tekemisen tapoihin. Ilmeni, että hyvä keskittyminen työtehtäviin koettiin suurena hyötynä, sillä keskeytyksiä työntekoon ei tule etätöissä ja näin ollen työnteko on tehokkaampaa. Johdettavien haastatteluvastauksista ilmeni myös, että etänä työskennellessä vireystila on parempi ja jaksaminen töiden aikana sekä niiden jälkeen on parempaa. Tapaamisten koettiin olevan etänä mukavia sekä myös ajansäästö koettiin merkittäväksi positiiviseksi motivaatiotekijäksi etätöissä.

Myös esimiesten vastauksista ilmeni, että etätyön ehdottomana hyötynä on parempi keskittyminen työtehtäviin. Rutiinien tärkeys ja ympäristön rauhoittaminen etätyössä koettiin merkittäväksi sekä ajansäästö koettiin erityisen positiivisena.

Etätyön negatiiviset vaikutukset motivaatioon

Johdettavien näkökulmasta etätyön koettiin osittain vaikuttaneen negatiivisesti vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen pitkän erossaolon takia. Etätöissä käytävä keskustelu ja hiljaisen tiedon siirtyminen puuttuvat ja kynnyksen pitää yhteyttä kollegoihin koettiin olevan suuri. Myös esimiesten näkökulmasta tiimien välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa koettiin olevan puutteita ja johdettavien koettiin jopa klikkiytyvän pieniksi ryhmiksi etänä työskennellessään.

Pääluokan 1 keskeisimmät tulokset yläluokkineen



Kuvio 4: Pääluokan 1 keskeisimmät tulokset

Toisen pääluokan tuloksissa avataan, miten työntekijät ylläpitävät sisäistä motivaatiotaan etätyössä ja miten digitaaliset työvälineet ovat tukeneet etätyötä. Pääluokassa 2 käsitellään itseohjautuvuutta, osaamisen kokemuksia ja vuorovaikutusta sekä yhteisöllisyyttä motivaatiotekijöinä.

Pääluokka 2: Sisäisten motivaatiotekijöiden ilmeneminen etätyössä

Itseohjautuvuus motivaatiotekijänä

Haastatteluiden perusteella ilmeni, että johdettavat kokivat itseohjautuvuuden olevan erittäin merkittävä motivaatiotekijä työssään. Johdettavat luottivat rohkeuteensa etsiä vastaukset vaikeisiin kysymyksiin itse ja ovat valmiita tekemään myös itsenäisiä päätöksiä. Esille nousi useaan otteeseen niin johdettavien kuin esimiesten kokemus vapauden ja vastuun kulttuurista, joka ilmenee vapautena määritellä itse keinot päästä haluttuun lopputulokseen ja lisäksi jokaisella itsellään on vastuu omasta suoriutumisesta työssään.

Johdettavien ja esimiesten haastatteluvastauksista ilmeni myös itsensä kehittämisen ja ammattitaidon kasvatuksen tärkeys motivaatiotekijänä. Itsensä kehittämisen työelämässä koettiin olevan hyvin tärkeää ja etätöissä itsenäisen työskentelyn vastuun määrä osaltaan ohjasi parempaan suoritukseen.

”No toi itsensä kehittäminen ja se ammattitaidon jatkuva kasvattaminen niin sehän on ilman muuta tärkeä asia siinä omassa työssä et kokee koko ajan että se työ on tarpeeksi haastavaa ja niinku saa tehdä sellaisia tehtäviä mitkä on myös itselle mielekkäitä.” (Johdettava)

”Tosi paljon ollaan puhuttu siitä itsensä kehittämisestä ja siitä vapaudesta ja vastuuta et niinku tehtäisi itsenäisiä päätöksiä ja kannetaan se vastuu niistä ja opitaan se et mokia sattuu ja on aivan täysin sallittua epäonnistua, koska muutenhan me ei kehitytä jos ei onnistuta.” (Esimies)

Osaamisen kokemukset motivaatiotekijänä

Tavoitteisiin pääsy työtehtävissä koettiin yhtenä suurimpana motivaatiotekijänä johdettavien keskuudessa. Oman työn haluttiin tuottavan tulosta sekä tieto työn tuottavuudesta toimi motivaatiotekijänä. Myös tehokas ote työntekoon ja sen teko yritystä palvelevalla tavalla koettiin merkitykselliseksi. Johdettavien vastauksista ilmeni, että pärjääminen omassa työssä ja onnistumisen kokemukset vaikuttavat motivaatioon. Uudet roolit ja haasteet urapolulla edesauttoivat motivaation ylläpitoa ja työtehtävien monipuolisuus koettiin tärkeäksi. Johdettavien vastauksissa korostui myös työn merkityksellisyyden ja arvostuksen tärkeys ja omalla työllä haluttiin saavuttaa yhteiskunnallisesti merkittäviä asioita. Tiimin tuen koettiin olevan tärkeä tekijä onnistumisen kokemusten ilmenemisessä.

Myös esimiehet kokivat pärjäämisen omassa työssään tärkeäksi ja uusien roolien sekä haasteiden koettiin edesauttavan motivaation ylläpitoa. Esimiesten vastauksista korostui myös työn merkityksellisyys ja sen arvostuksen tärkeys. Lisäksi esimiehet painottivat osaamisen jakamisen tärkeyttä muiden kanssa sekä jokaisen vastuuta kehittää omaa osaamistaan.

”Arvot ja kulttuuri on varmasti se kaikista suurin eli se tiimi missä sitä työtä tehdään, se et omaa työtä arvostetaan. Et pääsee aidosti myöskin tekemään sitä omana itsenään et se ei oo päälle liimattu rooli, se on niinku luontevaa. Myöskin itselle tosi suuri motivaatiotekijä on se että koen tekeväni jotain aidosti arvokasta ja tärkeää.” (Esimies)

Toimivat teknologiset työvälineet korostuivat johdettavien haastatteluvastauksissa moneen otteeseen. Teknologiset työvälineet toimivat hyvän vuorovaikutuksen mahdollistajina ja niiden koettiin lisäävän työnteon tehokkuutta reilusti. Muutostilanteessa siirryttäessä

etätoimistolle teknologisten työvälineiden käytön suhteen ei sinällään koettu suurempia haasteita, vaan rohkeus lähteä kokeilemaan uusia järjestelmiä ja työkaluja toimi motivaatiotekijänä. Järjestelmien tehokas toimiminen toki oli erittäin tärkeää. Toisaalta osa johdettavista koki teknologiset työvälineet ajoittain haasteellisena etätyössään, sillä yhteydenpito teknologisten työvälineiden kautta koettiin ajoittain hitaana ja tiedonkulku puutteellisena. Osa johdettavista oli sitä mieltä, että teknologiset ongelmat aiheuttavat turhautumista ja itsestä riippumattomat tekijät kuten päivitykset keskeyttävät tehokkaan työn teon vaikuttaen motivaatioon. Myös jatkuvien ilmoitusten etäkanavien kautta koettiin häiritsevät työntekeä.

Myös esimiehet kokivat teknologisten työvälineiden tehneen työnteosta tehokkaampaa mahdollistaen aktiivisen vuorovaikutuksen. Lisäksi esimiehet korostivat erityisesti luottamuksen tärkeyttä omaan kyvykkyyteen teknologisten työvälineiden käytössä ja osaamisen kartuttamista työvälineiden käytettävyydestä.

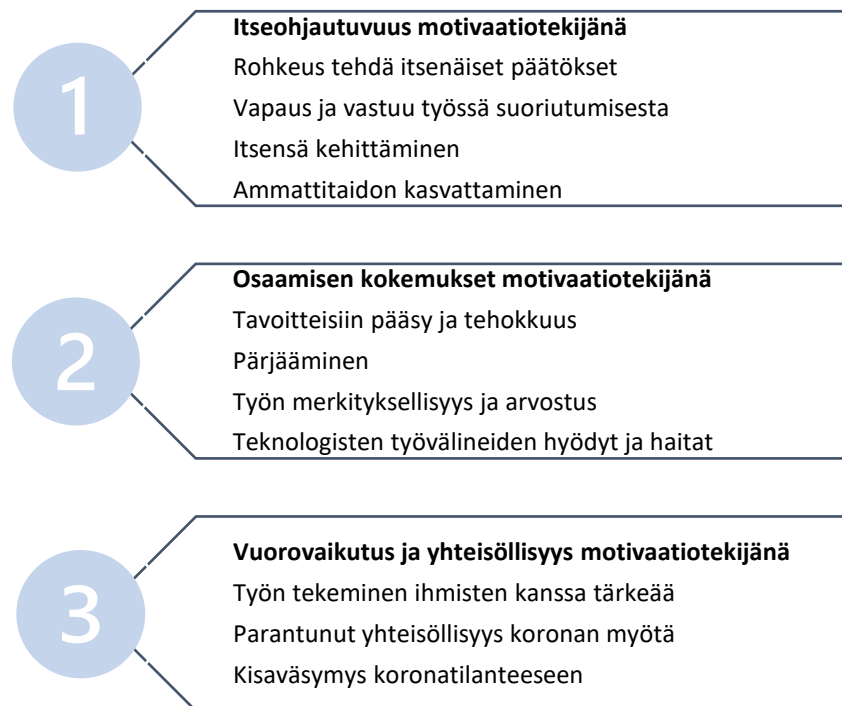
Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys motivaatiotekijänä

Yhteisöllisyyden tunteen koettiin olevan erittäin merkittävä motivaatiotekijä etätyössä johdettavien ja esimiesten näkökulmasta. Työn tekeminen ihmisten kanssa koettiin hyvin tärkeäksi ja yhdessä onnistuminen korostui moneen otteeseen. Yhteisöllisyyden koettiin jopa parantuneen koronan myötä sillä aktiivinen yhteydenpito ja yhteisen tavoitteen eteen työskenteleminen korostui, sekä ongelmanratkaisusta yhdessä tuli hyvin merkityksellistä.

Vaikka yhteisöllisyyden tunteen koettiin olevan tärkeä motivaatiotekijä työssä, joidenkin johdettavien vastauksista ilmeni, että työn teko itsessään on tärkeämpää kuin tiivis yhdessä tekeminen. Sosiaalisen kanssakäymisen koettiin jopa väsyttävän enemmän kuin antavan energiaa ja työssä suoriutuminen oli tärkeämpää kuin useat ihmiskontaktit päivän aikana. Ainoastaan muutaman läheisen työkaverin koettiin riittävän.

Ilmapiiriin koettiin olevan myös ylipäättään hyvä, joskin esimiesten vastauksista kävi ilmi koronatilanteeseen liittyvä kisaväsymys ja sen pohjalta negatiiviset vaikutukset ilmapiiriin. Avoin keskustelu koettiin kuitenkin vaikuttavan positiivisesti ilmapiiriin paranemiseen ja yhteisöllisyyteen. Lisäksi esimiehet korostivat kaikkien vastuun merkitystä yhteisöllisyyden ylläpitämisessä.

Pääluokan 2 keskeisimmät tulokset yläluokkineen



Kuvio 5: Pääluokan 2 keskeisimmät tulokset

Kolmannen pääluokan tuloksissa avataan, miten esimiehet ovat tukeneet työntekijöiden sisäistä motivaatiota etätöiden aikana ja mitä parannettavaa tässä olisi. Pääluokan 3 tulokset käsittelevät esimiesten kommunikaatiotaitoja ja läsnäoloa sekä etäjohtamista työn tukena.

Pääluokka 3: Esimiesten rooli motivaatiotekijöiden ylläpitämisessä

Esimiesten kommunikaatiotaidot ja läsnäolo

Johdettavat kuvailivat hyvän esimiehen tärkeimmiksi piirteiksi luotettavuuden, taidon kuunnella ja kyvyn olla tukena vaikeissa tilanteissa sekä välttää suorittavaa työtä. Myös se koettiin tärkeänä, että esimies osaa mukautua jokaisen johdettavan tilanteeseen. Ilmeni, että esimiehestä toivottiin välittyvän aito tunne että hän kuuntelee ja hän omaisi kyvyn pysähtyä aidosti hetkeen kysymään kuulumisia, joka koettiin osittain haasteena. Johdettavat toivoivat saavansa esimiehiltään vastaukset ja ratkaisut asioihin nopeatempoisesti ja he mainitsivat myös asioiden hoidon kerralla ja siten toiston välttämisen vaikuttavan motivaatioon.

”Mä toivon et esimiehestä välittyä sellanen tunne et hän kuuntelee mua ja et hän toivoo niin sanotusti niinku tietyl taval myös mulle parasta. Siis sillai että pyritään tehdä siitä työelämästä ja työn tekemisestä semmosta että se paitsi

palvelee yrityksen tarkotusperiä mutta et se on aidosti niinku inhimillistä ja semmosta ihmislähtöstä myös.” (Johdettava)

Lisäksi johdettavat kokivat, että selkeät toimintaohjeet avun kysymiseen helpottaisivat työntekoa ja kaikilla olisi tärkeää olla myös selkeät tehtäväkuvaukset. Ilmeni, että kaikkien olisi tärkeää omata kyky hoitaa erilaisia työtehtäviä.

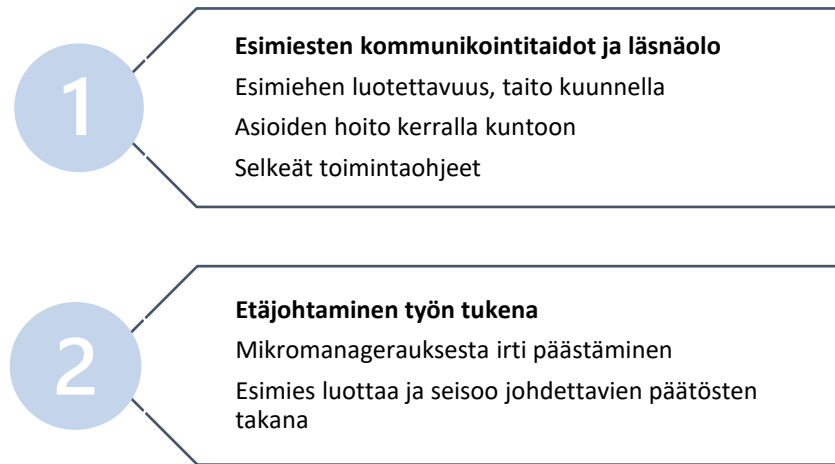
Esimiehet puolestaan kokivat, että esimiestyötä itsessään ei sinällään tarvita, vaan se on enemmänkin mukana olemista. Toisaalta esimiehet toivat myös esille muutostilanteen kääntäneen johtamisen tyyli hieman pääläelleen väliaikaisesti, sillä sekavan tilanteen helpottamiseksi johtamisen tyyli muuttui käskävämmäksi. Valmentavan johtamistyylin sijaan jaettiin yksinkertaisia käskyjä tilanteista selviämiseen ja sekavuuden minimoimiseksi.

Etäjohtaminen työn tukena

Johdettavat mainitsivat kaihtavansa mikromanageerausta ja kokivat rippeiden kyseisestä johtamisen tavasta karisseen pois. Vapauden ja vastuun koettiin olevan vetovoimatekijöitä työntöelle ja oman työn organisointi vaikutti merkittävästi motivaatioon. Tärkeää oli myös esimiehen luottamus siihen, että työt tehdään kotonakin kunnolla. Esimiesten koettiin seisovan tehtyjen päätösten takana ja luottavan asioiden hoitamiseen, jos niin on sovittu. Esimiehet olivat samaa mieltä ja kokivat ilmapiirin olevan luottamuksellinen sen suhteen, että asioista puhutaan asioina ja avoimesti.

”Sit myöski sellanen niinku luottamus siihen et mä tiesin et vaikka mä nyt päätin että nytpä onkin tämmönen että ei oo tarvinnu koskaan tämmöst tehdä mut mä päätän nyt itse itseni kanssa et tää hoidetaan näin, niin se että pystyy luottaa siihen et mä oon tehny tämmösen päätöksen ja mun takana seisotaan kyllä.” (Johdettava)

Pääluokan 3 keskeisimmät tulokset yläluokkineen



Kuvio 6: Pääluokan 3 keskeisimmät tulokset

5.2 Lomakehaastattelun tulokset

Myös lomakehaastattelun tuloksia lähdettiin analysoimaan sisällönanalyysin keinoin merkittävällä pelkistetyt ilmaukset ja etsimällä samaa tarkoittavia ja eri asioita tarkoittavia ilmauksia. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia ja yhä yläluokkia, joiden pohjalta muodostui vielä kaksi pääluokkaa: asiantuntijaorganisaation johtaminen ja toimintaohjeet. Alla esittelen keskeisimmät lomakehaastatteluiden tulokset.

Neljännän pääluokan tuloksissa avataan ja syvennetään teemahaastatteluiden tuloksia siltä osin, miten esimiehet ovat onnistuneet tukemaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota etätöiden aikana ja olisiko tässä parannettavaa. Pääluokassa 4 käsitellään esimiesten johtamistyyliä ja työn tehokkuuden tukemista.

Pääluokka 4: Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Esimiesten johtamistyyli

Esimiehet kuvailivat omaavansa riittävän toimialosaamisen asiantuntijaorganisaatiossa työskennellessään, ja he kokivat osaavansa ottaa asioita laaja-alaisesti huomioon tukiessaan tiimejään. Opittavaa toki löytyy aina, mutta tärkeää on ollut, että esimies pystyy itsekin tarttumaan johdettavien työtehtäviin ja hoitamaan samalla omat työtehtävänsä asiantuntijana. Esimiehet kuvailivat johtamistyyliään sekä osallistavana että valmentavana. Tärkeää oli erityisesti johdettavien oivalluttaminen ja heidän oppimisensa sitä kautta. Johdettavien

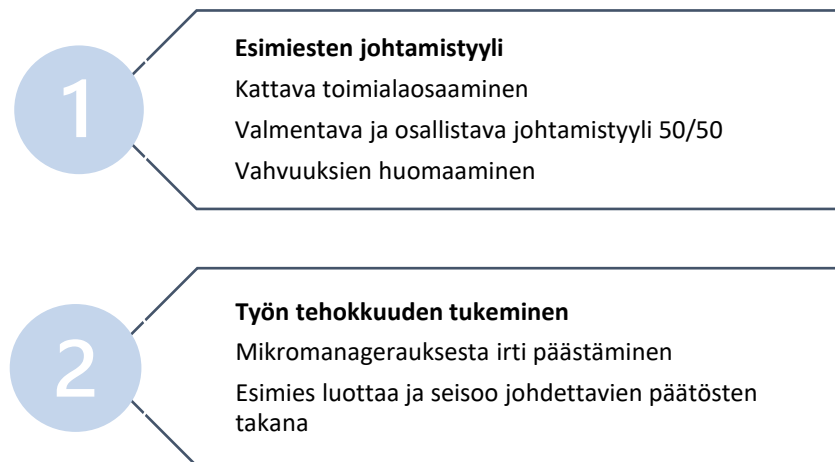
kannustaminen itsenäisiksi ongelmanratkojiksi ja siten heidän itseluottamuksen kasvamisen mahdollistaminen oli olennaista.

Johdettavien vastauksista ilmeni myös, että esimiesten johtamistyylin koetaan olevan sekä osallistavaa että valmentavaa tasapuolisesti. Johdettavat olivat sitä mieltä, että esimiehet mahdollistavat uuden oppimisen ja siten osaamisen laajentamisen. Lisäksi esimiesten koettiin huomaavan jokaisen vahvuudet ja rohkaisevan jokaista itseään kiinnittämään huomiota omiin vahvuuksiinsa.

Työn tehokkuuden tukeminen

Esimiehet korostivat, että he pyrkivät tukemaan työn tehokkuutta johdettavien avun tarpeita aktiivisesti kartoittamalla ja toisaalta rajoja vetämällä, etteivät esimerkiksi työpäivät veny liian pitkiksi. Ilmeni, että johdettavat toivoivat esimiesten tukevan työn tehokkuutta erityisesti säännöllisen yhteydenpidon kautta. Lisäksi työn tehokkuutta toivottiin tuettavan luottamalla puolin ja toisin, että työ hoituu sijainnista huolimatta.

Pääluokan 4 keskeisimmät tulokset yläluokkineen



Kuvio 7: Pääluokan 4 keskeisimmät tulokset

Myös viidennen pääluokan tuloksissa avataan ja syvennetään teemahaastatteluiden tuloksia siltä osin, miten esimiehet ovat tukeneet työntekijöiden sisäistä motivaatiota etätöiden aikana ja mitä parannettavaa tässä olisi. Pääluokassa 5 käsitellään strategiaa ja tavoitteita sekä palautteenantoa.

Päälukka 5: Toimintaohjeet

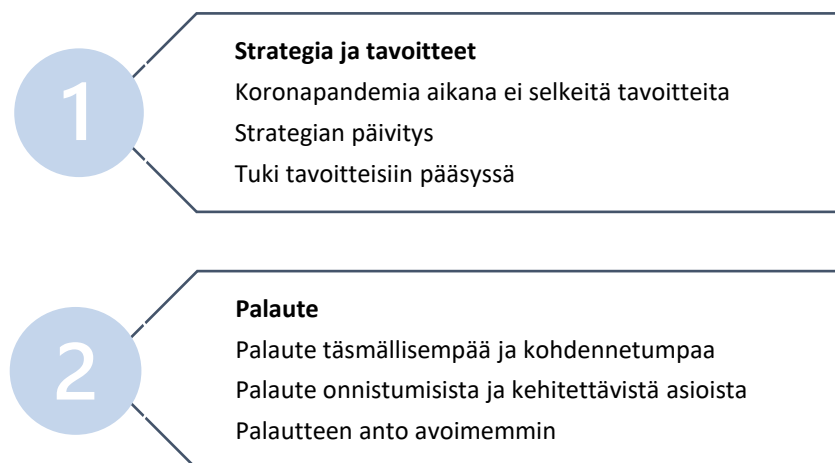
Strategia ja tavoitteet

Esimiesten vastauksista ilmeni, että koronapandemian aikana selkeitä tavoitteita ei ole ollut, mutta yrityksen strategiaa päivitetään parhaillaan ja yleisesti ottaen tarjottu tuki tavoitteisiin pääsyssä on tärkeää. Esimiesten vastauksista ilmeni kuitenkin, että tavoitteiden asettaminen yhdessä johdettavien kanssa on erittäin tärkeää ja tavoitteiden tulisi olla realistisia ja konkreettisia. Johdettavat kokivat kiireen työssä vaikuttavan siihen, ettei tavoitteita kerkeä sen kummemmin miettimään, mutta päällisin puolin ne ovat selvillä.

Palaute

Ilmeni, että esimiehen toivottiin antavan palautetta onnistumisista mutta myös kehitettävistä asioista puhelinoitoon tai varaamalla lisää aikaa yhteisiin palavereihin. Palautteen toivottiin olevan myös täsmällisempää ja kohdennetumpaa. Vuorovaikutuksen koettiin kuitenkin olevan avointa puolin ja toisin yrityksen ja palautteenannon osalta. Esimiehet kokivat, että annettu palautteen määrä ei lähtökohtaisesti ikinä ole riittävä ja positiivista palautetta ja onnistumisen kokemuksia voisi jakaa avoimemmin.

Päälukan 5 keskeisimmät tulokset yläluokkineen



Kuvio 8: Päälukan 5 keskeisimmät tulokset

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä asiantuntijaorganisaation X kolmessa tiimissä esiintyvät sisäiset motivaatiotekijät koetaan merkityksellisiksi etätyöskentelyssä ja miten esimiehet ovat tukeneet tässä työntekijöitään. Tavoitteena oli myös selvittää, miten digitaaliset

työvälineet ovat tukeneet etätyötä. Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät tukivat toisiaan ja mahdollistivat monipuolisten tutkimustulosten saannin liittyen sisäisiin motivaatiotekijöihin etätyössä. Toimeksiantaja halusi tietää, mitkä sisäiset motivaatiotekijät koettiin tärkeiksi etätyössä koronapandemian aikana ja ovatko ne muuttuneet verraten toimistolla työskentelyyn. Lisäksi toimeksiantaja halusi tietää, mikä esimiesten rooli on ollut motivaatiotekijöiden tukemisessa. Alatutkimuskysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia itse tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että kaikki kokivat etätyöhön siirtymisen vaikuttaneen positiivisesti motivaatioon erityisesti keskittymiskyvyn ja työnteon tehokkuuden kasvun takia. Muutamista vastauksista kuitenkin ilmeni etätyön vaikuttaneen osaltaan myös negatiivisesti motivaatioon pitkän erossaolon ja näin ollen heikentyneen yhteisöllisyyden takia.

Haastatteluiden perusteella etätyöhön siirtyminen koettiin suhteellisen helpoksi, eikä motivaatiotekijöiden koettu muuttuneen merkittävästi verraten toimistolla työskentelyyn. Toimistolla käytävien keskusteluiden ja hiljaisen tiedon siirtymisen koettiin edesauttaneen vahvaa yhteisöllisyyttä vaikuttaen positiivisesti motivaatioon, mutta odottamattomasti aineistoista nousi esille se, ettei yhteisöllisyyden koettu merkittävästi muuttuneen etätyöskentelyyn siirryttäessä. Ainoastaan pieni osa vastanneista korosti pitkän erossaolon vaikuttaneen negatiivisesti yhteisöllisyyteen ja aiheuttavan klikkiytymistä tiimityöskentelyn sijaan. Moni korosti toimistolla työskennellessään häiriintyneensä ajoittain metelistä ja sekavuudesta, sillä työhön keskittyminen oli välillä vaikeaa avointen työtilojen takia vaikuttaen näin negatiivisesti motivaatioon.

Teemahaastatteluista saatiin selville, että itseohjautuvuus, osaamisen kokemukset ja yhteisöllisyyden tunne koettiin merkittävimiksi sisäisiksi motivaatiotekijöiksi etätyössä. Vastauksen perusteella sisäinen motivaatio syntyy ja pysyy yllä mahdollisuudesta oman työn organisointiin ja itsensä kehittämiseen. Lisäksi se syntyy vapaudesta ja vastuusta vaikuttaa oman työn suorittamiseen tavoitteellisesti ja itseään haastaen, sekä yhteisestä halusta selviytyä koronatilanteen aiheuttamassa muutostilanteessa. Yhteisöllisyyden koettiin näin ollen jopa parantuneen koronatilanteen myötä. Toisaalta osa vastanneista korosti vuorovaikutuksen kuormittavan enemmän, kuin antavan energiaa ja vaikuttavan negatiivisesti työn tehokkuuteen.

Esimiesten koettiin tukeneen työntekijöiden sisäistä motivaatiota etätyön aikana. Esille nousi se, että mikromanageerauksen sijaan osittain osallistavan ja valmentavan johtamisen tyylin koettiin tukevan työntekijöiden motivaatiota, sillä esimiehet mahdollistavat uuden oppimisen ja osaamisen laajentamisen. Lisäksi työntekijöitä kannustettiin ratkaisukeskeiseen ajatteluun ja itseohjautuvuuteen. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa vaadittava toimialaosaaminen koettiin myös riittävänä, sillä esimiehet pystyivät tukemaan tiimejään monipuolisesti ja hoitamaan itsekin heidän työtehtäviään tarvittaessa. Tuloksista ilmeni, että esimiesten koettiin luottavan siihen, että työt hoidetaan etänäkin työskennellessä kunnolla ja tavoitteiden

mukaisesti, mikä mahdollisti näin ollen myös luottamuksellisen ilmapiirin syntymisen. Myös avoin vuorovaikutus edesauttoi luottamuksen syntymistä. Toisaalta esimiesten koettiin ajoittain olevan erittäin kiireisiä ja esimiesten taitoa kuunnella sekä pysähtyä aidosti tilanteeseen korostettiin, jotta motivaatio työhön säilyy. Vaikka esimiesten koettiin antavan palautetta, toivottiin esimiesten antavan palautetta onnistumisista ja kehitettävistä asioista vielä täsmällisemmin edesauttaakseen näin ollen työntekijöiden mahdollisuutta itsensä kehittämiseksi.

Siirryttäessä etätyöskentelyyn teknologisten työvälineiden käyttö koettiin suhteellisen helpoksi ja niiden koettiin jopa kasvattaneen työn tehokkuutta, sillä virtuaalikanavien kautta käydyt keskustelut liittyivät pitkälti itse työhön liittyviin asioihin, eikä aikaa mennyt ylimääräiseen keskusteluun. Tutkimuksen tuloksista ilmeni myös, että digitaaliset työvälineet kasvattivat tunnetta omasta kyvykkyydestä työnteossa, sillä omaa osaamista haluttiin kasvattaa uusien järjestelmien opettelulla ja näin ollen tiedonetsinnän taito ja luottamus itseeseen vahvistui. Toisaalta kommunikointi teknologisten työvälineiden kautta koettiin itsestä riippumattomista tekijöistä ajoittain haastavana. Tuloksista korostui erityisesti toive siitä, että työnteon keskeyttävistä päivityksistä saisi tietoa etukäteen ja asioista tiedottamiseen kiinnitettäisiin huomiota. Kokonaisuudessaan korostui luottamuksen tärkeys omaan kyvykkyyteen ja se, että jokaisen tulisi itseohjautuvasti kartuttaa mahdollisesti puutteellista osaamistaan.

6.1 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset työntekijöiden sisäisten motivaatiotekijöiden ylläpitämiseksi etätyössä muodostuivat teemahaastatteluissa ja lomakehaastatteluissa ilmenneiden asioiden pohjalta, joita on tarkoitus avata tässä luvussa. Esimiesten koettiin tukeneen työntekijöiden sisäisiä motivaatiotekijöitä etätyössä hyvin, mutta tämän suhteen löytyi myös parannettavaa. Kehitysehdotuksia muodostui neljä kappaletta, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa 9.



Kuvio 9: Kehitysehdotukset esimiehille

Ensimmäinen kehitysehdotus: *Liiallisen suorittamisen välttäminen*

Haastatteluiden perusteella nousi esille, että esimiesten koettiin ajoittain suorittavan työtään ja näin ollen kehittämisen kohteeksi muodostui se, että esimiehet pysähtyisivät aidosti hetkeen kysymään johdettavien kuulumisia ja välttäisivät liiallista suorittamista työssään. Kuulumisia ei tarvitsisi kysyä päivittäin tai välttämättä viikoittainkaan, vaan tärkeää olisi lähinnä vuorovaikutuksen laatu määrän sijaan ja aito kuulluksi tulemisen mahdollistaminen, jolloin työntekijöiden sisäistä motivaatiota työhön saataisiin yhä kasvatettua.

Rauhoittamalla mahdollisuuksien mukaan oman työnsä tahtia, esimiehet voisivat näin ollen myös luoda rauhallisemman ilmapiirin ja mahdollistaa siten yhä paremman keskittymisen työtehtäviin myös toimistotyöskentelyyn siirryttäessä, sillä juuri meteli ja kiire aiheuttivat sekavuuden tunnetta ja näin ollen vaikuttivat työntekijöiden motivaatioon negatiivisesti. Sekavuuden ja metelin minimoimiseksi avokonttorin tiloihin olisi hyvä määrittää esimerkiksi alueita, jotka osa olisivat hiljaisia ja osassa saisi keskustella kuuluvammin, joihin voisi hakeutua työskentelemään työtehtävistä riippuen ja kaikki osaisivat näin ollen ottaa tämän huomioon ja rauhoittaa tilanteen.

Toinen kehitysehdotus: *Palautteenannon konkreettisuus*

Vaikka esimiesten koettiin antavan sinällään riittävästi palautetta, palautteen toivottiin olevan täsmällisempää ja konkreettisempaa. Esimiesten tulisi kehittää palautteen antoa siltä osin, että se olisi mahdollisimman avointa ja palaute annettaisiin oikeaan aikaan. Koska haastatteluissa nousi esille ettei palautteen määrän koeta lähtökohtaisesti ikinä olevan riittävä,

olisi tärkeää että esimiehet kävisivät yhä avoimempia keskusteluita johdettavien kanssa työn tavoitteista ja strategiasta, jolloin toiveista palautteenannolle voitaisiin myös keskustella yhdessä ja työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioon ottaen. Kuten luvussa 3.3. kuvattiin, jotta palaute pysyy informaationaalisena, sekä positiivinen että rakentava palaute olisi hyvä antaa reaaliajassa ja työntekijän tehdessä työtehtäväänsä sisäisen motivaation ylläpitämiseksi esimerkiksi kuulumissoitoin tai mahdollisuuksien mukaan kasvokkain käytävien keskusteluiden kautta. Erityisesti tiimipalavereihin toivottiin lisättävän aikaa yhteiselle palautteen annolle, jotta esimiehet pysyisivät paremmin kartalla mitä etätyössä on saatu aikaan ja miten työtehtävistä on suoriuduttu.

Kolmas kehitysehdotus: *Johdonmukainen tiedottaminen ja tehokkuuden tukeminen digitaalisissa työvälineissä*

Digitaalisten työvälineiden käytössä tehokas tiedonkulku koettiin ajoittain puutteellisena, jota esimiesten olisi hyvä kehittää vielä paremman yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Oleellista olisi kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että kaikki saavat sijainnistaan riippumatta tietoonsa saman, työntöön kannalta tärkeän ja tarvittavan informaation. Ennalta arvaamattomien tekijöiden kuten päivitysten koettiin keskeyttävän työntekoa ja näin ollen systemaattinen tiedottaminen etukäteen tiedossa olevista ja työntekoon vaikuttavista tekijöistä olisi hyvä jakaa kaikille mahdollisuuksien mukaan etukäteen. Näin ollen aktiivisen yhteydenpidon avulla esimiehet voisivat tukea työntöön tehokkuuden kasvattamista. Esimiehiltä toivottiin tukea myös osaamisen kasvattamiseen digitaalisten työvälineiden käytössä, joten esimerkiksi lisäkoulutuksia järjestämällä työntekijöiden luottamusta omaan osaamiseen voitaisiin kasvattaa heidän kohdallaan, joille digitaaliset työvälineet aiheuttavat haasteita.

Neljäs kehitysehdotus: *Yhteiset toimintaohjeet*

Neljäntenä kehitysehdotuksena esimiesten toivottiin määrittävän työntekijöille selkeämmät tehtäväkuvaukset eriarvoisuuden tunteiden välttämiseksi. Esimiesten toivottiin edesauttavan toiminnallaan kaikkien kykyä hoitaa erilaisia työtehtäviä siten, että asiat hoidettaisiin kerralla kuntoon eikä asioista tarvitsisi mainita useaan kertaan. Huomionarvoiseksi muodostui se, että kaikkien vastualueista muodostettaisiin selkeät ja kattavat tehtäväkortit, jotta kaikkien työnkuvat olivat selkeästi nähtävillä ja näin ollen tasapuolinen työnjako voitaisiin varmistaa. Vallinneen koronatilanteen myötä yrityksen strategiaa on päivitetty koko ajan, mutta työtehtävien tasapuoliseen jakautumiseen voidaan merkittävästi vaikuttaa myös siten, että esimiehet tuovat strategian työntekijöilleen selkeästi esille mahdollistaen heidän osallistumisensa yhteisiin päätöksiin sopivien rajojen puitteissa.

6.2 Pohdinta

Työn tulokset vastasivat erittäin hyvin asetettuihin pää- ja apututkimuskysymyksiin ja näin ollen kehittämissuositukset toimeksiantajalle olivat perusteltuja. Vaikka työ itsessään ei tuottanut sinällään odottamatonta tietoa toimeksiantajalle, toimeksiantaja piti erittäin arvokkaana sitä, että heidän olettamansa merkitykselliset motivaatiotekijät etätyössä saatiin tutkimuksen avulla osoitettua oikeiksi. Näin ollen esimiehet voivat perusteltujen kehityssuositusten avulla kehittää toimintaansa työntekijöiden sisäisten motivaatiotekijöiden tukemisessa. Toimeksiantaja aikoo hyödyntää työn tuloksia erityisesti osaamisen kehittämisen suhteen ja koko työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen motivaatiotekijöiden osalta. Kehityssuositukset antavat arvokasta tietoa toimeksiantajalle siitä, miten esimiehet voisivat vielä paremmin tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota etätyössä yhä vallitsevan koronapandemian keskellä ja miten motivaatiota työhön voisi kohentaa myös palatessa osittaiseen toimistotyöskentelyyn koronapandemian väistyessä.

Tutkimuseettisten periaatteiden mukaan on tärkeää, että tutkimus suunnitellaan yksityiskohtaisesti ja käytettyjä menetelmiä avataan selkeästi. Lisäksi tutkimukseen liittyviltä henkilöiltä tulee saada suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Luotettavuuden ja pätevyyden varmistamiseksi myös tutkimuksen kulku ja tulosten raportointi tulee avata selkeästi. Tulosten analysointivaiheessa on tärkeää, ettei kerättyä aineistoa kaunistella tai yleistetä. Huomionarvoista on myös, että tulosten analysointiin ei saa vaikuttaa tutkijan oma arvomaailma tai esimerkiksi henkilökohtaiset ominaisuudet. Aineistonkeruun olosuhteet, ajankohdat sekä mahdolliset virhetulkinnat tulee esittää rehellisesti, jotta tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys voidaan varmistaa. (Hirsjärvi ym. 2013, 21-26, 232.)

Opinnäytetyö suunniteltiin etukäteen yksityiskohtaisesti ja näin ollen pystyttiin varmistamaan tutkimuksen luotettavuus. Lisäksi haastatelluilta johdettavilta ja esimiehiltä pyydettiin etukäteen suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja heille kerrottiin selkeästi sekä hyvissä ajoin, mitä aihepiirejä haastatteluissa tullaan käsittelemään, pyydettiin lupa haastatteluiden äänittämiseen ja kerrottiin aineiston asianmukaisesta hävittämisestä opinnäytetyön valmistuessa. Työn kulku on alusta lähtien raportoitu selkeästi ja avoimesti ja lisäksi tutkimusmenetelmät valikoitiin tarkoin, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin varsinaiseen päätutkimuskysymykseen. Tutkimustuloksia analysoidessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, ettei saatuja haastatteluvastauksia muokattu tai yleistetty, vaan kaikki työn kannalta tärkeät asiat otettiin huomioon sellaisenaan luotettavuuden kohentamiseksi. Tämä on osoitettu esimerkiksi suorilla lainauksilla haastatteluista. Alun perin lomakehaastattelut oli tarkoitus toteuttaa samalle kohdejoukolle kuin teemahaastattelutkin, mutta yksi henkilö kuudesta ei päässyt sovitusta poiketen osallistumaan lomakehaastatteluun, mikä hieman heikensi tutkimuksen luotettavuutta. Muuten vastaukset olivat erittäin monipuolisia ja toistivat aihepiirien puolesta toisiinsa, joten työn tuloksia voidaan kuitenkin pitää valideina.

Opinnäytetyönprosessin edetessä ilmeni, että tiimirakenteet olivat etätyöskentelyn aikana muuttuneet hieman ja osa oli ollut myös lomautettuna. Tämän johdosta apitutkimuskysymykseen: ”Miten motivaatio työhön on muuttunut etätyöskentelyyn siirryttäessä?” ei voitu vastata yhtä kattavasti, mitä alkuperäisen suunnitelman mukaan oli ajateltu. Vaikka toimeksiantajan kanssa keskusteltiin tiimirakenteista, toimialasta ja etänä työskennellyistä ajanjaksoista kokonaisuudessaan, olisi aluksi voitu vielä paremmin selvittää muutokset, mitä toimialan sisällä oli etätyöhön siirryttäessä ja sen aikana tapahtunut. Tämä tuli ilmi haastatteluita toteuttaessa, joten näin ollen hieman suunnitelmaa muuttamalla pystyttiin keskittymään kokonaisvaltaisesti nykytilanteeseen varsinaisen vertailun sijaan. Teemahaastatteluiden toteutus yksin oli itselleni uutta ja näin ollen haastavaa, mutta erittäin hyvän etukäteisen suunnittelun avulla haastattelut sujuivat hyvin, vastaten erinomaisesti työn tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Vaikka haastattelut toteutettiin peräkkäisinä päivinä, pystyttiin jokaisessa haastattelussa keskittymään kaikkiin yksilöinä ja näin ollen onnistuttiin siinä, ettei ketään johdateltu ja oma näkökulma pysyi täysin neutraalina.

Toimeksiantajan toiveesta tässä opinnäytetyössä haluttiin saada tietää merkityksellisistä motivaatiotekijöistä nimenomaan etätyössä koronapandemian aiheuttamassa muutostilanteessa, mutta jatkon kannalta olisi mielenkiintoista myös tietää, olisivatko samat motivaatiotekijät ja aspektit niiden ympärillä ilmenneet ilman koronapandemian aiheuttamia poikkeusoloja. Näin ollen tästä voisi lähteä tekemään jatkotutkimusta ja laajentaa näkökulmaa koskemaan esimerkiksi eri toimialojen välisiä motivaatiotekijöitä.

Lähteet

Painetut

Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä: toimistoa ei tarvita. Kääntäjä: Heiskanen, M. Kauppakamari.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä - Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Martela, F. 2015. Valonöörit : sisäisen motivaation käsikirja. 3. painos. Juva: Gummerus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Paul, G. 2020. Etätyökirja : suunnittele, sovi, tee. Suomentaja: Haavisto, L. Helsinki: Aula & Co.

Pullan, P. 2016. Virtual leadership : practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. Lontoo: Kogan Page.

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

Sähköiset

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. E-kirja. Talentum.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Joustava työaika. 2021. Työterveyslaitos. Viitattu 12.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyonte-kija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

Keyriläinen, M. 2021. Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Helsinki. 2021:36. Viitattu 14.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martela, F & Jarenko, K. 2014. Eduskunta. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. E-kirja. Viitattu 21.10.2021.

Heilmann, P. 2018. Johtaja, innosta osallistumaan! Työterveyslaitos. Viitattu 19.10.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/innosta-osallistumaan/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Viitattu 18.11.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Kuviot

Kuvio 1: Etäjohtamisen kulmakivet (mukaanlaskien Vilkmän 2016, luku 2).....	11
Kuvio 2: Opinnäytetyön kulku ja toteutus	17
Kuvio 3: Aineiston keräämisen vaiheet	21
Kuvio 4: Pääluokan 1 keskeisimmät tulokset	26
Kuvio 5: Pääluokan 2 keskeisimmät tulokset	29
Kuvio 6: Pääluokan 3 keskeisimmät tulokset	31
Kuvio 7: Pääluokan 4 keskeisimmät tulokset	32
Kuvio 8: Pääluokan 5 keskeisimmät tulokset	33
Kuvio 9: Kehitysehdotukset esimiehille	36

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	44
Liite 2: Lomakehaastattelu johdettaville	45
Liite 3: Lomakehaastattelu esimiehille.....	47

Liite 1: Haastattelurunko

Tausta

- Kerro omasta työtehtävistäsi ja roolistasi tiimissä, miten olet päätenyt siihen?
- Kauanko työskennellyt kyseisessä tiimissä?
- Onko työskennellyt täysin etänä pandemian aikana?
- Kuvaile etätöön hyötyjä ja haittoja
- Kokeeko etätöön vaikuttaneen työn tehokkuuteen tai joustavuuteen?

Motivaatio

- Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?
- Mitkä toiminnot tukevat/haittaavat motivaation syntymistä? Millä tavalla?
- Kokeeko onnistumisen kokemusten työssä vaikuttavan motivaatioon?

Sisäiset motivaatiotekijät etätöössä

- Mitkä sisäiset motivaatiotekijät ohjaavat työssä?
- Miten kokee itseohjautuvuuden merkityksen? Onko tärkeää?
- Kokeeko itsensä kehittämisen työtehtävissä tärkeänä, mahdollistetaanko?
- Kokeeko, että työtehtävät ovat tarpeeksi haastavia? Miksi? Miksi ei?
- Kokeeko etätöön vaikuttaneen yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen tiimissä? Positiiviset ja negatiiviset tekijät?
- Miten kokee digitaaliset työvälineet etätöössä? Helppous? Haasteet?
- Kokeeko motivaatiotekijöiden muuttuneen muutostilanteessa? Jos siirtynyt takaisin toimistolle? Miten?

Esimiestyö ja etäjohtaminen

- Millainen on hyvä esimies/olet itse esimiehenä? Onko johtamiskäytännöt muuttuneet työskennellessä etänä?
- Kokeeko että esimiehen tärkeää ylläpitää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta?
- Kokeeko etätööskenntelyn vaikuttaneen johtamisen tapoihin? Kokeeko saavansa vastuuta tai tarpeeksi haastetta?
- Millaiset välit johdettaviin? Kokeeko tiimin ilmapiirin olevan luottamuksellinen?
- Kokeeko organisaation tavoitteiden olevan selvät? Miksi/Miksi ei?
- Palaute: Käytetäänkö? Missä tilanteissa?
- Kokeeko muutostilanteen vaikuttaneen johtamiskäytäntöihin, jos siirtynyt esim. takaisin toimistolle?

Tuleeko mieleesi muita ajatuksia tiimin motivaation kehittämiseksi etänä työskennellessä tai jatkon kannalta?

Liite 2: Lomakehaastattelu johdettaville



Kysely teemahaastattelun tueksi

Tämän kyselyn tarkoituksena on syventää teemoja, joita käsitelimme haastattelussa. Teemat olivat motivaatio, sisäinen motivaatio etätyössä ja esimiestyö. Kysely koostuu neljästä avoimesta kysymyksestä ja jokaisen kysymyksen kohdalla on hyvä pitää mielessä, että tutkimuksen tarkoituksena on lisätä esimiesten ymmärrystä siitä, miten he ovat onnistuneet tukemaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota nimenomaan etätyössä.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Lisäksi tulokset käsitellään anonyymisti ja niitä hyödynnetään vain kyseisessä opinnäytetyössä.

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja osallistumisestasi tutkimukseen! Muistathan painaa lopussa vielä lähetä.

1. Koetko esimiehesi johtamistyylin olevan käskevä, osallistava vai valmentava? Miten johtamistyyli tukee onnistumistasi työssä? *

Pitkä vastausteksti

2. Miten esimiehesi tukee työsi tehokkuutta ja tavoitteisiin pääsyä etätyössä? Toteutuuko tämä? *

Pitkä vastausteksti

3. Ovatko yrityksen strategia ja tavoitteet mielestäsi tarkoin määritelty ja sinulle selvät? Mikäli eivät, miten esimiehesi voisi selkeyttää niitä? *

Pitkä vastausteksti

4. Milloin ja miten toivoisit saavasi palautetta esimieheltäsi? *

Pitkä vastaus teksti

5. Mitä muuta haluaisit kommentoida koskien motivaatiota ja etätyötä?

Lyhyt vastaus teksti

Liite 3: Lomakehaastattelu esimiehille



Kysely teemahaastattelun tueksi

Tämän kyselyn tarkoituksena on syventää teemoja, joita käsitelimme haastattelussa. Teemat olivat motivaatio, sisäinen motivaatio etätyössä ja esimiestyö. Kysely koostuu viidestä avoimesta kysymyksestä ja jokaisen kysymyksen kohdalla on hyvä pitää mielessä, että tutkimuksen tarkoituksena on lisätä esimiesten ymmärrystä siitä, miten he ovat onnistuneet tukemaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota nimenomaan etätyössä.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Lisäksi tulokset käsitellään anonyymisti ja niitä hyödynnetään vain kyseisessä opinnäytetyössä.

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja osallistumisestasi tutkimukseen! Muistathan painaa kyselyn lopuksi lähetä.

1. Koetko, että omaat esimiehenä riittävän toimialaosaamisen asiantuntijaorganisaatiossa työskennellessäsi? Miten tämä näyttäytyy työssäsi? *

Pitkä vastausteksti

2. Oletko johtamistyyliltäsi käskevä, osallistava vai valmentava? Miten johtamistyyliisi tukee työntekijöiden onnistumista työssään? *

Pitkä vastausteksti

3. Miten tuet työntekijöiden tehokkuutta ja tavoitteisiin pääsyä etätyössä? *

Pitkä vastausteksti

4. Ovatko yrityksen strategia ja tavoitteet selkeästi määritelty ja selvät johdettavillesi? Miten voit esimiehenä tukea tätä? *

Pitkä vastausteksti

5. Miten voit edesauttaa työntekijöiden luottamusta omaan kyvykkyyteensä teknologisten työvälineiden käytössä? *

Pitkä vastausteksti

Mitä muuta haluaisit kommentoida koskien motivaatiota ja etättyötä?

Pitkä vastausteksti
