



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Netta Peltola

Itseohjautuvuus etätyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Helmikuu 2022

Tekijä Otsikko	Netta Peltola Itseohjautuvuus etätyössä.
Sivumäärä Aika	55 sivua + 1 liitettä helmikuu 2022
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Anne Perkiö
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa tilastollisesti kuvaava analyysi, jonka avulla kartoitetaan etätyöntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia itseohjautuvuuteen liittyen. Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan siihen, mitkä tekijät heikentävät ja mitkä tekijät tukevat itseohjautuvuuden prosessin onnistumista etätyössä. Näiden tekijöiden pohjalta opinnäytetyössä esitetään ratkaisuja itseohjautuvuuden prosessin tehostamiseksi etätyössä.</p> <p>Aineistonhankintamenetelmänä opinnäytetyössä hyödynnettiin sähköistä kyselylomaketta, joka piti sisällään sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen kyselylomakkeeseen etsittiin etätyökokemusta omaavia vastaajia sosiaalista mediaa hyödyntämällä. Kyselyyn vastasi 289 henkilöä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui itseohjautuvuuteen etätyöhön liittyvistä teemoista. Erityisesti viitekehyksessä tarkasteltiin Zimmermanin itseohjautuvuuden mallia, itseohjautuvuuden johtamista sekä etäjohtamista. Merkittäviä johtamiseen kytkeytyviä aiheita olivat esimerkiksi motivaatio, työtyytyväisyys ja suoriutumismallien tukeminen.</p> <p>Suuri osa tutkimuksen kyselylomakkeen tutkimuskysymyksistä muodostettiin Zimmermanin itseohjautuvuusteorian pohjalta. Tutkimuskysymysten avulla selvitettiin myös yksilön itseohjautuvuutta tukevien tekijöiden esiintyvyyttä. Itseohjautuvuutta tukeviksi tekijöiksi on tässä opinnäytetyössä katsottu luottamus, yhteisöllisyyden kokemus, avoin viestintä ja työntekijöiden suoriutumismallien tukeminen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksien perusteella Zimmermanin mallin mukainen itseohjautuvuuden prosessi onnistuu vastaajilla varsin hyvin. Tutkimuksen pohjalta onnistuttiin kuitenkin tunnistamaan osa-alueita, jotka heikensivät vastaajien itseohjautuvuutta etätyössä. Näitä tekijöitä olivat muun muassa tiedottomuus oman työn tulostavoitteista, riittämätön palaute, heikko yhteisöllisyyden kokemus ja keskittymisen ongelmat. Opinnäytetyössä kirjoittaja esittää keinoja, joita sekä työntekijät että työnantajat voivat hyödyntää tunnistettujen ongelmakohtien ratkaisussa.</p>	
Avainsanat	itseohjautuvuus, johtaminen, etätyö

Author Title	Netta Peltola Self-determination at remote work
Number of Pages Date	55 pages + 1 appendices February 2022
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Administration
Instructor	Anne Perkiö, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to carry out a statistically descriptive analysis. The analysis was used to survey the opinions and experiences of remote workers regarding self-determination. The aim was to see which factors weaken and which factors support the success of the self-determination process in remote work. Based on these factors, the thesis presents solutions to enhance the process of self-determination in remote work. The research data was gathered with the aid of an online questionnaire. Respondents with remote working experience were sought using social media and 289 responses were received.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was built on theories related to self-determination and remote working. In particular, the framework examined Zimmerman's self-regulatory model, the management of self-managed organizations and the management of remote workers. Key themes related to management included theory of motivation, job satisfaction and performance management.</p> <p>Many of the research questions were formed on the basis of Zimmerman's self-regulatory model. The research questions were also used to find out the prevalence of factors that support an individual's self-determination. In this thesis the supporting factors were considered to be trust, sense of community, open communication and the support of employees' performance.</p> <p>The results of the questionnaire revealed that the current state of self-determination in remote work is rather good among the respondents, but it was possible to identify factors that impaired the success of respondents' self-determination. Some of these identified factors were, for example, ignorance of the goals of one's own work, insufficient feedback, lacking sense of community and problems with concentration. In the thesis the author recommended measures to help employers and employees to fix problems related to those issues.</p>	
Keywords	self-determination, management, remote work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.3	Rakenne ja viitekehys	2
1.4	Tutkimusmenetelmä	4
2	Yksilön itseohjautuvuus	4
2.1	Itseohjautuvuuden määritelmä	4
2.2	Itseohjautuvuuden hyödyt ja haasteet	5
2.3	Itseohjautuvuus prosessina, Zimmermanın malli	6
2.3.1	Ennakointi	7
2.3.2	Suorituksen ohjaus ja hallinta	9
2.3.3	Itsereflektio	11
2.4	Keinoja oman itseohjautuvuuden parantamiseen	12
3	Itseohjautuvan organisaation johtaminen	14
3.1	Motivaatio	16
3.2	Työtyytyväisyyden ylläpitäminen	18
3.3	Suorituksen johtaminen	19
4	Etätyö	22
4.1	Etätyö käsitteenä	22
4.2	Etätyön hyötyjä ja haittoja	23
4.3	Etäjohtaminen	24
5	Analyysin toteutus ja aineiston käsittely	26
5.1	Vastaajien taustatiedot	29
5.2	Vastaajien näkemykset itseohjautuvuudesta etätyössä	30
6	Johtopäätökset	42
6.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	46
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	47
	Lähteet	50
	Liitteet	

Liite 1. Saatekirje ja kysely

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tämän opinnäytetyön aiheena on itseohjautuvuus etätyössä. Itseohjautuvuus on käsitteenä varsin vanha, sillä esimerkiksi yhdysvaltalainen tutkija Luther Gulick kirjoitti siitä jo 1930-luvulla analysoidessaan julkishallinnon organisoitumista. 1970-luvulla motivaatio-tutkimuksen piirissä rakentui itseohjautuvuusteoria, jota myöhemmin kehittivät erityisesti Edward Deci ja Richard Ryan. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 101.)

Nykyisin itseohjautuvuuden merkitys työelämässä korostuu toimintaympäristöjen jatkuvan muutoksen vuoksi. Yritysten menestyksellä toiminta edellyttää ketteryttä eli kykyä reagoida nopeasti näihin kilpailukentän muutoksiin. (Martela & Jarenko 2017, 19.) Tarvittavan ketteryyden saavuttaminen on kuitenkin hankalaa perinteisessä jäykässä ja hierarkkisessa organisaatiossa, jota ohjataan ylhäältä käsin (Akola 2020). Monitasoista yrityskulttuuria ei toisaalta myöskään nykyisin tarvita informaation tehokkaan kulkemisen varmistamiseksi informaatioteknologian kehittymisen myötä. Hyvänä tehokkaan toiminnan ja jatkuvan kehittymisen mahdollistajana puolestaan toimii yksilöiden ja tiimien laaja autonomia, eli itseohjautuvan yrityskulttuurin keskeiset tunnuspiirteet (Martela & Jarenko 2017, 24).

Digitaalinen vallankumous haastaa ihmisajattelun rajoja ja pakottaa meitä oppimaan jatkuvasti uutta (Akola 2020). Arvioiden mukaan jopa puolet nykyisistä työtehtävistä voidaan lähitulevaisuudessa korvata koneilla, jotka kykenevät suorittamaan sekä fyysistä että rutiiniajattelutyötä. Luovaa asiantuntijuutta ja inhimillistä vuorovaikutusta vaativat tehtävät vastustavat automatisaatiota pisimpään. Koska luovat ajatukset ja onnistuneet inhimilliset kohtaamiset vaativat innostusta, työntekijöiden sisäisen motivaation sekä tekemisen innon ruokkimisesta muodostuu yritysjohton tärkeimpiä tehtäviä. Itseohjautuvuuden kulttuurilla puolestaan pystytään lisäämään työn mielekkyyttä sekä työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2017, 24.)

Nykyisin suuri osa työstä on tietotyötä, jota on mahdollista tehdä digitaalisesti useasta paikasta käsin. Monipaikkainen tietotyö edellyttää työntekijöiltä vahvoja itsesäätelyn sekä itsensä johtamisen taitoja. (Sjöblom & Uotinen 2020.) Siksi itseohjautuvuuden vaade korostuu erityisesti etätyössä, ja näin ollen itseohjautuvuutta onkin mielekästä tarkastella etätyön kontekstissa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa tilastollisesti kuvaava analyysi, jonka avulla kartoitetaan etätyöntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia itseohjautuvuuteen liittyen. Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan siihen, mitkä tekijät heikentävät ja mitkä tekijät tukevat itseohjautuvuuden prosessin onnistumista etätyössä. Näiden tekijöiden pohjalta opinnäytetyössä esitetään ratkaisuja itseohjautuvuuden prosessin tehostamiseksi etätyössä.

Opinnäytetyössä oli kolme tutkimuskysymystä, joihin pyrittiin saamaan vastauksia:

- Miten Zimmermanin mallin mukainen itseohjautuvuuden prosessi onnistuu etätyötä tekevillä vastaajilla?
- Mitkä tekijät heikentävät vastaajien itseohjautuvuuden prosessin onnistumista?
- Mitkä tekijät tukevat vastaajien itseohjautuvuuden prosessin onnistumista?

Tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyön tutkimuksessa mitataan Zimmermanin itseohjautuvuusteoriaan kuuluvien prosessivaiheiden onnistumista sekä kartoitetaan itseohjautuvuutta tukevien tekijöiden esiintyvyyttä. Yksilön itseohjautuvuutta tukeviksi tekijöiksi on tässä opinnäytetyössä katsottu luottamus, yhteisöllisyyden kokemus, avoin viestintä ja työntekijän suoriutumismallien tukeminen. Opinnäytetyöstä saatujen tulosten tarkoituksena on antaa sekä yritysten johdolle että työntekijöille työkaluja itseohjautuvuuden tukemiseksi ja sujuvoittamiseksi etätyöympäristössä.

Opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmää ovat etätyötä tekevät työntekijät. Tutkimuksen kyselylomakkeeseen etsittiin vastaajia LinkedInin ja Facebookin avulla. Tutkimuslomake jaettiin paitsi opinnäytetyön tekijän omalla seinällä, myös Facebook ryhmissä ”Hybridityö! Etätyö! Virtuaalityö! #hevityö”, ”Virtual Facilitation Finland – verkkotilaisuuksien vetäjät” sekä ”Naistenhuone”.

1.3 Rakenne ja viitekehys

Tämä opinnäytetyö muodostuu neljästä osasta, jotka ovat johdanto, viitekehys, tutkimus ja johtopäätökset. Johdannon tehtävänä on antaa lukijalle alustavat tiedot opinnäytetyön

aiheesta ja toteutuksesta. Viitekehyksessä puolestaan esitellään työn teoreettista taustaa aiheeseen liittyvien lähdemateriaalien avulla. Tutkimusta koskevassa vaiheessa pu- reudutaan tarkemmin tutkimusmenetelmiin ja käsitellään kyselytutkimuksesta saatuja tu- loksia. Opinnäytetyön viimeinen vaihe keskittyy tutkimuksen pohjalta muodostettuihin johtopäätöksiin ja kehitysideoihin. Siinä myös otetaan kantaa toteutetun tutkimuksen re- liabiliteettiin ja validiteettiin sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja esitetään jatkotut- kimusehdotuksia. Opinnäytetyön rakenne on esitetty kootusti kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön viitekehys koostuu itseohjautuvuutta ja etätyötä sekä niiden johtamista ja organisointia koskevasta kirjallisuudesta. Viitekehys jakautuu kolmeen osioon, jotka ovat yksilön itseohjautuvuus, itseohjautuvan organisaation johtaminen ja etätyö. Yksilön itseohjautuvuutta koskevassa osiossa käsitellään yksilötason itseohjautuvuutta ilmiönä ja tarkastellaan sen mahdollisia sen hyötyjä ja haasteita. Lisäksi osiossa esitellään Zimmermanin itseohjautuvuuden prosessimalli ja käsitellään keinoja oman itseohjautuvuuden parantamiseen.

Itseohjautuvan organisaation johtamista käsittelevä osio keskittyy määrittelemään sitä, miten itseohjautuvaa organisaatiota kannattaa johtaa. Siinä tuodaan esiin, miten organisaatio voi toiminnallaan tukea työntekijöidensä motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja suoriutumiskykyjä. Etätyöhön keskittyvässä osiossa puolestaan avataan etätyön hyötyjä ja haasteita sekä sitä, mitä etätyön johtamisessa tulee ottaa huomioon.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään tutkimusmenetelmänä tilastollisesti kuvaavaa analyysia. Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake sisälsi pääasiassa strukturoituja kysymyksiä, mutta myös muutaman avoimen kysymyksen. Tutkimuksen lopputuloksena syntyi itseohjautunut näyte.

Kyselyyn etsittiin etätyötä tekeviä vastaajia sosiaalista mediaa hyödyntämällä. Sosiaalisen median kanavina käytettiin LinkedIniä ja Facebookia. Kyselylomake toteutettiin Google Formsin avulla, josta tiedot vietiin analysointia ja kaavioiden muodostamista varten Exceliin. Aineiston havainnollistamisen tukena käytettiin kaavioiden lisäksi avoimien vastauksien analyysia ja teemoittelua.

2 Yksilön itseohjautuvuus

2.1 Itseohjautuvuuden määritelmä

Käsitteenä itseohjautuvuus jakautuu kahteen alaluokkaan. Ensimmäinen niistä on yksilön itseohjautuvuus, johon viitataan englanninkielisillä termeillä self-leadership, self-management ja self-determination. Yksilön itseohjautuvuus voidaan yksinkertaistettuna käsitellä itsensä johtamiseksi. Toinen itseohjautuvuuden alaluokka puolestaan on tiimi- ja organisaatiotason itseohjautuvuus. Tähän liittyvät esimerkiksi englanninkieliset käsitteet autonomous teams ja self-managed organization. (Collin & Lemmetty 2019.)

Tyypillisimmin itseohjautuvuudesta puhuttaessa viitataan henkilön kykyyn toimia itsenäisesti, ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollia (Savaspuro 2019, 25). Mahdollisuudet yksilön itseohjautuvuuteen ovat kuitenkin varsin heikot, jos organisaatio ei omalla toiminnallaan tue yksilön itseohjautuvuutta.

Onnistuessaan itseohjautuvuus näyttäytyy yksilön vapautena itsenäisten päätösten tekoon niin pitkälle kuin se on resurssien, budjetin, muiden ihmisten sekä oman työn näkökulmasta mahdollista. Käytännön tasolla yksilön itseohjautuvuus on esimerkiksi sitä, että työntekijä itse määrittelee työpäivänsä sisällön sekä parhaat työskentelytavat. Itseohjautuvuus on ennen kaikkea vastuuta oman työn määrästä, laadusta sekä aikataulutamisesta. Itseohjautuvuuden ei ole tarkoitus olla työtä ilman laatutavoitteita, tulosvastuuta tai muita mittareita. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 103.)

Jotta yksilö kykenee itseohjautuvuuteen, vaaditaan itsemotivoituneisuutta, selkeä päämäärä sekä tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun. Osaamisella viitataan teknisten tehtäväkohtaisten taitojen lisäksi kykyyn johtaa itseään. Itsensä johtamisessa vaaditaan esimerkiksi ajan- ja resurssien hallinnan, priorisoinnin sekä tehtävien asetannan taitoja. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Itseohjautuvuuden onnistuminen ei kuitenkaan ole riippuvainen ainoastaan henkilön omista kyvyistä, vaan siihen vaikuttavat myös johtamiskulttuuri ja työlle asetetut raamit (Peiponen 2019).

2.2 Itseohjautuvuuden hyödyt ja haasteet

Tutkimusten mukaan itseohjautuvuuden mukanaan tuoma autonomia lisää työntekijöiden työviihtyvyyttä, tuottavuutta ja motivaatiota (Vainio 2019). Yksilötasolla itseohjautuvuus mahdollistaa oman osaamisen kasvattamisen ja jatkuvan oppimisen sekä kokemuksen työn merkityksellisyydestä. Organisaatiotason positiivisia vaikutuksia ovat hierarkisuuden vähentymisen myötä tapahtuva työtahdin nopeutuminen sekä siitä seuraava liiketoiminnan kehittyminen ja asiakkaille syntyvä lisäarvo. (Lindh 2020.) Itseohjautuvuudesta organisaatiossa voi siis seurata lukuisia positiivisia lopputuloksia sekä yksilölle että yritykselle.

Keskeinen itseohjautuvuuteen liittyvä haaste on se, etteivät itseohjautuvat yksilöt välttämättä muodosta toimivaa yhteisöä. Yhteistyön organisoinnin laiminlyönti voi puolestaan johtaa pitkälliseen ongelmien korjaamisen vyyhtiin. (Martela & Jarenko 2017, 70.) Huonosti toteutettuna itseohjautuvuus voi myös lisätä riittämättömyyden tunteita sekä epävarmuutta liittyen siihen, millainen on riittävä työpanos. Varsinkin nuoret, vastikään työelämäänsä siirtyneet aikuiset, voivat joutua tilanteeseen, jossa he eivät pysty vastaamaan heille asetettuihin koviin vaatimuksiin. (Vainio 2019.) Eryteisesti silloin, kun epämääräinen tavoitteenasetanta ja itseohjautuvuuden vaade yhdistyvät, on olemassa riski työntekijän liialliseen kuormittumiseen ja jopa uupumiseen (Momentous-Cresco 2020). On siis

osattava huomioida yksilöiden erilaiset tarpeet tuelle ja ohjaukselle, jottei itseohjautuvan organisaatiomalli aiheuta yritykselle negatiivisia vaikutuksia (Mäkikallio & Naumanen 2018).

Itseohjautuvan organisaatiomallin ei yksinään tule olla itseisarvo. Yrityksen on punnitettava tarpeeksi tarkasti syitä sille, miksi itseohjautuvaan kulttuuriin siirtyminen on kannattavaa. On käytävä läpi esimerkiksi sitä, sopivatko itseohjautuvan organisaatiomallin piirteet ylipäänsä yrityskulttuuriin ja työn tekemiseen. Sellaisessa johtamisilmapiirissä, jossa itseohjautuvuus on valjastettu käyttöön ainoastaan kilpailijoiden esimerkistä tai käsitteen trendikkyudesta johtuen, lähtökohdat tiimien menestyksekkäälle toiminnalle ovat melko heikot. (Lehtinen 2019.)

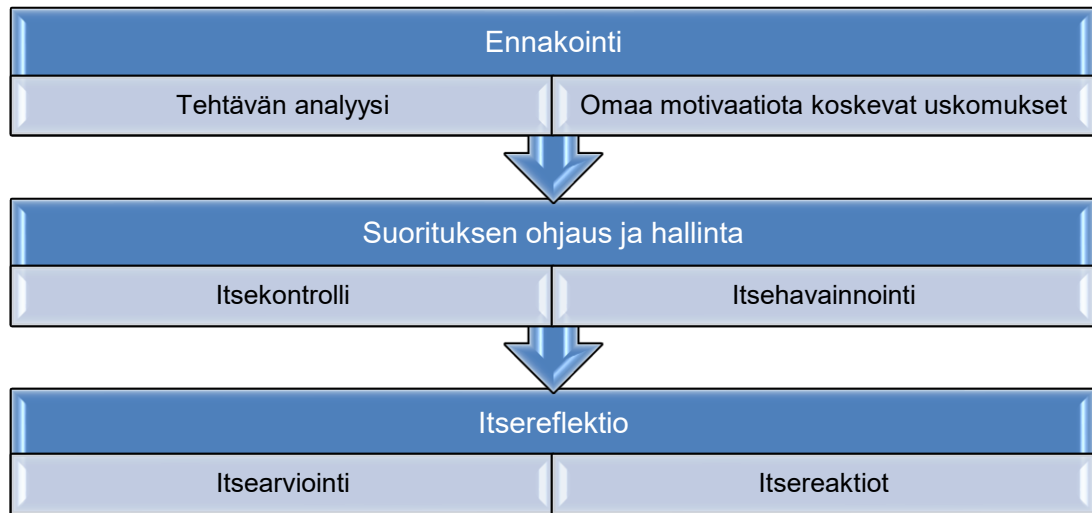
Itseohjautuvuuden haasteena on myös se, että se vaatii runsaasti läpinäkyvyyttä niin työltä, prosesseilta kuin yksilöiltä. Siksi itseohjautuvan organisaation toimintaa varten on varattava paljon enemmän aikaa yhteiselle ajattelulle ja työn tarkastelulle. (Lindholm 2021.) Läpinäkyvyyden lisäksi itseohjautuvuus asettaa haasteen organisaatioissa esiintyvälle luottamukselle. Puuttuva luottamus heikentää sekä dynaamista toimintaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi että yksilöiden uskallusta itsenäisten päätösten tekoon. Organisaatiossa, jossa luottamus loistaa poissaolollaan, työntekijät vahtivat toisiaan ja keskittyvät väärin asioihin. Siksi luottamus on itseohjautuvan organisaation elinehto. (Digital Illustrated 2020.)

2.3 Itseohjautuvuus prosessina, Zimmermanin malli

Itseohjautuvuuden onnistuminen edellyttää oppimaan oppimisen taitoja, joita oppimisteoriassa kutsutaan oppimisen itsesäätelyn taidoiksi. Tällaisilla taidoilla viitataan yksilön kykyyn oman toimintansa johtamiseen. (Koivuniemi, 2020.) Yksi tunnetuista itsesäätelyä käsittelevistä malleista on Zimmermanin itseohjautuvuuden malli. Zimmermanin mukaan itseohjautuvuus ei ole yksilön synnynnäinen ja muuttumaton piirre, vaan kyseessä on taito käyttää tilanteen kannalta tarkoituksenmukaisia itsesäätelystrategioita joustavalla tavalla (Sinkkonen & Tapani 2020). Zimmermanin mallissa itseohjautuvuuden prosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen: ennakointiin, suorituksen ohjaukseen ja hallintaan sekä oman toiminnan reflektointiin.

Tässä opinnäytetyössä Zimmermanin mallia päädyttiin hyödyntämään, koska se esittää laajasti ja kokoavasti yksilön omien prosessien säätelyn merkityksen itseohjautuvuuden

onnistumisessa. Tähän mennessä Zimmermanin mallia on tutkimuksellisissa tarkoituksissa hyödynnetty pääasiassa opiskelijoiden itseohjautuvuuden tarkastelun yhteydessä ja siksi tuntui mielekkäältä soveltaa mallia myös työelämässä tapahtuvan itseohjautuvuuden kontekstissa.



Kuvio 2. Itseohjautuvuuden prosessi Zimmermania mukaillen (Zimmerman 2002).

Kuviossa 2 on havainnollistettu Zimmermanin itseohjautuvuuden mallin vaiheet. Zimmermanin mallissa ennakoiti tapahtuu ennen varsinaista suoritusta. Sen aikana yksilö asettaa tavoitteet, suunnittelee strategiat niiden saavuttamiseksi sekä arvioi omia kykyjään ja mahdollisuuksiaan suoriutua käsillä olevasta tehtävästä. Suorituksen ohjaus ja hallinta puolestaan tapahtuu varsinaisen suorituksen aikana. Siihen liittyvät oman toiminnan ohjaus ja optimointi. Mallin viimeinen vaihe, itsereflektio, tapahtuu suorituksen jälkeen. Sen aikana henkilö arvioi suoriutumistaan sekä tulkitsee syitä sekä onnistumiselle että epäonnistumiselle. Itsereflektion vaihe on tärkeä yksilön oppimisen kannalta. (Zimmerman, 2002.)

2.3.1 Ennakointi

Ennakoinnilla viitataan toimintaa edeltäviin prosesseihin, jotka valmistavat yksilöä itse suoritukseen. Ennakoinnissa henkilö analysoi sekä tehtävää että omia mahdollisuuksiinsa suoriutua siitä. Ennakointivaihe jakautuu kahteen kategoriaan – tehtävän analyysiin ja omaa motivaatiota koskeviin uskomuksiin. (Boekaerts & Pintrich & Zeidner 2005. 16-17.)

Keskeinen tehtävän analyysiin lukeutuva toimi on tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden asetannassa määritellään spesifit lopputulokset, joita toiminnalla pyritään saavuttamaan. Liiketoiminnassa toimiva työkalu tavoitteiden konkretisointiin on SMART-malli. SMART-mallin mukaan tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa, mitattavissa, aikaan sidottuja, realistisia ja täsmällisiä. (Junni 2018.) SMART-kriteerien mukaan määritellyt tavoitteet ovat selkeitä ja läpinäkyviä ja siksi ne voivat tehostaa päämäärien saavuttamista sekä suoriutuskykyä. Kuviossa 3 on havainnollistettu, millainen on SMART-kriteerien mukainen tavoite.



Kuvio 3. SMART-malli Junnia (2018) mukaillen.

Toinen tärkeä osa tehtävän analyysissä on strateginen suunnittelu. Onnistuneeseen suoritukseen vaaditaan tarkoituksenmukaiset sekä tehtäviin ja olosuhteisiin sopivat metodit. Strategisen suunnittelun vaihe keskittyykin juuri näiden parhaimpien metodien tunnistamiseen. Strateginen suunnittelu siis linjaa sitä, miten yksilö aikoo saavuttaa asettamansa tavoitteet. Hyvin muodostetut strategiat ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan ja parantavat suoritusta. Strategioita muodostettaessa tulee huomioida, etteivät kaikki strategiat toimi yhtä hyvin kaikille ihmisille ja toisaalta harvat strategiat myöskään toimivat kaikissa mahdollisissa tehtävissä tai tilanteissa. Siksi yksilöiden tuleekin jatkuvasti muokata strategioita olosuhteisiin sopiviksi. (Boekaerts ym. 2005, 17.)

Itsensäohjautuvuuden taidot eivät juuri hyödytä, jos henkilö ei pysty motivoimaan itseään niiden käyttämiseen. Ennakointivaiheen tärkeänä perustana toimivat näin ollen omaa motivaatiota koskevat uskomukset. (Boekaerts ym 2005, 17.) Niihin sisältyviä käsitteitä ovat esimerkiksi minäpystyvyys, tulosodotukset sekä mielenkiinto tai arvostus tehtävää kohtaan. Pystyvyysuskomukset vaikuttavat ajatusmalleihin, jotka voivat joko parantaa tai

heikentää yksilön suorituskykyä. Uskomusten pohjalta puolestaan muodostetaan suoritukselle tulosodotuksia, jotka ohjaavat toimintaa joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Mäkelä 2021.)

Minäpystyvyydellä viitataan uskomuksiin omista suoriutumismahdollisuuksista. Minäpystyvyys vaikuttaa siihen, mitä yksilö päättää tehdä, miten motivoitunut hän on tehtävää kohtaan sekä siihen, miten hän pystyy ylläpitämään tiettyä käyttäytymistä ja välttämään mahdollisia negatiivisia ajatuksia. Minäpystyvyyttä määrittävät yksilön aikaisemmat kokemukset, ympäristön antama palaute, sosiaalinen vertailu ja tunteet. (Nyman 2019.) Minäpystyvyys vaikuttaa henkilön tavoitteenasetantaan sekä haluun sitoutua itseohjautuvuuden prosessiin. Toisin sanoen: mitä kykenevämpi henkilö uskoo olevansa, sitä korkeampia tavoitteita hän asettaa itselleen ja sitä motivoituneemmin hän pyrkii myös saavuttamaan kyseiset tavoitteet. (Boekaerts ym. 2005, 18.)

Tulosodotukset puolestaan liittyvät yksilön uskomuksiin sen suhteen, minkälaisia lopputuloksia toiminnalla voidaan saavuttaa. Työntekijän tulosodotuksena saattaa olla esimerkiksi se, että hyvästä työssä suoriutumisesta seuraa palkankorotus. Ajan myötä tämän tyyppiset tulospalkkiot voivat kuitenkin näyttäytyä ainoastaan virstanpylväinä elinikäisessä kehittämissuhteissa. Silloin saavutetut lopputulokset herättävät yksilössä sisäisen kiinnostuksen ja arvostuksen itse toimintaa kohtaan. Sisäisen kiinnostuksen motivaatiovaikutukset voivat tukea tulosodotusten motivaatiovaikutuksia ja jopa ylittää ne. (Boekaerts ym. 2015, 18.)

Sisäinen motivaatio synnyttää oppimisorientaation, joka ajaa yksilön tekemään aktiiviteetteja omasta tahdosta. Silloin hänen ei tarvitse pakottaa itseään keskittymään käsillä olevaan tehtävään, vaan energia suuntautuu luontaisesti tekemiseen. Siksi tämänkaltaisen tekeminen ei kuormita samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu toiminta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on tuottavampi ja hänen tehokkuutensa on paremmilla kantimilla kuin ulkoisesti motivoituneen työntekijän. Sisäisen motivation on todettu olevan hyväksi myös yksilön terveydelle ja hyvinvoinnille. (Martela & Jarenko 2014, 14-16.)

2.3.2 Suorituksen ohjaus ja hallinta

Suorituksen ohjauksen ja hallinnan prosesseja ovat itsekontrolli sekä itsehavainnointi. Itsekontrollin prosessit auttavat ihmistä keskittymään käsillä olevaan tehtävään sekä op-

timoimaan tekemänsä työn vaikutuksia. Itsensä opettaminen lukeutuu itsekontrollin prosesseihin. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että yksilö kuvailee, miten hän etenee tehtävän suorittamisessa. Kuvailu voi tapahtua sekä ääneen ja avoimesti ilmaistuna että epäavoimesti yksilön omissa ajatuksissa. Toinen laajasti käytetty itsekontrollitekniikka on mielikuvien muodostaminen. (Boekaerts ym. 2005, 18–19.)

Itsekontrollin prosessiin kuuluu myös huomion kohdentaminen, jonka tarkoituksena on parantaa yksilön keskittymiskykyä. Sen avulla pystytään jättämään huomiotta tehtävän suorittamisen kannalta epäolennaiset tapahtumat ja ärsykkeet. (Boekaerts ym. 2005, 19.) Työssä keskittymiskykyä voi tehostaa esimerkiksi suojaamalla itseään häiriöääniltä, rajaamalla yhtämittaisia työskentelyjaksoja ennalta suunniteltujen tehtävien tekemiseen sekä poistamalla visuaalisia häiriötekijöitä (Rieki 2016).

Oleellinen itsekontrollin osa on myös strategioiden hallinta, jonka avulla yksilö pystyy soveltamaan tehtävän kannalta tehokasta oppimis- tai suoriutumisstrategiaa ja näin määrittelemään aiheen kannalta oleelliset osat sekä järjestämään ne mielekkäällä tavalla. (Boekaerts ym. 2005, 19.) Käytännössä strategioiden hallinnassa on siis kysymys erilaisten, olosuhteisiin sopivien, työskentelymenetelmien hyödyntämisestä ja ongelmanratkaisusta. Strategioiden hallinta on kiinteästi yhteydessä ennakoinnin vaiheessa tapahtuvaan strategiseen suunnitteluun. Suunnittelua tarvitaan erityisesti uusissa tehtävissä tai projekteissa, jotka eivät vaikuta etenevän odotetusti. Harjoittelun ja toiston kautta toiminnot muuttuvat rutiineiksi, jolloin tietoista panostusta tekemisen suunnitteluun ei välttämättä tarvita. (Pihlaja 2018.)

Suorituksen ohjauksen ja hallinnan toinen prosessi, itsehavainnointi, koostuu oman suorituksen, sitä ympäröivien olosuhteiden sekä omien aikaansaannosten tarkkailusta. Vaikka taito saattaa tuntua yksinkertaiselta, se ei ole sitä. Tämä johtuu siitä, että monimutkaisiin suorituksiin liittyvä tiedon määrä voi johtaa kokemattoman itsehavainnoijan epäjärjestelmälliseen tai pinnalliseen itsehavainnointiin. (Boekaerts ym. 2005, 19.)

Oppimisen tutkimuksissa on havaittu tietoisuuden omasta ajattelusta ja työskentelyta-voista olevan ratkaisevan tärkeässä asemassa uuden oppimisessa. Tehokkaat oppijat omaavat kehittyneet menetelmät oppimisensa arviointiin ja he pyrkivät muokkaamaan toimintatapojaan havaittuaan ne puutteelliseksi. (Opetushallitus 2012.) Asiantuntijan ta-

solla olevat puolestaan kykenevät tarkkailemaan itseään tarvittaessa hyvinkin yksityiskohtaisella tasolla, mikä mahdollistaa myös oman toiminnan tarkan mukauttamisen olosuhteisiin sopivaksi. (Boekaerts ym. 2005, 19.)

2.3.3 Itsereflektio

Itsereflektio voidaan määritellä sisäiseksi dialogiksi, jonka tarkoituksena on oman toiminnan analysointi ja siitä oppiminen. Reflektion avulla yksilö pystyy syventämään metakognitiivisia taitojaan eli tietouttaan omista kognitiivisista ja emotionaalisista prosesseistaan. Näihin prosesseihin lukeutuvat esimerkiksi ajattelu, tunteet ja muisti. Hyvät metakognitiiviset taidot omaava ihminen pystyy kontrolloimaan toimintaansa paremmin sekä oppimaan tehokkaasti uusia asioita. (Markkanen 2008, 13.) Zimmermanin itseohjautuvuuden mallin reflektiovaihe koostuu kahdesta osasta: itsearviointista ja itsereaktioista.

Itsearviointissa yksilö arvioi omaa suoriutumistaan ja tulkitsee onnistumis- sekä epäonnistumiskokemustensa syitä eli muodostaa attribuutioita (Boekaerts ym. 2005, 21). Ihminen voi selittää hyvää tai huonoa suoriutumistaan sisäisillä, eli henkilöön liittyvillä tai ulkoisilla, tilanteeseen liittyvillä selityksillä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisellä on taipumus selittää omaa epäonnistunutta toimintaansa ulkoisilla tekijöillä. Sen sijaan muiden ihmisten toimintaa selitetään useammin sisäisillä syillä. Työtehtävissään epäonnistunut työntekijä todennäköisesti siis selittää omaa epäonnistumistaan tilanetekijöillä, esimerkiksi huonoilla olosuhteilla ja huonolla tuurilla. Työkaverin epäonnistumista taas selitetään helpommin sisäisillä selityksillä, kuten heikolla taitotasolla tai huonolla paineensietokyvyllä. (Karrasch & Lindblom-Ylänne & Niemelä & Päivänsalo & Tynjälä 2011, 119–120.) Oppimisen kannalta tällainen taipumus on eduksi, koska epäonnistumisten jatkuva selittäminen sisäisillä syillä saa yksilön reagoimaan kielteisesti ja menettämään motivaatiota, mikä estää tulevaisuuden kehittymispyrkimyksiä (Boekaerts ym. 2005, 22).

Itsearviointin ja attribuointin tuloksilla on kiinteä yhteys itsereaktioihin. Itsereaktiot jaetaan itsetyytyväisyyteen, adaptiivisuuteen ja defensiivisyyteen. Itsetyytyväisyyden termiin sisältyy tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden käsitys sekä sen vaikutus yksilön toimintaan. (Boekaerts ym. 2005, 23.) Henkilön kokema tyytyväisyys tai tyytymättömyys kytkeytyy tunteisiin, joita yksilölle syntyy suorituksensa seurauksena. Tunnereaktiot säätelevät keskus- ja ääreishermoston tilaa sekä yksilön käyttäytymistä tehostaen toimintaa tilanteissa, joihin liittyy uhkia tai mahdollisuuksia (Nummenmaa 2016). Ihmiset ovat tai-

puvaisia jatkamaan toimintatapoja, jotka johtavat tyytyväisyyden tunteeseen ja positiivisiin vaikutuksiin. Tyytymättömyyttä ja kielteisiä vaikutuksia aiheuttavia toimintatapoja puolestaan pyritään välttämään. (Boekaerts ym. 2005, 23–24.)

Yksilön itsetyytyväisyyden taso riippuu siitä, miten tärkeänä hän pitää suorittamaansa tehtävää. Esimerkiksi työtään paljon arvostava työntekijä voi kokea suurta tyytymättömyyden tunnetta saadessaan epäsuotuisaa palautetta suoriutumisestaan. Toisaalta henkilöt, jotka kokevat työskentelevänsä tietyssä tehtävässä vain väliaikaisesti, eivät ole yhtä ahdistuneita saamastaan huonosta palautteesta. (Boekaerts ym. 2005, 23.)

Adaptiiviset johtopäätökset ovat yksilön päätelmiä koskien sitä, miten hänen on muutettava itseohjautuvuuteen liittyvää lähestymistapaansa myöhempien suoritusten aikana. Adaptiiviset päätelmät ovat tärkeitä itseohjautuvuuden kannalta, koska ne ohjaavat uusiin ja mahdollisesti parempiin ratkaisuihin itseohjautuvuuden prosessin toteuttamisessa. Adaptiivisten päätelmien pohjalta yksilö voi esimerkiksi valita tulevaisuudessa tehokkaampia strategioita tehtävän suorittamiseksi. (Boekaerts ym. 2005, 23.)

Defensiivisten johtopäätösten tehtävänä puolestaan on lähinnä suojata yksilöä tulevaisuuden tyytymättömyydeltä ja kielteisiltä vaikutuksilta. Defensiivisiin reaktioihin lukeutuvat muun muassa viivyttely, avuttomuus ja tehtävien välttely. Suojaavasta luonteestaan huolimatta, defensiiviset johtopäätökset ovat rampauttavia, koska ne rajoittavat yksilön henkilökohtaista kasvua. Tämänkaltaiset itsereaktiot myös vaikuttavat ratkaisevasti ennakoinnin prosessiin sekä yksilön toimintaan tärkeiden tavoitteiden osalta. (Boekaerts ym. 2005, 23.)

2.4 Keinoja oman itseohjautuvuuden parantamiseen

Kun työntekijällä on työhönsä positiivinen tunneside ja sisäistä motivaatiota, hän välittää myös aikaan saamista tuloksista. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kantaa vastuuta työnsä etenemisestä sekä laadusta ja on parempi huomioimaan työhön liittyviä riskitekijöitä. Työnantaja voi toiminnallaan luoda työpaikalle motivaation syntyä edistävää työympäristöä, mutta toiselle ihmiselle ei suoranaisesti voi luoda motivaatiota. (Salonen 2017, 165–166.) Yksilön sisäinen motivaatiotila syntyy, kun hän hakeutuu tekemään sellaisia asioita, joita hän pitää kiinnostavina ja innostavina ja jotka tuntuvat hänestä arvokailta. Työ vetää puoleensa silloin, kun se on jotakin, mitä yksilö aidosti haluaa tehdä. (Martela & Jarenko & Järvillehto 2015, 26.)

Kutsumustyöllä viitataan työhön, jossa itse työn tekeminen on yksilön ensisijainen motivaatio. Se on työtä, jossa työntekijän intohimo kohtaa yhteiskunnan tarpeet. Toisin sanoen kutsumustyö on paitsi yksilölle mielekästä, myös tarpeeksi muille lisäarvoa tuottavaa, jotta se voi toimia elannon lähteenä. Lauri Järvillehto on kehittänyt oman kutsumuksen löytämisen tueksi kutsumuskartan, jota hyödyntämällä yksilön on mahdollista päästä kiinnostuksen kohteidensa äärelle. (Oikotie 2020.)

Kutsumuskartta muodostetaan kirjoittamalla paperille kaikki sellainen tekeminen, josta nauttii itse tekemisen vuoksi. Jokainen tekeminen pisteytetään asteikolla 1-3. Kolmosen saavat ne asiat, joita henkilö tekee jo nykyisellään niin paljon kuin tahtoo. Kakkosen puolestaan merkitsee tekemistä, jota yksilö mieluusti tekisi enemmän, jos resurssit vain riittäisivät. Numerolla yksi merkitään ne asiat, joita ei pääse nykyhetkessä tekemään juuri lainkaan. Pisteytyksen jälkeen tarkoituksena on muokata työhön ja harrastuksiin liittyviä toimia niin, että yksilö päätyy sellaiseen tilanteeseen, jossa jokainen kohta kutsumuskartalla saa arvosanakseen kolmosen. (Järvillehto 2013.) Kutsumuskartta on hyvä työkalu, jonka avulla on mahdollista päästä kiinni ammattiin, joka herättää sisäisen motivaation ja näin ollen myös tukee oman itseohjautuvuuden toteutumista työelämässä.

Oleennaista yksilön itseohjautuvuuden prosessin onnistumisessa on hyvä itsetuntemus. Sen lisäksi, että yksilö tunnistaa ammatilliset kompetenssinsa, hänen tulee tiedostaa myös vahvuutensa, heikkoutensa, sokeat pisteensä ja kiinnostuksen kohteensa (Lange & Järvinen 2019, 170). Itsensä hyvin tunteva ihminen tunnistaa, hyväksyy ja pystyy hyödyntämään kaikkia puoliaan työssään. Hyvän itsetuntemuksen omaava ihminen pystyy myös aktiivisesti kehittämään itseään sellaisilla elämän osa-alueilla, joihin hän suuntaa huomionsa. (Leppänen & Rauhala 2012, 125–126.)

Itsetuntemustaan kasvattaakseen yksilön kannattaa pohtia, miten hän ylläpitää työkykyään, vireystasoaan ja motivaatiotaan. Lisäksi itseltään on hyödyllistä kysyä, mikä omassa työssä aiheuttaa voimattomuuden tai toivottomuuden tunteita ja toisaalta sitä, miten niiden kanssa selviää ja mikä auttaa saamaan asioita aikaiseksi. Näiden asioiden tiedostaminen auttaa yksilöä järjestämään itselleen tarpeeksi hyvinvointia ja työkykyä ylläpitävää mieluisaa tekemistä sekä huolehtimaan siitä, että kuormitusta ja mahdollisuuksia palautumiseen on sopivassa suhteessa. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 105.)

Yksilön toimintakyky on riippuvainen hänen käytössään olevasta energiamäärästä. Suurempi energiamäärä johtaa tehokkaampaan toimintaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja vaikuttaa myös työn nopeuteen ja laatuun. Työntekijä on tehokkaimmillaan, kun korkea energiataso ja positiiviset ajatukset yhdistyvät. Silloin työ tuntuu innostavalta ja läsnä oleminen sekä tekemiseen sitoutuminen on vaivatonta. Ihmisen toimintaenergia koostuu neljästä toisiinsa vaikuttavasta osa-alueesta: fyysisestä energiasta, mielen energiasta, henkisestä energiasta ja tunne-energiasta. Fyysisen energiaan vaikuttavat esimerkiksi hapenottokyky ja lihaskunto, ravinto sekä unen määrä ja laatu. Fysiikka muodostaa toimintakyvyn perustan, mutta yhtä tärkeää on huolehtia myös psyykkisestä toimintakyvystä. (Lindholm & Salminen 2017, 115–118.)

Mielen energia auttaa huomion kohdentamisessa, elämän organisoinnissa sekä ajankäytön realistisessa suunnittelussa. Yksilö pystyy vahvistamaan mielen energiaansa esimerkiksi luovaa ajattelua kehittämällä sekä sparraamalla itseään ratkaisukeskeiseen ja positiiviseen mielentilaan. Henkinen energia puolestaan on sitoutunut ihmisen arvoihin. Se syntyy merkityksellisyyden kokemuksesta ja on vahvimmillaan, kun yksilön elämänihanteet ja elämäntavat vastaavat toisiaan. Henkisen energian kannalta yksilön on tärkeää löytää työstään tekijöitä, joiden avulla hän kokee itsensä arvokkaaksi osaksi yhteisöään. Viimeinen osa-alue, tunne-energia, vaikuttaa suorituksen aikaiseen motivaatioon ja innostukseen. Sitä vahvistavat sellaiset asiat ja olosuhteet, jotka saavat yksilön syttymään. On huomion arvoista, että pienetkin elintapojen ja olosuhteiden muutokset voivat tuottaa paljon uutta toimintaenergiaa, josta on hyötyä yksilön itseohjautuvuudelle. (Lindholm & Salminen 2017, 116–117.)

Itseohjautuvuuden onnistuminen työssä vaatii myös priorisointikykyä. Jotta priorisointia pystyy tekemään, on ymmärrettävä, mitkä työt ovat kiireisimpiä ja mitkä työtehtävät taas eivät ole akuutteja. Erityisesti nopeatempoisessa, paljon keskeytyksiä ja yllättäviä käänteitä sisältävässä työssä, priorisoinnin merkitys korostuu. (Savaspuro 2019, 168.) Priorisointi on kuitenkin hankalaa, jos työntekijä ei tiedä organisaationsa tavoitteita tai ei ole saanut selkeitä raameja niiden toteuttamiseksi. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää pyytää tukea omalta esimieheltä. (Haapakoski ym. 2020, 106.)

3 Itseohjautuvan organisaation johtaminen

Itseohjautuvalla organisaatiolla viitataan yhteisöön, joka päättää itse, miten haluaa tehtävien hoitamisen järjestää. Se on systeemi, joka toimintaperiaatteiltaan ja rakenteeltaan

tukee sekä yksilöiden itseohjautuvuutta ja tiimien autonomiaa että koko organisaation hallintaa. (Collin & Lemmetty 2019.) Ideaali itseohjautuva organisaatio on byrokraattisen hierarkian täydellinen vastakohta. Itseohjautuvassa organisaatiossa tavoitteet ovat sekä yhteisesti jaettu että kaikkien vastuulla. Hierarkkisessa ympäristössä puolestaan päämäärä ja keinot sen saavuttamiseen ovat yhden ihmisen tai pienen joukon päätös- ja vastuuvallan alla. Käytännössä edistyneimmätkin itseohjautuvuutta havittelevat yritykset ovat kuitenkin yleensä aina toimintatavaltaan hybridejä itseohjautuvan ja hierarkkisen organisaation väliltä, koska organisaatioissa omistus ja valta jakautuvat epätasaisesti. (Savaspuro 2019, 26–27.)

Itseohjautuva organisaatio rakentuu usein tiimeistä. Jokainen yksilö puolestaan on tiimin jäsen ja panoksellaan vastaa sen tavoitteiden saavuttamisesta (Kettunen 2018). Itseohjautuvassa organisaatiossa tiimit määrittelevät itse heille sopiva periaatteet ja prosessit (Collin & Lemmetty 2019). Itseohjautuvaa organisaatiomallia on hyödynnetty erityisesti asiantuntijatyössä, mutta on kuitenkin organisaatioita, jotka ovat soveltaneet itseohjautuvuutta myös toteuttavaan työhön (Kettunen 2018).

Itseohjautuvuutta vaalivassa organisaatiossa luotetaan sekä yksilöön että hänen pyrkimyksiensä tehdä asiat hyvin (Savaspuro 2019, 25–26). Itseohjautuvan työkuultuurin avulla tavoitellaan oma-aloitteista, innovoivaa ja motivoitunutta työyhteisöä (Ukonlinna 2020). Jokaisessa yrityksessä yksilöiden valmiudet vastuun kantaan kuitenkin ratkaisevat, millaisia tuloksia itseohjautuvuudella voidaan lopulta saavuttaa (Kettunen 2018).

Vaikka itseohjautuvassa organisaatiossa korostuu autonomia, myös itseohjautuva organisaatiomalli tarvitsee johtajuutta. Itseasiassa Hanna Poskiparran ja Tuuli Virannan kyselytutkimuksen tulosten mukaan itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat entistä enemmän johtamista. Jos tavoitellaan sitä, että työntekijät johtavat itse itseään, pitää siis panostaa työyhteisön johtamisen laatuun ja määrään. (Savaspuro 2019, 33.) Itseohjautuvuus kuitenkin muuttaa esimiestyön muotoa: perinteinen kontrolloiva ja suoriin käskyihin perustuva esimiestyö vaihtuu valmentavaan johtamiseen, jossa alaisten valta ja vastuu kasvavat (Jokela, 2019).

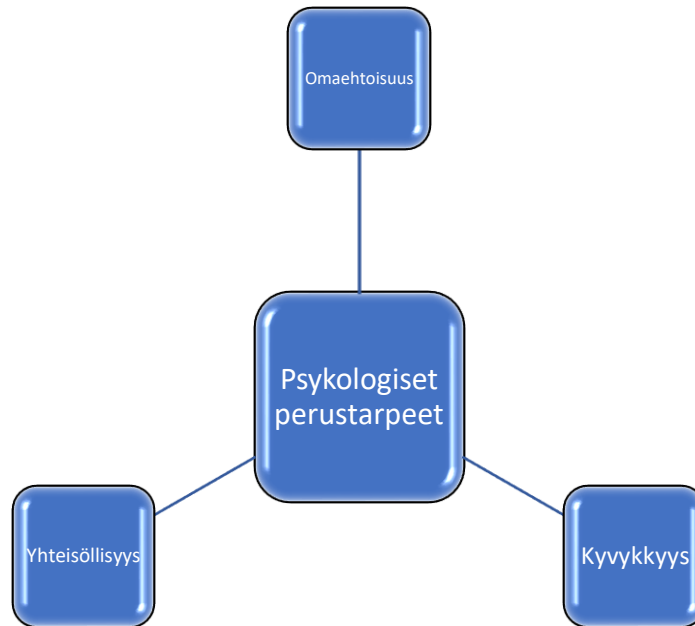
Evansin ja Housen kehittämän klassisen johtamismallin, polku-päämäärä-teorian, mukaan johtajan tulee ohjata alaisensa käyttäytymistä, jotta asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Tämä vaatii tilanteeseen sopivan johtamistyylin valintaa. (Hackman & Johnson 2009, 80.) Polku-päämäärä-teorian mukaan johtaja onnistuu työssään silloin,

kun hän pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä motivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä heidän valmiuksiinsa suoriutua työstään. Kaikkien näiden osa-alueiden hallintaa kaivataan, sillä yksinään työtyytyväisyydestä tai motivaatiosta ei ole työnantajalle hyötyä, jos työntekijällä ei ole valmiuksia suoriutua työtehtävistään. Toisaalta suoriutuvan, mutta motivoitumattoman ja työhönsä tyytymättömän, työntekijän työtehokkuus on alentunut ja hänen sitoutumisensa organisaatioon on heikoilla kantimilla. (Paasivaara 2010, 30.) Seuraavissa kappaleissa käsitelläänkin, miten itseohjautuvassa organisaatiossa johtamistyöllä voidaan vaikuttaa alaisten kokemaan motivaatioon ja työtyytyväisyyteen sekä tukea heidän työssään suoriutumistaan.

3.1 Motivaatio

Kun halutaan ymmärtää, miksi yksilö toimii tietyllä tavalla, pohditaan motiiveja hänen toimintansa takana. Erilaiset motiivit eli toiminnan syyt, muodostavat henkilön motivaation. Motivaatiolla viitataan psyykkiseen tilaan, joka määrittää mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee. Työmotivaatioon vaikuttavat henkilön sisäiset voimat, esimerkiksi tarpeet ja arvostukset sekä ulkoiset tekijät, joihin lukeutuvat muun muassa työn luonne ja palkitsemisjärjestelmät. Motivaatiota voidaan hahmottaa eri tyyppisten teorioiden avulla. (Nylander & Hakonen 2015.)

Itseohjautuvuuden yhteydessä puhutaan usein Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriasta. Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämä itseohjautuvuusteoria määrittelee kolme psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat sisäisen motivaation syntyyn ja näin ollen myös yksilön itseohjautuvuuden onnistumiseen. Ensimmäinen tarpeista on omaehtoisuus eli halu ohjata omaa elämää. Toinen tarve on kyvykkyys, toisin sanoen yksilön kokemus siitä, että hän hyvä jossakin ja saa asioita aikaan. Viimeinen tarve on yhteisöllisyys eli ihmisen perustava tarve osaksi yhteisöä kuulumiseen sekä ihmisyyden jakamiseen. (Savaspuro 2019, 27–28.) Kuviossa 4 perustarpeet on havainnollistettu kaavion avulla.



Kuvio 4. Psykologiset perustarpeet Savaspuroa (2019) mukaillen

Psykologisten perustarpeiden on osoitettu korreloivan vahvasti työssä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden, työtyytyväisyyden sekä työhön omistautumisen kanssa. Lisäksi tutkimusten mukaan työntekijät, joiden psykologiset perustarpeet tyydytetään, kokevat vähemmän uupumusta ja ovat sitoutuneempia organisaatioonsa. Perustarpeiden täyttyminen korreloi myös esimiesten arvioiman työtehokkuuden kanssa. On siis olemassa vahvaa todistusaineistoa siitä, että psykologisten perustarpeiden täyttyminen työelämässä johtaa sekä työn imuun ja energisyyteen että parempaan työtulokseen. (Martela & Jarenko 2014, 28.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäistä motivaatiota voidaan sytyttää työyhteisössä panostamalla yrityskulttuuriin, joka mahdollistaa psykologisten perustarpeiden täyttymisen. Jotta kyseiset tarpeet tulisivat tyydytetyiksi, yrityskulttuurin tulee nojata kolmeen tärkeään tekijään: luottamukseen, autonomiaan ja mutkattomaan vuoropuheluun. Luottamus rakentaa psykologista turvallisuutta, jota tarvitaan, jos työntekijöiden halutaan ottavan vastuuta työstään. Autonomia taas on luottamuksen edellytys. Se motivoi, tuottaa työn imua, innostaa, sitouttaa ja lisää hyvinvointia. Mutkaton vuoropuhelu puolestaan varmistaa tiedon vaivattoman liikkumisen yrityksen sisällä. (Savaspuro 2019, 52.) Luottamus ja avoin vuorovaikutus ovat myös onnistuneen etäjohtamisen peruspilareita.

3.2 Työtyytyväisyyden ylläpitäminen

Polku-päämäärä-teorian mukaan motivaation lisäksi johtajan tulee kyetä vaikuttamaan myös alaistensa työtyytyväisyyteen. Kokemus työtyytyväisyydestä lukeutuu työhyvinvoinnin moniulotteiseen ilmiöön. Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan yritys voi säästää 1000—2500 euroa vuodessa työntekijää kohden panostamalla työhyvinvointiin. Säästöt perustuvat lisääntyneeseen tehokkuuteen sekä sairauspoissaoloista, ammattitaudeista, työtapaturmista ja työkyvyttömyyseläkekustannuksista aiheutuvien kulujen pienentymiseen. (Paasonen & Valkealahti 2017.)

London Business Schoolin professorin Alex Edmansin teettämästä tutkimuksesta puolestaan ilmenee tämän lisäksi se, että parhaiten henkilöstönsä työhyvinvoinnista huolehtivien yritysten osakkeet menestyvät 2,3–3,8 % paremmin kuin kilpailevien yritysten. Näin ollen voidaan todeta, että henkilöstön työtyytyväisyydellä ja työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus yrityksen talouteen. (Paasonen & Valkealahti 2017.) Yksilönäkökulmasta tyytyväisyys omaan työhön puolestaan aiheuttaa sitoutumista sekä stressioireiden ja lopettamishalujen vähenemistä (Karman 2016).

Työtyytyväisyyttä on ajan saatossa määritelty monin eri tavoin ja sillä on lukuisia lähikäsitteitä, mikä tekee työtyytyväisyyden käsitteen määrittelystä haastavaa. Tyypillisesti työtyytyväisyyden katsotaan kuvaavan positiivista asennetta, joka syntyy työstä ja sen arvioinnista. Kyseessä on subjektiivinen kokemus, jonka avulla voidaan arvioida sitä, pitävätkö työntekijät työstään vai eivät. (Karman 2016.)

Pitkittynyt tyytymättömyys työtä kohtaan aiheuttaa helposti kielteisiä seurauksia – esimerkiksi kokemus työn kuormittavuudesta voi kasvaa, mieliala laskea ja kehokin reagoida erilaisin tavoin. Työtytymättömyys herättää usein myös ajatuksen työtehtävien tai työpaikan vaihtamisesta. Työyhteisössä työntekijöiden tyytymättömyys näyttäytyy esimerkiksi vastuuttomana työkäytöksenä, yhteistyöongelmina, lisääntyneinä sairauspoissaoloina ja työtehon laskuna. (Yle 2020.)

Tunnettu työtyytyväisyyteen liittyvä teoria on Frederick Herzbergin kehittämä kaksifaktori-teoria. Kaksifaktori-teorian mukaan työhön liittyvät tekijät jakautuvat työtyytyväisyys- ja työtytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyteen johtavia tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Motivaatiotekijöihin lukeutuvat esimerkiksi suoriutuminen, työn sisältö, työstä saatu tunnustus sekä kehittymismahdollisuudet. Työtytymättömyystekijät, eli tekijät

jotka epäonnistuessaan aiheuttavat tyytymättömyyttä, ovat esimerkiksi yrityksen yleinen toimintatapa tai -politiikka, palkka, hallinto ja esimiehet, henkilösuhteet sekä työolosuhteet. Edelliset asiat eivät siis luo tyytyväisyyttä, mutta niiden tulee kuitenkin olla kunnossa, jotta tyytymättömyyden kokemukselta voidaan välttyä. (Nylander & Hakonen 2015.)

Kaksifaktoriteorian pohjalta olennaisinta on ymmärtää se, ettei työtytymättömyystekijöiden puuttuminen johda työntekijän korkeaan työmotivaatioon tai organisaatioon sitoutumiseen. Sen sijaan työtytyväisyyden ja sitoutumisen mahdollistaa se, että työntekijät kokevat työmotivaatiota tuottavia tilanteita työpaikalla. (Paasonen & Valkealahti 2017.)

Aikaisemmin mainittujen työtytyväisyys- ja työtytymättömyystekijöiden pohjalta voimakin päätellä, millainen työympäristö johdon tulisi tarjota työntekijöille ylläpitääkseen työtytyväisyyttä. Työtytyväisyyttä aikaansaadakseen johdon tulee siis tarjota työntekijöille mielekkäitä työtehtäviä sekä tukea niistä suoriutumiseen. Työntekijät kaipaavat myös positiivista palautetta onnistumisistaan sekä mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun. Välttääkseen organisaatiossa esiintyvää työtytymättömyyttä johdon tulee pyrkiä muuttamaan ja poistamaan työilmapiirille haitallisia toimintatapoja. Myös riittävä palkka ja laadukas johtaminen vähentävät tyytymättömyyttä työpaikalla.

3.3 Suorituksen johtaminen

Viimeinen tekijä, johon johtajan tulee polku-päämäärä-teorian mukaan kyetä toiminnallaan vaikuttamaan, on alaisten valmiudet työstä suoriutumiseen. Yritysten kilpailukyky nojaa nykyisin vahvasti henkilöstön osaamiseen sekä jatkuvaan uudistumiseen (Management Institute of Finland MIF Oy 2021). Näin ollen yrityksen tuottavuuden kannalta on tärkeää turvata sekä työntekijöiden valmiudet tehokkaaseen työskentelyyn että kyky kehittää yrityksen toimintaa koneistona tehokkaampaan suuntaan. Siksi johtamisen trendiksi on viime vuosikymmenen aikana muodostunut Performance Management -malli. Suomeksi Performance Management voidaan kääntää suorituksen johtamiseksi. Johtamismallin tavoitteena on yrityksen tuloksellisuuden parantaminen siellä työskentelevien ihmisten suorituksia parantamalla. (Viitala 2014.)

Suorituksen johtamisen mallissa korostuu tavoitteiden asetanta sekä tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen ja arviointi. Mikäli yksilön suoriutumisen arvioinnin pohjalta pää-

dytään siihen lopputulemaan, ettei suoriutuminen ole halutulla tasolla, analysoidaan asiaan vaikuttaneita tekijöitä. Yksilötasolla hyvä suorituskkyky vaatii hyviä työolosuhteita ja välineitä, fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, tietoa tavoitteista, motivoivia kannusteita sekä riittävää osaamista. (Viitala 2014.)

Mikäli syy heikolle suoriutumiseen on puutteellinen osaaminen, on ratkaisu osaamisen kehittäminen. Menetelmiä henkilöstön kehittämiseen lukuisia ja ne voidaan jakaa kahteen kategoriaan: työpaikalla toteutettaviin sekä työpaikan ulkopuolella toteutettaviin menetelmiin. Työpaikalla toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi työnkierto, mentorointi ja perehdyttäminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettaviin kehittämismenetelmiin taas lukeutuvat muun muassa koulutusorganisaatioiden järjestämät kurssit, oppilaitoksissa opiskelu ja ammattikirjallisuuden lukeminen. (Kauhanen 2012, 144–154.)

Suorituksen johtamisessa korostuu jatkuvan palautteenannon merkitys. Ilman palautetta työntekijä ei tiedä, kuinka hän suoriutuu työtehtävistään ja mihin suuntaan hänen tulisi kehittää toimintaansa (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 205). Laadukkaasti tehty työsuorituksen arviointi mahdollistaa sekä tunnustuksen antamisen hyvin tehdystä työstä että tarpeellisten kehitysalueiden tunnistamisen (Monster 2021). Näin ollen suoriutumisen arviointi toimii myös pohjana onnistuneelle henkilöstön osaamisen kehittämiselle. Vaikka ensisijaisesti vastuu itsensä kehittämisestä ja ammattitaidon ylläpitämisestä on työntekijän omalla vastuulla, organisaatiot voivat edesauttaa työntekijöidensä osaamisen kehittymistä luomalla oppimisedellytyksiä, tarjoamalla mahdollisuuksia sekä antamalla tukea oppimiseen. (Kauhanen 2012, 152–154.)

Myös palkitseminen on tärkeä suorituksen johtamisen osa-alue. Palkitsemisen avulla pystytään houkuttelemaan oikeita ihmisiä organisaatioon, tukemaan heidän sitoutumistaan sekä ohjaamaan heitä tekemään riittävällä laadutasolla asioita, jotka ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä (Rötkin 2015). Palkitseminen käsittää palkan lisäksi myös muut taloudelliset etuudet, joita työntekijä saa korvauksena tekemästään työstä. Pyrkimyksenä on se, että organisaatio onnistuu luomaan sellaiset työtehtävät, työympäristön ja palkitsemisjärjestelmän, että työntekijät tuntevat oman panoksensa sekä siitä saatavan vastikkeen olevan keskenään tasapainossa. (Viitala 2014.)

Valitettavasti kaikki työntekijät eivät kykene täyttämään tuloksellisuuden vaadetta, vaikka tarvittava osaaminen työhön löytyisikin. Alisuoriutumisesta puhutaan, kun työntekijä ei

varsinaisesti laiminlyö työtehtäviään tai riko hänelle annettuja ohjeita, mutta tekee kuitenkin laadullisesti tai määrällisesti heikkoa työtulosta. Yksittäisen työntekijän suoritus-tasoa on arvioitava hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa näkökulmasta. Hyvä esi-mies on perillä alaistensa tilanteista ja osaa näin ottaa huomioon myös poikkeustilanteet. Alisuoriutumiseen on olemassa useita mahdollisia selityksiä, joita ovat esimerkiksi lais-kuus, väsymystila, sairaudet ja siviilielämän ongelmat. On otettava huomioon, että ihmi-sen työskentely ei koskaan ole täysin virheetöntä, mutta alisuoriutumista ei kuitenkaan tule hyväksyä. (Koskinen & Dahlström 2018, 17–20.)

Johtamistoiminnan tärkeänä perustana toimii päivittäisjohtaminen. Sen avulla esimer-kiksi vaihdetaan kuulumisia sekä havainnoidaan käyttäytymiseen liittyviä muutoksia. En-nen kuin työntekijän alisuoriutumiseen puututaan, voidaan päivittäisjohtamisen avulla analysoida, mikä on ongelma ja mistä tekijöistä se voi johtua. Jos päivittäisjohtamisen yhteydessä annettu arkipalaute ei saa aikaan muutosta työntekijän toiminnassa, siirry-tään puheeksi ottamisen tasolle. (Kajanne 2019.) Puheeksioton tarkoituksena on löytää ratkaisuja siihen, mitä voidaan tehdä, jotta työntekijän työsuoritusta saataisiin parannet-tua. Monesti esimiehen kannattaa keskustelun aikana myös täsmentää työn tavoitteita sekä selvittää työvälineiden ja -olosuhteiden toimivuutta. (Työterveyslaitos 2021b.) Tar-vittaessa puheeksioton pohjalta otetaan yhteyttä myös työterveyshuoltoon.

Mikäli puheeksi ottamisesta ei seuraa muutosta työntekijän toimintaan, harkitaan seu-raavana varoituksen antamista ja lopulta irtisanomista (Kajanne 2019). Työsopimuslain 7 luvun 2 §:n mukaan henkilöön liittyvänä irtisanomisperusteena on mahdollista käyttää työsopimuksesta ilmenevien velvoitteiden laiminlyöntiä. Alisuoriutuminen on hyväksyt-tävä irtisanomisperuste, mikäli työnantaja onnistuu näyttämään, että kyseessä on työn-tekijän vika tai laiminlyönti. Tuolloin arvioidaan muun muassa asetettujen tavoitteiden kohtuullisuutta ja niiden toteutumatta jäämisen vaikutusta yritykseen sekä tavoitteiden ja saavutusten välisen poikkeaman suuruutta. Lisäksi arvioidaan alisuoriutumisen voimakkuutta ja kestoja. Henkilöön liittyvä irtisanomisperuste edellyttää asiallisia ja painavia syytä, minkä vuoksi lievää alisuoriutumista ei voida katsoa työvelvoitteiden laiminlyön-niksi. (Piiparinen 2020.)

4 Etätyö

4.1 Etätyö käsitteenä

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota suoritetaan varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyö voi olla luonteeltaan jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. (Vilkman 2016, 13.) Etätyöskentely edellyttää toimivaa teknologiaa, tietoturvan varmistamista, itseohjautuvuutta sekä työnantajan ja työntekijän välistä luottamusta. Etätyöympäristön puolestaan on oltava turvallinen, terveellinen ja työhön sopiva. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Etätyöskentelyssä sovelletaan samoja työ- ja virkasuhdelainsäädännön säännöksiä sekä työ- ja virkaehtosopimusten määräyksiä kuin työnantajan omissa tiloissa suoritetaan työhön. Joitakin eroavaisuuksiakin kuitenkin on: esimerkiksi työturvallisuuslakia voidaan etätyö-olosuhteissa noudattaa vain rajoitetusti. (Työministeriö 2007, 26.)

Etätyöstä voidaan sopia jo työntekijän rekrytoinnin yhteydessä alkuperäisessä työsopimuksessa, mutta etätyöhön voidaan siirtyä myös myöhemmin työsuhteen voimassaoloaikana. Sopimus etätyöjärjestelystä on hyvä tehdä kirjallisesti. Kaikki etätyö ei kuitenkaan ole kokoaikaista tai osittaista etätyötä, jolloin etätyön tekemisen ajat olisi tarkasti etukäteen määritelty. Useilla työpaikoilla tehdään esimerkiksi joustavaa etätyötä, mikä tarkoittaa sitä, että etätyötä tehdään joustavasti työtilanteen mukaan. Tämän kaltaisiin etätyötilanteisiin ei välttämättä tarvita kirjallista sopimusta, mutta pelisäännöt on silti suotavaa määritellä esimerkiksi kirjallisen etätyöohjeistuksen avulla. (Työministeriö 2007, 26–27.)

Etätyön yhteydessä puhutaan nykyisin paljon hybridityöstä, joka on muodostunut monessa yrityksessä vakiintuneeksi toimintatavaksi vuonna 2019 alkaneen koronapandemian myötä. Hybridityöllä viitataan monipaikkaiseen työn tekemiseen eli työtapaan, jossa etä- ja toimistotyö vuorottelevat joustavasti (Alma Talent 2021). Työelämä tutkimuksen mukaan työntekijät ja johtajat eivät tahdo palata takaisin vanhoihin toimintatapoihin koronapandemian jälkeen (Microsoft 2020). Näin ollen on todennäköistä, että etätyötä ja hybridityömallia tullaan hyödyntämään laajasti myös tulevaisuudessa.

4.2 Etätyön hyötyjä ja haittoja

Etätyön tekeminen tuo mukanaan monia hyötyjä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Yksi hyöty ovat etätyössä saavutettavat säästöt. Työntekijät säästävät etätyössä työmatkakustannuksissa ja lounasrahoissa. Etätyö myös mahdollistaa ansiotyön henkilöille, jotka eivät pysty työskentelemään kokoaikaisesti toimistossa esimerkiksi elämäntilanteeseen tai terveydentilaan liittyvistä syistä. Lisäksi etätyöskentelyn on todettu olevan hyväksi työntekijöiden terveydelle: Britanniassa on tutkittu, että kotona työtä tekevät sairastavat 1,8 päivää vuodessa, siinä missä toimistossa työskentelevät pitävät noin 3,1 sairauslomapäivää vuodessa. (Paul 2020.)

Työnantajille etätyön hyödyt näyttäytyvät esimerkiksi säästöinä toimitilakustannuksissa sekä piilokulujen vähenemisenä (Paul 2020). Etätyömahdollisuus toimii myös kilpailutekijänä uusien työntekijöiden houkuttelussa ja vanhojen työntekijöiden sitouttamisessa, sillä mahdollisuus etätyöskentelyyn saattaa parantaa organisaation mainetta joustavana työnantajana. Etätyö vaikuttaa myös usein positiivisesti työtyytyväisyyteen, kun työntekijät voivat muokata työolosuhteensa mieltymystensä mukaiseksi. (Eklund & Lindholm & Salminen 2019, 178–179.) Lisäksi tutkimuksissa on todettu tuottavuuden kasvavan reilusti yli kymmenellä prosentilla, kun ihmiset työskentelevät kotoa käsin. Syinä pidetään häiriötekijöiden vähyyttä sekä työtuntien määrän kasvua. Airtaskerin kyselytutkimuksen mukaan etätöissä olevat tekevätkin keskimäärin 16 päivää enemmän töitä vuodessa. (Paul 2020.) Etätyöskentely on myös ekologinen työmuoto: vähentynyt ihmisten liikkuminen johtaa saasteiden ja ruuhkien vähenemiseen (Eklund ym. 2019). Ekologiseen työskentelyyn panostava yritys voi parhaimmillaan saada vastuullisuudestaan kilpailuedun.

Hyötyjen lisäksi etätyöskentely tuo mukanaan myös useita haasteita, joita ovat muun muassa viestinnälliset esteet, tiimin jäsenten eristäytyminen sekä seurannan ja raportoinnin ongelmat. Etätiimitaitojen puuttuminen voi myös vaikuttaa negatiivisella tavalla tiimien dynamiikkaan. Näin ollen etänä työskentelevät tiimit vaativatkin useimmiten enemmän aikaa ja valmentamista kuin paikallisesti toimivat tiimit. (Eklund ym. 2019.)

Huomionarvoista on se, että työyhteisön sisällä voi esiintyä näkemyseroja suhtautumisessa virtuaalisia viestintävälineitä kohtaan. Erot voivat näyttäytyä esimerkiksi suhtautumisessa videokonferensseihin sekä tavoissa kirjoittaa ja tulkita sähköpostiviestejä. Etä-

työssä suosittavat viestintäkanavat asettavat myös viestinnällisiä rajoitteita, koska esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse kehonkielen ja ilmeiden tulkinta on mahdotonta. (Eklund ym. 2019.) Etätyössä myös työstä irtautuminen sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen on haastavaa. Työmotivaatiokin saattaa kodin yksinäisyydessä laskea ja työergonomiset kysymykset sekä kodin häiriötekijät luovat omat haasteensa. Itseohjautuvuuden taidoiltakin etätyö odottaa enemmän kuin toimistolla tehtävä työ. (Erto 2021.)

Oleellista on ymmärtää, että vaikka etätyöllä on parhaimmillaan lukuisia positiivisia vaikutuksia, hyödyt eivät tule automaattisesti. Niiden saavuttaminen vaatii toimenpiteitä sekä yksilö-, että työyhteisö- ja yritystasolla. Toimenpiteiden laiminlyönti johtaa hyötyjen katoamiseen ja jopa negatiivisiin vaikutuksiin. (Erto 2021.)

4.3 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen ei lopulta ole kovin erilaista lähijohtamiseen verrattuna. Esimerkiksi työntekijöiden henkistä hyvinvointia suojelevat molemmissa työn hallinnan tunteen tukeminen, arvostus ja ponnisteluista palkitseminen, saatavilla oleminen, oikeudenmukaisuus sekä työn merkityksellisyyden ylläpitäminen (Työterveyslaitos, 2021a). Johtamisessa on kuitenkin osa-alueita, joiden merkitys korostuu etänä työskenneltäessä.

Tärkeitä tekijöitä etätyön johtamisessa ovat ymmärrettävien tavoitteiden antaminen ja selkeä työn ohjeistaminen. Etäjohtamisessa on myös mahdollistettava kohtaamiset ja kysymysten esittäminen, pelkät etukäteisnauhoitteet eivät kommunikaatiokeinona riitä. (Kauppalehti 2020.) Hyvän etäjohtamisen peruspilareina toimivat muun muassa luottamus, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä asiat liittyvät vahvasti toisiinsa ja ovat jopa tietyissä tilanteissa toistensa edellytyksiä. (Vilkman 2016, 25.)

Yrityksen näkökulmasta katsottaessa luottamus on odotusta liittyen toisen osapuolen kykyihin, rehellisyyteen, tahtoon ja tuloksentekoon. Ilmiönä luottamus on dynaaminen, eli se vaihtelee tilannekohtaisesti ja myös ihmiset kokevat sen yksilöllisesti. (Pentikäinen 2014.) Luottamus on etätyöskentelyn suurin haaste. Useat esimiehet suhtautuvat kriittisesti etätyöhön, koska he epäilevät sitä, tekevätkö alaiset työnsä ilman jatkuvaa valvontaa. Ilmiö on kiinnostava, sillä asiantuntijatyössä on haastavaa todeta, tekeekö henkilö työtään, vaikka oltaisiin fyysisesti paikalla. (Vilkman 2016, 25–27.)

Johto pystyykin parhaiten rakentamaan luottamusta osoittamalla itse luottamusta työntekijöille. Tämä johtuu siitä, että luottamus kasvattaa luottamusta – toisin sanoen työntekijöiden kokemukset johdolta saamastaan luottamuksesta synnyttävät luottamusta yritykseen ja sen johtoon. Luottaminen on ennen kaikkea tietoinen valinta, jonka tekemistä helpottavat riittävän selkeät pelisäännöt sekä toimintatavat. Ihmiset tyypillisesti pyrkivät olemaan luottamuksen arvoisia, mikä johtaa tehokkaaseen ja sitoutuneempaan työskentelyyn sekä tätä kautta parhaimmillaan työn laadun parantumiseen (Vilkman 2016, 27–30).

Koska ihminen ei kykene kontrolloimaan toisen osapuolen toimintaa, luottamus altistaa yksilön myös haavoittuvuudelle (Savolainen 2011). Tilanteet, joissa luottamus on menetetty, ovat vaikeita. Taustalla on voinut olla esimerkiksi henkilön tekemä virhe, harkintakyvyn menetys tai tarkoituksellinen luottamuksen pettäminen. Tyypillisesti luottamusongelmat ovat kuitenkin tahattoman tai epäonnistuneen toiminnan tulos. Luottamuksen rikkomista voi olla vaikeaa unohtaa, mutta pohjaa uudelle luottamukselle voidaan rakentaa valmiudella ja tahdolla muutokseen. Anteeksiantamisen avulla voidaan voimavarat kohdentaa selittelyyn ja syyttelyyn sijaan asioiden korjaamiseen. Vilpillisen toiminnan ja huonojen pyrkimysten myötä menetetty luottamus on kuitenkin vaikeampaa palauttaa kuin luottamus, joka on menetetty kykyjen tai tulosten puutteen takia. (Pentikäinen 2014.)

Luottamusta on hankalaa rakentaa ilman työyhteisössä vallitsevaa jatkuvaa ja avointa vuorovaikutuskulttuuria. Vuorovaikutus on toimintaa, jossa jaetaan tietoa, ajatuksia, tunteita ja kokemuksia sekä rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016.) Ihmisten vuorovaikutuksessa muodostamiin tulkintoihin vaikuttavat sekä sanallinen että sanaton viestintä, tilanne, aiemmat kokemukset, viestijöiden keskeinen suhde ja kulttuuritekijät (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016). Etätyössä vuorovaikutus tapahtuu lähinnä sähköisten kommunikointivälineiden, kuten pikaviestien, sähköpostin, puhelimen ja videoneuvottelujen avulla. Siksi virtuaalisten työyhteisöjen vuorovaikutuksen onnistuminen edellyttää työhön soveltuvaa teknologiaa sekä tarvittavaa osaamista ja halukkuutta sen käyttämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Koska ihminen on tunteva psykofyysinen olento, ihmissuhteet työssä ovat tärkeä osa työmotivaatiota, työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Sosiaalinen tuki myös vähentää yksilön stressiä ja on näin ollen keskeinen tekijä työssä jaksamisen kannalta. Yhteisö ei ole ainoastaan yksilön tärkeä voimanlähde, vaan yhteisyyden tunne on yhteiskunnan merkityksellisin koossa pitävä voima. Useille ihmisille työyhteisö on ainoa kiinteä yhteisö

ja tämän takia yhteen kuuluvuuden tunteen säilyttäminen on tärkeää myös etänä työskenneltäessä (Rauramo 2004, 123–124.)

Virtuaalituössä yhteisöllisyyden ylläpitäminen on keskeinen haaste, sillä luontaisen vuorovaikutuksen väheneminen johtaa monesti eristäytyneisyyden tunteeseen (Vilkman 2016, 41). Vaikka nykuteknologia mahdollistaa etänä tapahtuvan kommunikaation, liittymisen tarpeen tyydyttämiseen vaaditaan myös aitoja kohtaamisia (Rauramo 2004, 125). Yhteisöllisyyden kokemus alkaa muodostumaan, kun työyhteisön jäsenet tutustuvat toisiinsa. Oppiessaan yhdessä työskentelyn kautta toistensa ominaisuuksista, osaamisesta, heikkouksista ja vahvuuksista, työntekijät voivat muodostaa ymmärrystä tiimiläistensä kyvyistä ja suoritustasosta. Etätyössä yhteisöllisyyden luomisen sekä ylläpitämisen kannalta olennaista on yhteydenpidon määrä ja laatu. (Vilkman 2016, 42.) Video- tai puheluhyteyttä kannattaa suosia, koska ne välittävät inhimillisestä vuorovaikutuksesta enemmän kuin tekstiformaatti. Tärkeää on myös luoda työyhteisölle sopivat etätapaamisrutiinit ja huolehtia tapaamisten aikana siitä, että ne palvelevat sekä etävuorovaikutusta että työn ydinsisältöjä. (Sjöblom & Mäkikangas 2021.) Työn luonne määrittelee sen, miten usein virtuaalisia tapaamisia on mielekästä järjestää (Vilkman 2016, 42).

Viestinnässä tulee pyrkiä kiinnittämään huomiota myös epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseen. On keskeistä miettiä korvaavia yhteisöllisyyttä vahvistavia käytäntöjä spontaanien kohtaamisten ja yhteisten kahvihetkien tilalle. Niitä voivat olla muun muassa videoyhteydellä toteutettavat kahvihetket ja yhteiset virkistystapahtumat. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Edellä mainitut käytänteet eivät kuitenkaan takaa sitä, että työntekijöille syntyy yhteisöllisyyden kokemus, vaan sisältö on aina ratkaisevassa asemassa (Sjöblom & Mäkikangas 2021).

5 Analyysin toteutus ja aineiston käsittely

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusaineiston analyysissä aineistoa kuvataan ja tulkitaan numeroiden avulla. Tavanomaisesti määrällinen analyysi alkaa tilastollisella kuvaavalla analyysillä, jonka tehtävänä on pohjustaa aineiston syvällisempää, esimerkiksi riippuvuussuhteita tai yhteisvaihtelua selvittävää analyysiä. Tilastollisesti kuvaava analyysi voi myös olla tutkimuksen tavoite sinänsä. (Jyväskylän Yliopisto 2021.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa tarkoituksena oli toteuttaa tilastollisesti kuvaava analyysi, jonka avulla kerätystä aineistosta pyrittiin tutkimaan ilmiöiden yleisyyttä

sekä jakautumista ja jäsentymistä eri luokkiin. Aineiston havainnollistamisen tukena käytettiin kaavioita sekä avoimien vastauksien analyysia ja teemoittelua.

Tehdyn analyysin tavoitteena oli kartoittaa etätyöntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia itseohjautuvuuteen liittyen. Analyysin avulla pyritään vastaamaan siihen, miten Zimmermanin mallin mukainen itseohjautuvuuden prosessi onnistuu vastaajilla, sekä siihen, mitkä tekijät heikentävät ja tukevat itseohjautuvuuden prosessin onnistumista etätyössä. Saatujen tulosten pohjalta opinnäytetyössä esitetään ratkaisuja itseohjautuvuuden prosessin tehostamiseksi etätyössä. Tutkimus ei ole luonteeltaan selittävä, joten sen tarkoituksena ei ole esittää asioiden välisiä kausaalisuhteita.

Analyysin tavoitteiden pohjalta muodostettiin kolmiosainen sähköinen tutkimuslomake. Ensimmäinen osa muodostui taustakysymyksistä. Toisessa osassa selvitettiin vastaajien käsityksiä yksilön itseohjautuvuutta tukevien tekijöiden esiintyvyydestä. Yksilön itseohjautuvuutta tukeviksi tekijöiksi on tässä opinnäytetyössä katsottu luottamus, yhteisöllisyyden kokemus, avoin viestintä ja työntekijöiden suoriutumismuutosten tukeminen. Tutkimuslomakkeen kolmannessa osassa selvitettiin, miten Zimmermanin mallin mukaiset itseohjautuvuuden prosessin vaiheet, eli ennakointi, suorituksen ohjaaminen ja hallinta sekä itsereflektio onnistuvat vastaajilta etänä työskennellessä.

Tutkimuslomakkeella olleet kysymykset on esitelty liitteessä 1. Taustakysymyksiä oli lomakkeella kolme ja muita kysymyksiä 13 kappaletta. Taustakysymysten avulla selvitettiin vastaajien sukupuolta, ikää ja etätyöpäivien määrää. Muut kysymykset muodostettiin opinnäytetyön viitekehysten pohjalta. Ne koostuivat pääasiassa suljetuista kysymyksistä, joihin ihmiset vastasivat annetun asteikon mukaisesti. Lisäksi lomake sisälsi kaksi avointa kysymystä, joissa vastaajat pystyivät kuvaamaan näkemyksiään omin sanoin. Suljettujen kysymysten valmiit vastausvaihtoehdot sujuvoittivat vastausten käsittelyä ja johtopäätösten tekoa. Avoimet kysymykset puolestaan tarjosivat vastaajien henkilökohtaisiin näkemyksiin liittyvää tietoa, jota ei suljettujen kysymysten avulla olisi ollut mahdollista saada.

Kuviossa 5 on listattuna sekä esitetyt kysymykset että niiden tehtävät. Tehtävillä viitataan siihen, mitä esitettyjen kysymysten avulla on tarkoitus selvittää. Kuvion kysymykset 1.-5. liittyvät itseohjautuvuutta tukeviin tekijöihin ja loput kysymykset Zimmermanin itseohjautuvuuden mallin vaiheisiin.

Kysymys	Tehtävä
1. Työnantajani luottaa työpanokseeni, kun teen etätöitä.	Selvittää millaiseksi vastaaja kokee työnantajan luottamuksen etätöissä.
2. Saan riittävästi palautetta työskentelystäni etätöitä tehdessäni.	Selvittää suoriutumismallien tukemisen onnistumista.
3. Työnantajani tukee riittävästi suoriutumistani etätöissä.	Selvittää suoriutumismallien tukemisen onnistumista.
4. Olen ollut tyytyväinen tiedon kulkuun ja viestintään organisaatiossani etätöitä tehdessäni.	Selvittää toteutuuko mutkaton vuorovaikutus etätöissä.
5. Tunnen yhteisöllisyyttä kollegoideni kanssa, vaikka työskentelen etänä.	Selvittää yhteisöllisyyden kokemusta etätöissä.
6. Työlläni on selkeät tulostavoitteet.	Selvittää vastaajan näkemystä siitä, miten Zimmermanin mallin mukaisen ennakointi -vaiheen tavoitteen asettelu koetaan.
7. Uskon, että minulla on edellytykset suoriutua etätöistä hyvin.	Selvittää Zimmermanin mallin ennakoinnin vaiheen onnistumista omaa motivaatiota koskevien uskomusten näkökulmasta.
8. Pystyn etätöissä soveltamaan työtehtävieni kannalta tehokkaita työmenetelmiä.	Selvittää Zimmermanin mallin suorituksen ohjauksen ja hallinnan vaiheen onnistumista itsekontrollin näkökulmasta.
9. Minulla on yleensä vaikeuksia keskittyä työtehtäviini etätöitä tehdessä.	Selvittää Zimmermanin mallin suorituksen ohjauksen ja hallinnan vaiheen onnistumista itsekontrollin näkökulmasta.
10. Saan enemmän aikaiseksi etätöitä tehdessä kuin varsinaisella työpaikallani.	Selvittää Zimmermanin mallin suorituksen ohjauksen ja hallinnan vaiheen onnistumista itsehavainnoinnin näkökulmasta.
11. Olen tyytyväinen omaan suoriutumistasooni etätöissä.	Selvittää Zimmermanin mallin itsereflektion vaiheen onnistumista itsereaktioiden näkökulmasta.
12. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet negatiivisesti suoriutumiseesi etätöissä?	Selvittää attribuutioita, joita on muodostettu Zimmermanin mallin itsereflektion vaiheeseen lukeutuvan itsearviointin pohjalta.
13. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet positiivisesti suoriutumiseesi etätöissä?	Selvittää attribuutioita, joita on muodostettu Zimmermanin mallin itsereflektion vaiheeseen lukeutuvan itsearviointin pohjalta.

Kuvio 5. Kysymykset ja niiden tehtävät

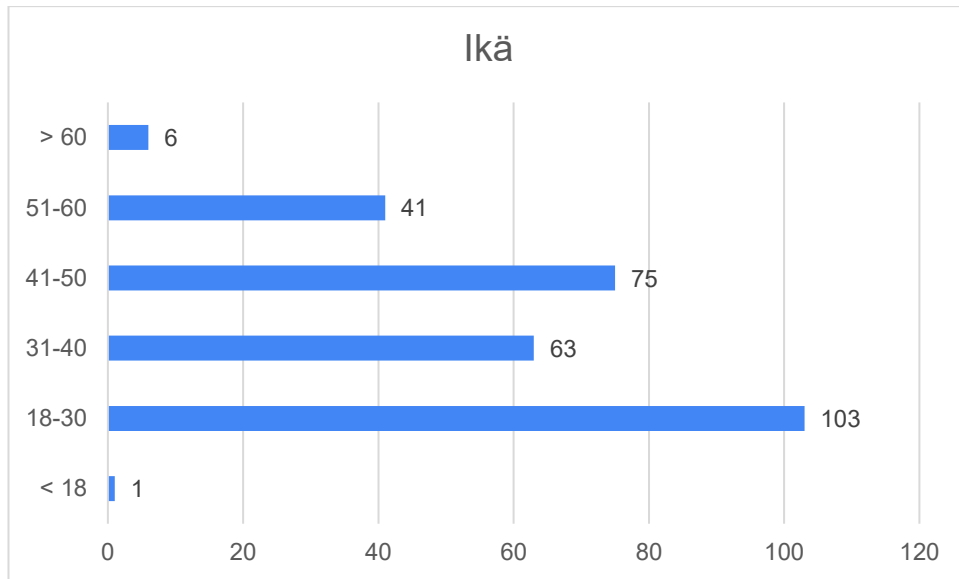
Tutkimuksen kyselylomake tehtiin Google Formsin avulla. Etätöitä tekeviä vastaajia etsittiin sosiaalisen median kanavista LinkedInistä ja Facebookista. Lomaketta jaettiin esimerkiksi etä- ja hybridityötä sekä verkkotilaisuuksia koskeviin ryhmiin. Tutkimuksen lopputuloksena syntyi itsevalikoitunut näyte.

On huomioitava, että näyteperusteisen kyselyn aineiston edustavuutta on pidettävä lähtökohtaisesti kyseenalaisena, koska vastaajien todennäköisyyttä tulla valituksi mukaan ei voida laskea. Itsevalikoituneissa verkkokyselytutkimuksissa ei myöskään voida olla varmoja populaatiosta, jota aineisto edustaa, joten itsevalikoituneesta näytteestä ei voida luotettavasti tehdä koko perusjoukkoa koskevia päätelmiä. (Laaksonen & Matikainen & Tikka 2013, 87–90.) Tässä analyysissä itsevalikoituneisuutta päädyttiin hyödyntämään, koska etätyöntekijöistä ei ole olemassa listaa, jota satunnaisesti valitun otoksen aikaansaanti olisi edellyttänyt. Kyselytutkimuksen vastauksista saadut tulokset vietiin Google Formsista Exceliin tarkempaa tulkintaa varten.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Koska tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa etätyöntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia itseohjautuvuudesta, kohdennettiin kysely etätyötä tekeville. Kyselyyn saatiin 289 vastausta. Ensimmäisenä taustakysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin sukupuolta. Vastaajien joukossa oli 29 miestä, 256 naista ja 2 vastanneista valitsi sukupuolekseen vaihtoehdon ”muu”. Kyselyyn vastanneista kaksi jätti kokonaan vastaamatta sukupuolta koskevaan kysymykseen.

Toinen taustakysymys koski vastaajien ikää. Suurin osa kyselyyn vastanneista kuului ikäluokkaan 18–30 vuotta, johon lukeutui 103 vastaajaa. Toiseksi suurin ikäryhmä olivat 41–50-vuotiaat 75 vastaajalla. Kolmanneksi suurin ikäryhmä oli 31–40-vuotiaat, johon kuului 63 vastaajaa. 51–60 vuotiaita vastaajia oli yhteensä 41 kappaletta. Ikäryhmistä nuorinta ja vanhinta tavoitettiin heikoimmin. Alle 18-vuotiaita vastaajia oli 1 ja yli 60-vuotiaita 6 kappaletta. Opinnäytetyön tekijän hypoteesi on, että alle 18-vuotiaita etätyöntekijöitä on Suomessa suhteellisen vähän ja siksi tämän ikäisiä vastaajia on vaikeaa löytää. Yli 60-vuotiaiden vähäiseen määrään voi mahdollisesti vaikuttaa esimerkiksi eläköitymiseen liittyvät tekijät ja sosiaalisen median käyttämättömyys. Kaiken kaikkiaan vastaajia saatiin monipuolisesti eri ikäluokista. Kyselytutkimuksen ikäjakaumaa on havainnollistettu kuviossa 6.



Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma.

Viimeinen taustakysymys oli “Kuinka paljon työskentelet tällä hetkellä etänä?”. Kyselyyn vastanneista 221 työskentelee etänä lähes päivittäin. 54 vastaajaa puolestaan työskentelee etänä muutamana päivänä viikossa. 3 vastaajaa työskentelee etänä noin joka toinen viikko. Tätä harvemmin etänä työskentelee 10 vastaajaa, jotka työskentelevät etänä muutaman kerran kuukaudessa tai tätä harvemmin. Saatujen tulosten pohjalta voidaan siis todeta, että vastaajat edustavat paljon etätöitä tekeviä, sillä 95,5 % kyselyyn vastanneista työskentelee etänä viikoittain.

5.2 Vastaajien näkemykset itseohjautuvuudesta etätöissä

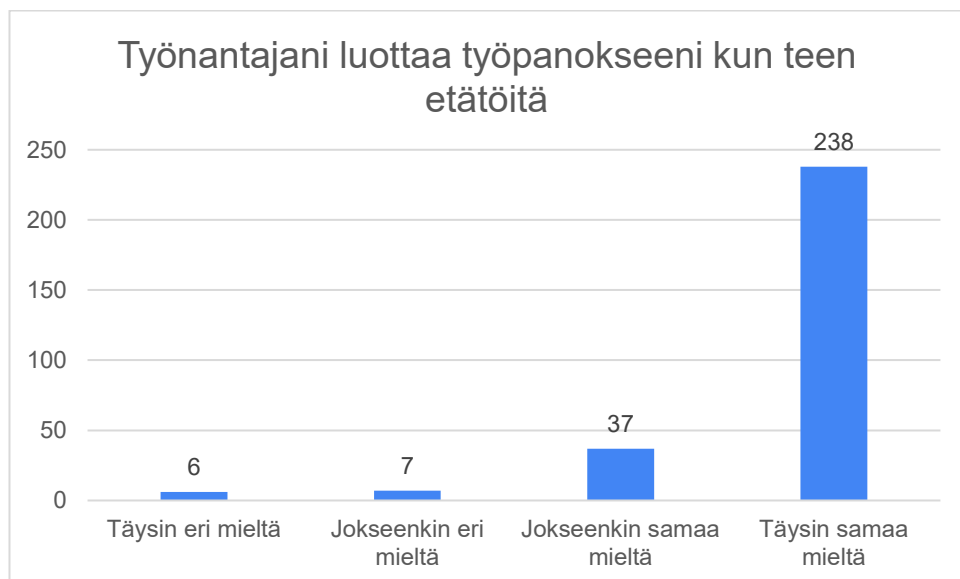
Taustakysymysten jälkeen esitetyt kysymykset rakentuivat väitteistä, joihin vastaajien tuli ottaa kantaa. Kysymykset voi karkeasti jakaa kahteen osioon. Viisi ensimmäistä kysymystä selvittävät vastaajien käsityksiä itseohjautuvuutta tukevien ilmiöiden esiintyvyydestä etätöissä. Näitä ilmiöitä ovat luottamus, saadun palautteen sekä suoriutumisen tukemisen riittävyys, tyytyväisyys viestintään sekä yhteisöllisyyden kokemus. Tämän jälkeen esiintyvät kysymykset on rakennettu Zimmermanin itseohjautuvuuden mallin pohjalta ja niiden tarkoituksena on selvittää ennakkoinnin, suorituksen ohjauksen ja hallinnan sekä itsereflektion vaiheiden onnistumista etätöissä.

Kysymyksissä ei esiinny sanaa “itseohjautuvuus”, sillä yksittäisten kysymysten tarkoituksena ei ole selvittää vastaajien näkemystä koko itseohjautuvuuden prosessista, vaan

tavoitteena on selvittää vastaajien näkemyksiä itseohjautuvuuden prosessin eri osa-alueista. Kokonaiskäsitystä etätyöntekijöiden itseohjautuvuuden prosessista muodostetaan tarkastelemalla, mitkä prosessivaiheet mittausten mukaan onnistuvat keskimäärin hyvin sekä analysoimalla, mitkä tekijät tuottavat hankaluuksia koko itseohjautuvuuden prosessin kannalta.

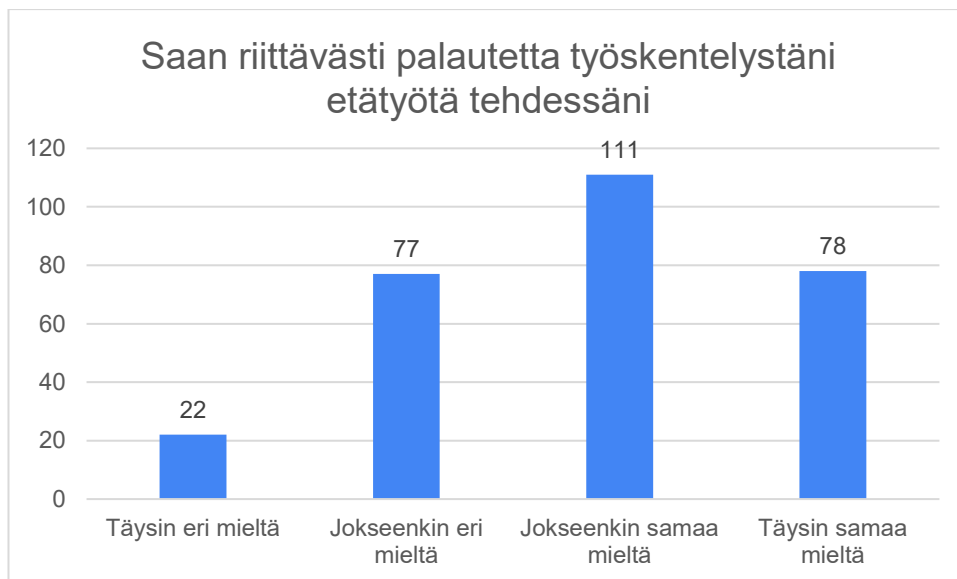
Kyselyn vastausvaihtoehdoissa hyödynnettiin Likert-asteikkoa. Kysymysten vastausvaihtoehtoja olivat täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Likert-asteikkoja käytetään yleisesti asenteiden ja mielipiteiden mittaamiseen ja menetelmän avulla on mahdollista selvittää hienovaraisia mielipide-eroja. (SurveyMonkey, 2022.) Siksi Likert-asteikkoon perustuvat vastausvaihtoehdot olivat toimiva valinta tässä kyselyssä. Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä puolestaan olivat avoimia kysymyksiä, joissa vastaajia pyydettiin kertomaan asioita, jotka ovat vaikuttaneet negatiivisesti ja positiivisesti heidän suoriutumiseensa etätyössä. Avointen kysymysten avulla saatiin tarkempia tietoja vastaajien näkemyksiä koskien.

Ensimmäisenä kysymyksenä esitettiin väite: ”Työnantajani luottaa työpanokseeni, kun teen etätöitä.” Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 7. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 82,6 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä puolestaan 12,8 % vastanneista. Vastaajista jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa oli yhteensä vain 4,5 %. Näytteen perusteella vaikuttaa siis siltä, että etätyöntekijät kokevat työnantajiansa luottavan siihen, että nämä tekevät työnsä hyvin.



Kuvio 7. Luottamus etätyössä.

Toisessa kysymyksessä kyselyyn vastaajat ottivat kantaa väitteeseen “saan riittävästi palautetta työskentelystäni etätyötä tehdessäni”. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 8. Väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä on yhteensä 65,6 % vastaajista. Väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin eri mieltä on jopa 34,3 % vastaajista. On huomion arvoista, että ainoastaan 27,1 % vastaajista on väitteen kanssa täysin samaa mieltä, joten 72,9 % vastanneista kokee, että palautteelle voisi olla enemmän tarvetta.

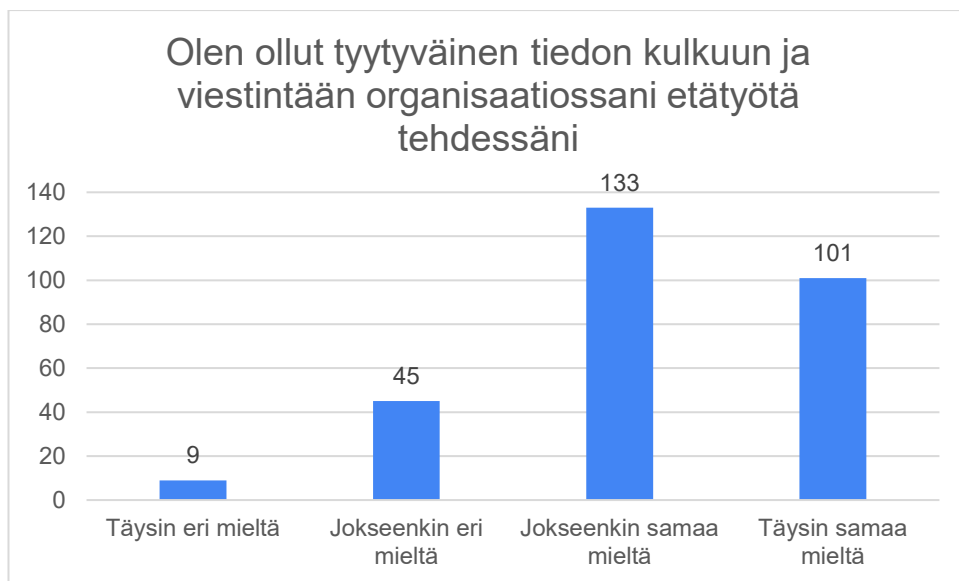


Kuvio 8. Palautteen riittävyys etätyössä.

Opinnäytetyön viitekehyksessä esitettyjen tietojen valossa voidaan arvioida, että puutteellinen palaute saattaa heikentää vastaajien työtyytyväisyyttä sekä vaikuttaa Zimmermannin mallin mukaiseen suorituksen ohjauksen ja hallinnan vaiheen onnistumiseen. Viitekehyksessä ympäristöltä saadun palautteen todettiin myös vaikuttavan yksilön minäpystyvyyteen, mutta tässä näytteessä ei löydetty merkkejä puutteellisen palautteen negatiivisesta vaikutuksesta vastanneiden minäpystyvyyteen.

Kolmannessa kysymyksessä vastaajat ottivat kantaa väitteeseen “työnantajani tukee riittävästi suoriutumistani etätyössä”. Tulokset ovat melko saman suuntaiset palautteen riittävyttä koskevan tutkimuskysymyksen kanssa. Suurin osa vastaajista (48,3 %) on väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä puolestaan on 28,1 % vastaajista. Jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa on 23,7 % vastaajista.

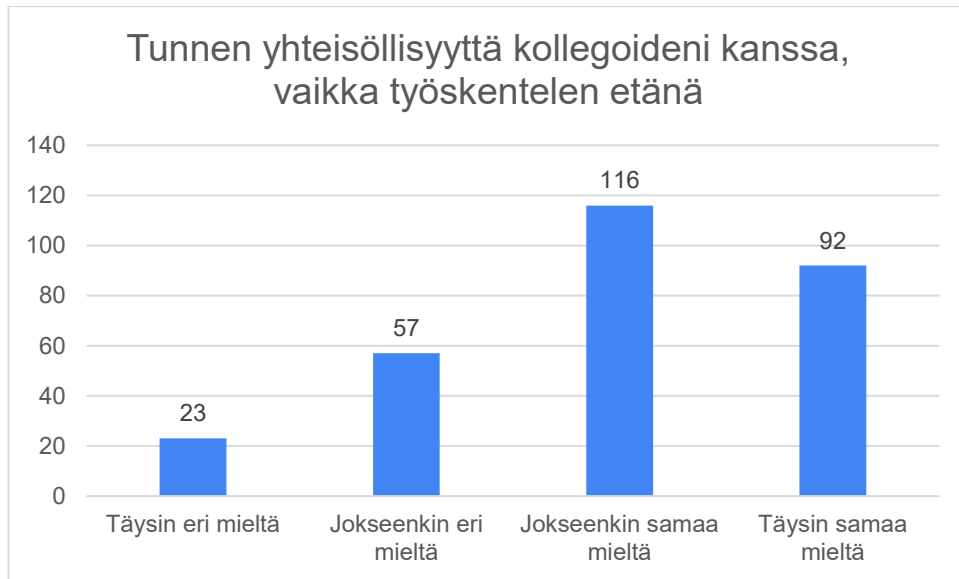
Neljännän kysymyksen avulla selvitettiin vastaajien tyytyväisyyden tasoa organisaation viestintää ja tiedonkulkua kohtaan. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 9. Täysin samaa mieltä väitteen “Olen ollut tyytyväinen tiedon kulkuun ja viestintään organisaatiossani etätöitä tehdessäni” kanssa on 35,1 % vastaajista. 46,2 % vastaajista on väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin tai täysin eri mieltä on 18,7 % vastaajista. Tyypillisesti organisaation sisäinen viestintä saa henkilöstötutkimuksissa suhteellisen kriittisiä arvioita (Peltola 2019). Siksi on mielenkiintoista, että näinkin suuri osa vastaajista arvioi organisaationsa onnistuneen viestinnässä etätöympäristössä.



Kuvio 9. Tiedon kulku ja viestintä.

Viides esitetty väite oli “tunnen yhteisöllisyyttä kollegoideni kanssa, vaikka työskentelen etänä”. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 10. Väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 72,2 % vastanneista. 27,8 % vastaajista oli puolestaan jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa.

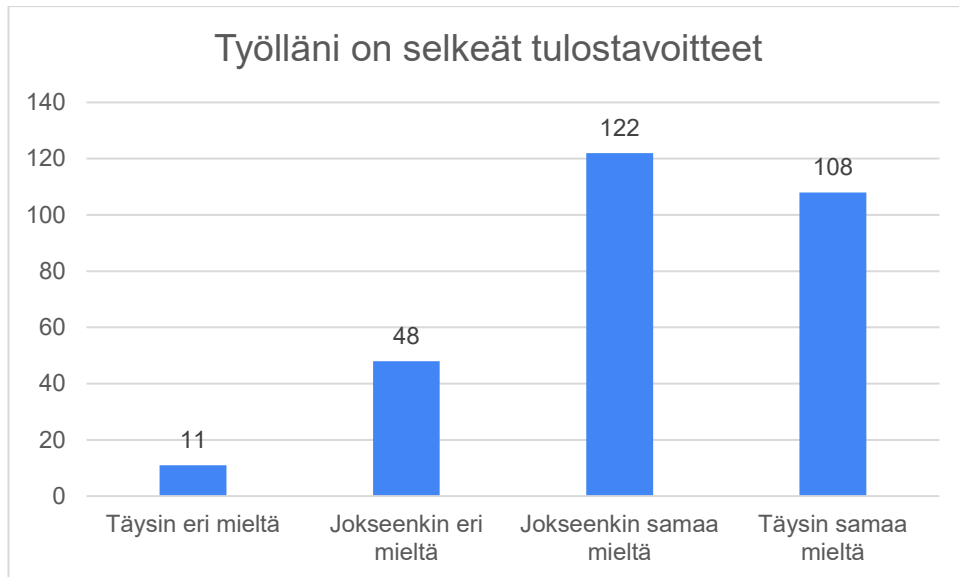
Opinnäytetyön viitekehysten valossa tiedetään, että yhteisöllisyys on psykologinen perustarve, jonka puuttuminen heikentää itseohjautuvuuden prosessin onnistumisen todennäköisyyttä. 27,8 % vastaajista tämä perustarve ei täyty, mikä viittaa siihen, että etätöympäristössä tulisi kiinnittää erityistä huomiota sekä yrityksen sisällä tapahtuvan yhteydenpidon määrään että sen laatuun.



Kuvio 10. Yhteisöllisyyden kokemus.

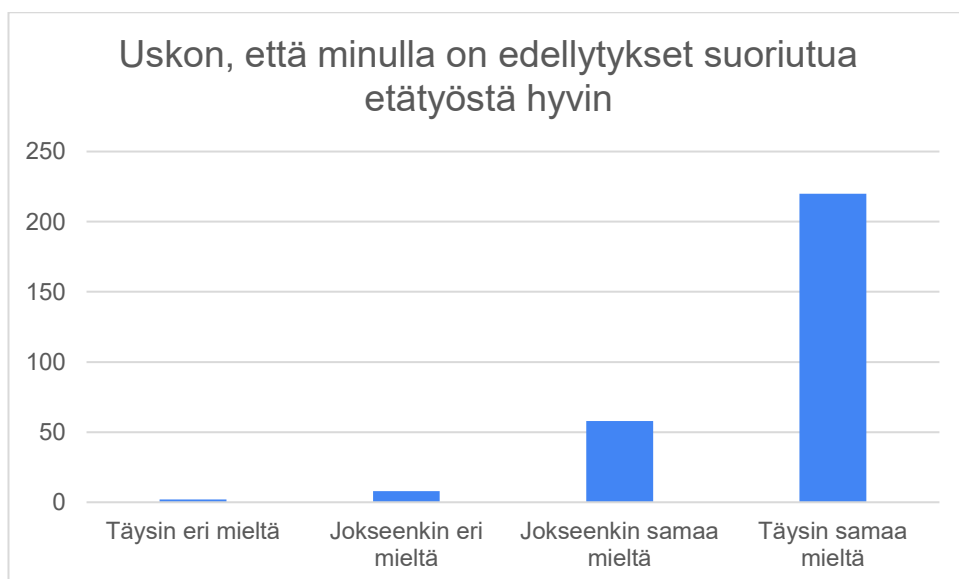
Kuudes väite muodostettiin Zimmermanin mallin pohjalta ja sen tarkoituksena oli selvittää, ymmärtävätkö etätyöntekijät työnsä tavoitteet. Tavoitteiden asetanta lukeutuu ennakoinnin vaiheeseen ja on keskeinen tehtävän analyysin osa. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 11. Kuudes väite kuului ”työlläni on selkeät tulostavoitteet” ja väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 79,6 % vastaajista. Loput 20,4 % vastaajista olivat väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Se, että yli 20 %:lla vastaajista ei ole selkeää käsitystä työnsä tulostavoitteista, on varsin huolestuttava tekijä itseohjautuvuuden prosessin kannalta. Tämä johtuu siitä, että selkeät tavoitteet ovat yksilön itseohjautuvuuden prosessin onnistumisen keskeinen edellytys. Epäselvä tavoitteen asetanta heikentää jokaista Zimmermanin itseohjautuvuuden prosessin vaihetta. Siksi jokaisessa organisaatiossa on tärkeää panostaa siihen, että työntekijät tunnistavat työnsä keskeiset tavoitteet.



Kuvio 11. Tulostavoitteet.

Seitsemäs kysymys selvitti vastaajien minäpystyvyyden kokemusta, joka on myös osa Zimmermanin mallin ennakoinnin vaihetta. Kysymyksenä esitettiin väite “uskon, että minulla on edellytykset suoriutua etätyöstä hyvin”. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 12. Vastanneista 96,5 % on väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Ainoastaan 3,5 % vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä. Näytteen perusteella vaikuttaa siis siltä, että etätyöntekijöiden kokemus minäpystyvyydestä on hyvällä tasolla.

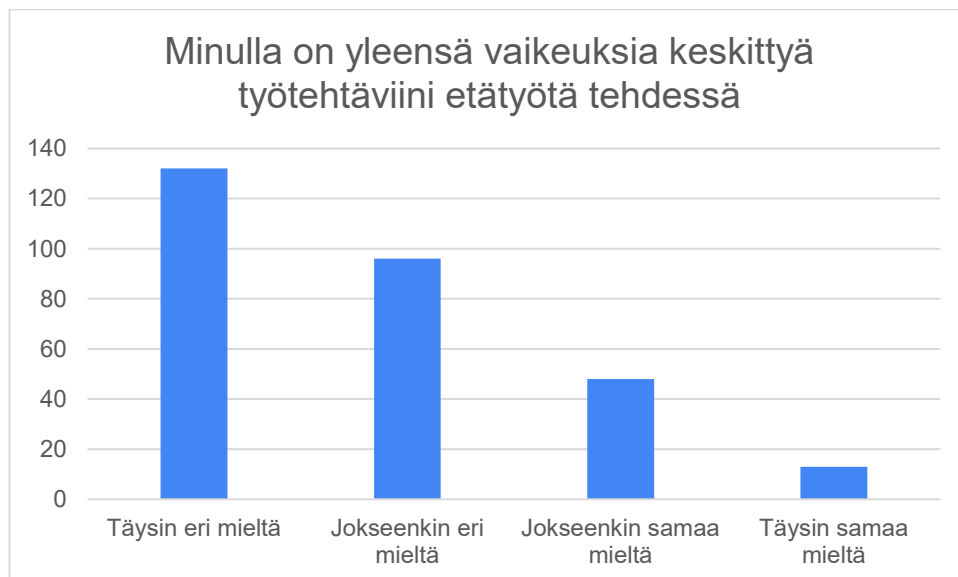


Kuvio 12. Minäpystyvyys.

Kahdeksas kysymys liittyi Zimmermanin mallin suorituksen ohjauksen ja hallinnan vaiheeseen. Sen avulla selvitettiin itsekontrollin prosessiin liittyvien strategioiden hallinnan onnistumista. Kysymyksenä esitettiin väite ”pystyn etätyössä soveltamaan työtehtävieni kannalta tehokkaita työmenetelmiä”.

93,4 % vastanneista oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä kyseisen väitteen kanssa. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa on 6,6% vastanneista. Yksikään 289 vastaajasta ei ollut väitteen kanssa täysin eri mieltä. Mikäli joukossa olisi ollut vastaajia, jotka olisivat olleet väitteen kanssa täysin eri mieltä, olisi syntynyt kysymys siitä, onko työnkuva lainkaan sopiva etätyöympäristöön. Kaiken kaikkiaan näytteen perusteella vaikuttaa siltä, että etätyöntekijät pystyvät varsin tehokkaasti etätyöympäristössä tunnistamaan ja soveltamaan tehtävien kannalta tehokkaita työskentelystrategioita.

Yhdeksäs kysymys koski myös suorituksen ohjaamiseen ja hallintaan lukeutuvaa itsekontrollin vaihetta. Sen avulla pyrittiin selvittämään, miten etätyöntekijöiden huomion kohdentamisen prosessi onnistuu. Kysymyksenä esitettiin väite ”minulla on yleensä vaikeuksia keskittyä työtehtäviini etätyötä tehdessä”. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 13. Väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 78,9 % vastaajista. Heidän kohdallaan huomion kohdentamisen prosessi etätyössä on siis yleensä hyvällä tasolla. Väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 21,1 % vastaajista.

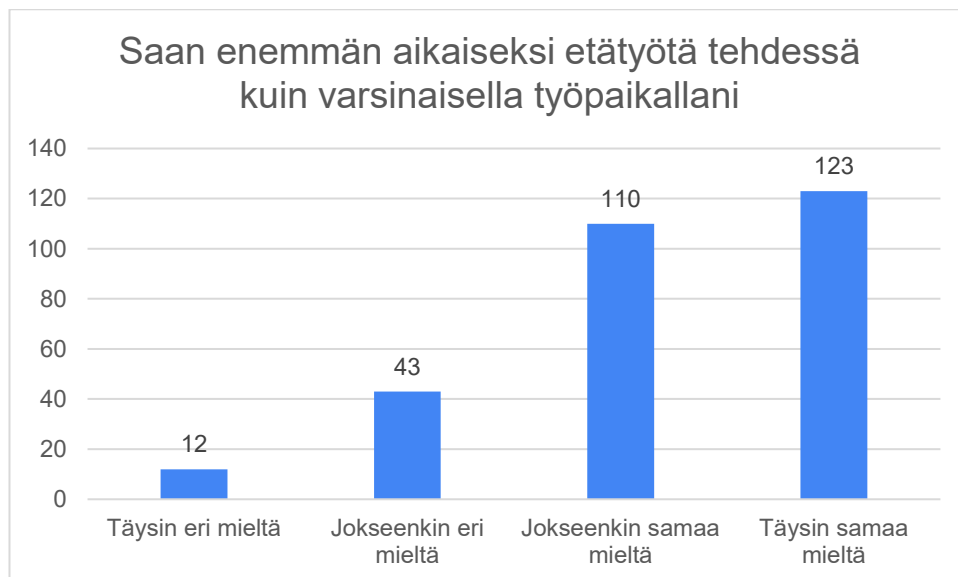


Kuvio 13. Keskittyminen etätyössä.

Tämä tarkoittaa sitä, että yli 20 % etätyöntekijöistä kohtaa näytteen mukaan säännöllisesti vaikeuksia huomion kohdentamisessa ja keskittymiskyvyn ylläpitämisessä. Kyseisen joukon itseohjautuvuuden prosessia haittaavat tehtävän kannalta epäolennaiset tapahtumat ja ärsykkeet. Kyselyn lopussa esitetyn avoimen kysymyksen avulla saatiin karotettua, että heidän huomion kohdentamiseensa negatiivisesti vaikuttaneita tekijöitä olivat tyypillisesti kodin häiriötekijät.

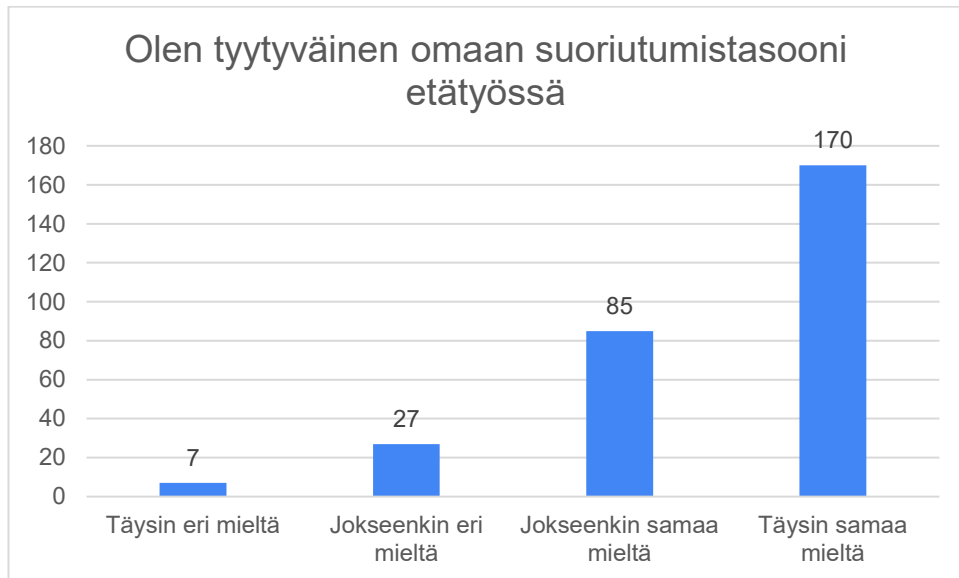
Kymmenes kysymys liittyi suorituksen ohjauksen ja hallinnan toiseen prosessiin, itsehavainnointiin. Itsehavainnoinnin aikana yksilö tarkkailee omaa suoritustaan ja aikaansaannoksiaan. Itsehavainnointi mahdollistaa oppimisen ja tehottoman toiminnan korjaamisen. Kysymyksenä esitettiin väite ”saan enemmän aikaiseksi etätyötä tehdessä kuin varsinaisella työpaikallani”. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 14.

Väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä on 80,9 % vastaajista. Väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin eri mieltä on puolestaan 19,1 % vastanneista. Suurin osa vastanneista siis kokee suoriutuvansa tehokkaammin etätyössä. On kuitenkin huomion arvoista, että tämän näytteen perusteella lähes 20 % etätyöntekijöistä ei yllä etätyöympäristössä parempiin suorituksiin kuin toimistolla, itseasiassa osa heistä todennäköisesti alisuoriutuu etätyöympäristössä. Tällaisten henkilöiden kohdalla päivittäisjohtamisen merkitys korostuu.



Kuvio 14. Aikaansaannokset etätyössä.

Kysymys 11. muodostui Zimmermanin mallin itserefleksion vaiheen pohjalta. Sen tarkoituksena oli selvittää etätyöntekijöiden itsetyytyväisyyden tasoa. Kysymyksenä esitettiin väite “olen tyytyväinen omaan suoriutumistasooni etätyössä”. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 15.



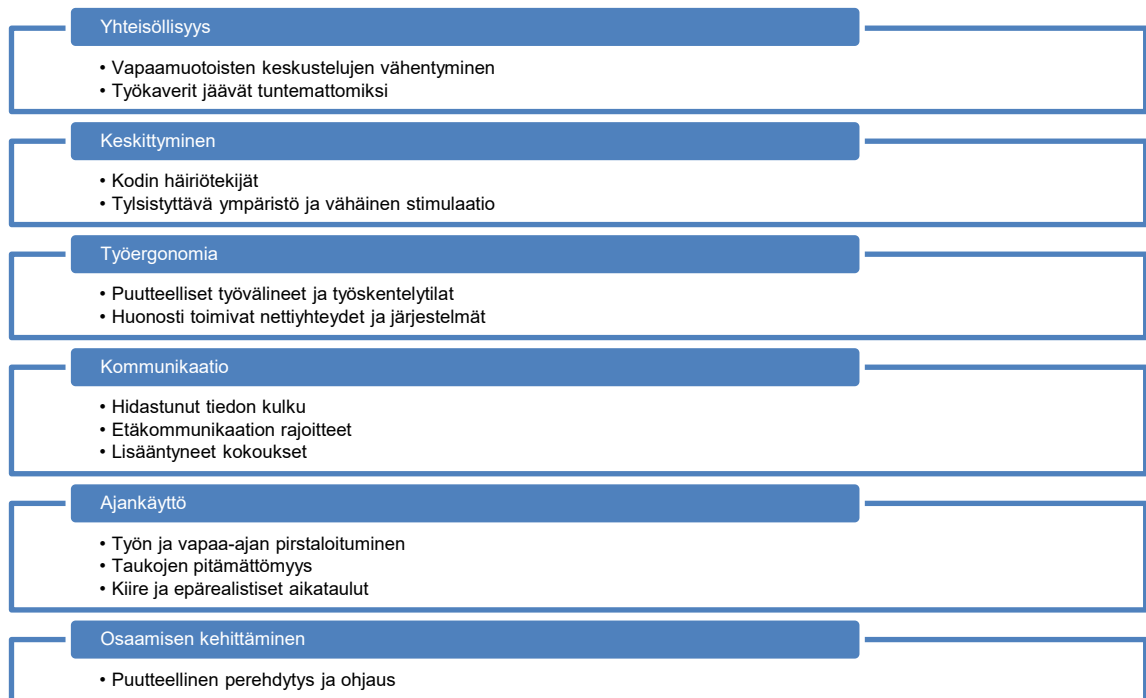
Kuvio 15. Itsetyytyväisyyden taso etätyössä.

Väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 88,2 % vastanneista. Jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 11,7 % vastanneista. Suurimmalla osalla vastaajista itsetyytyväisyys etänä työskennellessä on siis varsin hyvällä tasolla. Kuitenkin lähes 12 % vastaajista on epätyytyväisiä suoriutumiseensa etätyössä.

Työntekijän kokema tyytymättömyys saa aikaan vaikutuksia tunteiden lisäksi myös hänen toiminnassaan. Vaikutukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Tyytymättömyyttä suorituksesta kokeva voi pyrkiä tunteestaan eroon kehittämällä omia toimintatapojaan, mutta toisaalta lopputuloksena voi olla myös tyytymättömyyttä aiheuttavien toimintojen välttely. Tämä puolestaan voi tarkoittaa esimerkiksi tiettyjen työtehtävien siirtämistä tai jopa tekemättä jättämistä.

12. kysymyksen avulla tutkittiin, millaisia näkemyksiä etätyöntekijät ovat muodostaneet omia epäonnistumiskokemuksiaan selittämään. Kysymyksenä oli “Mitkä asiat ovat vaikuttaneet negatiivisesti suoriutumiseesi etätyössä?”. Kysymys oli avoin, jotta vastaajien oli mahdollista esittää tarkemmin henkilökohtaisiin näkemyksiinsä liittyvää tietoa. Vas-

tauksia kysymykseen tuli 194 kappaletta. Avoimet vastaukset vietiin Google Forms ohjelmasta Exceliin, jossa niitä analysoitiin ja teemoiteltiin hahmottamalla aineistosta keskeisiä aihepiirejä. Aineistossa havaittiin 6 toistuvaa aihepiiriä. Nämä teemat on esitelty kuviossa 16.



Kuvio 16. Negatiivisesti suoriutumiseen vaikuttavia teemoja

Vastauksissa usein esiin nouseva tekijä on yhteisöllisyyden puute. Erityisesti etätyöntekijät kaipaavat kasvokkain tapahtuvia vapaamuotoisia keskusteluja ja luovuuden mahdollistavaa yhteistä ideointia. Myös pienten asioiden kysymiseen kollegoilta on suurempi kynnys etätyössä. Vastaajat mainitsevat yhteisöllisyyden puuttumisen johtaneen yksinäisyyteen, tylsistymiseen ja yleiseen uupumukseen sekä kokemukseen työn merkityksellisuuden vähenemisestä. Lisäksi uusille työntekijöille työkaverit vaikuttavat jäävän etäiseksi, jopa tuntemattomiksi. Tämä puolestaan on vaikuttanut yleiseen työssä viihtyvyyteen.

Toinen merkittävä toistuva teema on keskittymisvaikeudet. Keskittymisvaikeudet ovat vastausten perusteella vahvasti kytköksissä kodin häiriötekijöihin. Erityisesti useiden henkilöiden kotitaloudet ja pienten lasten vanhemmat vaikuttavat kamppailevan kodin

häiriötekijöiden kanssa. Muutama vastaaja on nostanut esiin, että nykyisin lapsen sairastaessa hoidetaan sekä lapsi että työt, mikä vaikuttaa negatiivisesti työssä suoriutumiseen. Myös naapurista kantautuva meteli on haitannut vastaajien itseohjautuvuuden onnistumista. Toisaalta vastauksissa nousi esiin myös se, että liian vähävirikkeinen etätyöympäristö tylsistyttää ja heikentää keskittymiskykyä.

Kolmas usein esiin noussut tekijä on huono työergonomia. Moni vastaajista kokee työpisteensä toimimattomaksi ja useilla työtä haittaavat liian pienet näyttöpäätteet. Lisäksi esiin on noussut, ettei kotiympäristössä kaikki tarvittavat tietojärjestelmät tai verkkotyökalut ole käytettävissä. Merkittäviä vastaajien työntekoon negatiivisesti vaikuttaneita tekijöitä ovat myös nettiyhteyksien ja laitteiden häiriöt.

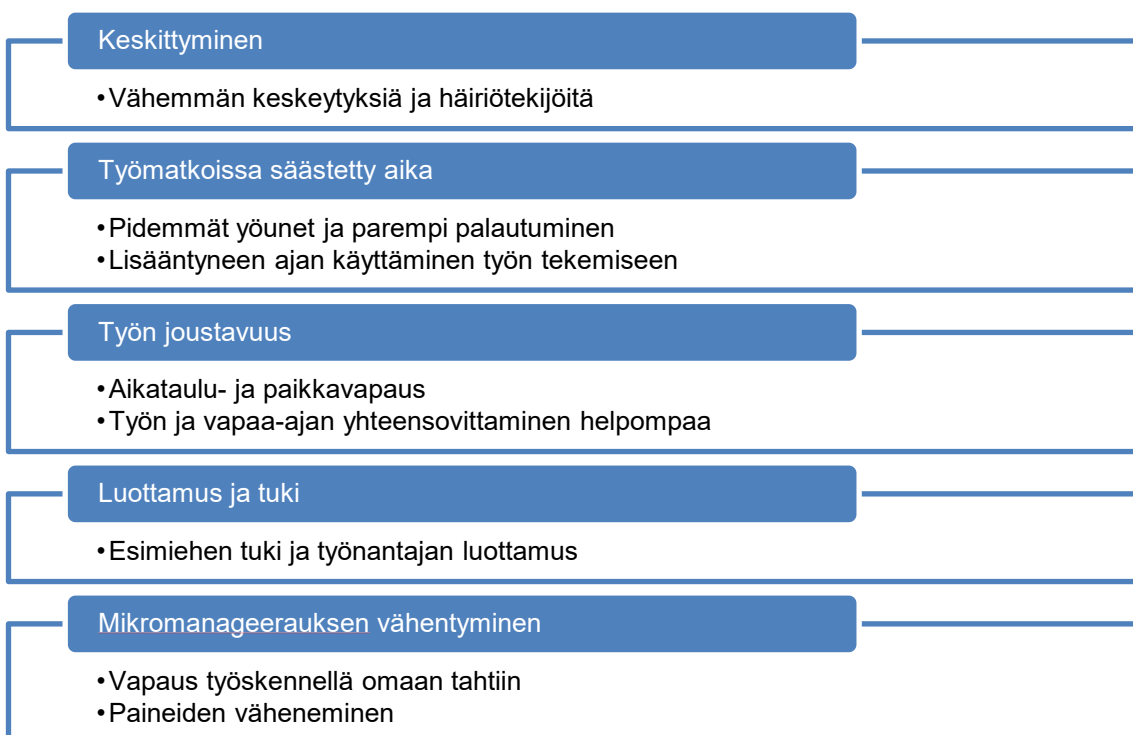
Neljäs esiin noussut teema on kommunikaatioon liittyvät ongelmat. Monet kokevat tiedonkulun olevan hitaampaa etätyöympäristössä. Etänä tapahtuva viestintä aiheuttaa myös rajoitteita ongelmanratkaisulle, kun mahdollisia ongelmakohtia ei pysty esittelemään kollegalle samaan tapaan kuin livenä. Kokouksien lisääntymisen myötä monen työpäivät ovat myös pidentyneet, kun varsinaisten töiden tekeminen siirtyy palaveeraamisen vuoksi.

Viides vastauksissa esiin noussut tekijä liittyy ajankäytöllisiin haasteisiin. Vastaajat kokevat tunnetta työn ja vapaa-ajan pirstaloitumisesta. Useampia vaivaavat myös epärealistiset aikataulut ja kiire. Aikataulujen epärealistisuus vaikuttaa osin selittyvän puutteellisella kommunikaatiolla. Etänä työskentelevät työyhteisön jäsenet eivät aina ole kartalla toistensa työkuormasta. Etätyön negatiiviseksi puoleksi kuvaillaan erityisesti suorituskeskeisyyttä, mikä johtaa monilla taukojen pitämättömyyteen. Eräs vastaajista kommentoi, etteivät tauot myöskään välttämättä virkistä, koska niiden aikana ei ole sosiaalisia kontakteja.

Viimeisin selkeä vastauksissa esille noussut teema on osaamisen kehittämiseen kytkeytyvät ongelmat. Useimmat vastaajat kokevat saaneensa etätyöympäristössä puutteellista perehdytystä ja ohjausta. Tähän näyttää osittain vaikuttaneen myös yritysten asettamat koronarajoitukset, jotka eivät ole mahdollistaneet esimerkiksi tiettyihin yritysten toimintoihin tutustumista tai käyntejä työnantajan toimipisteillä.

13. kysymys liittyi myös kokemuksista tehtyihin attribuutioihin, mutta sen tavoitteena oli kartoittaa suoriutumiseen positiivisesti vaikuttaneita tekijöitä. Kysymykseen vastasi 206

henkilöä. Vastaukset teemoiteltiin samaan tapaan kuin kysymyksen 12 kohdalla. Aineistossa havaittiin viisi erilaista teemaa, jotka on esitetty kuviossa 17.



Kuvio 17. Positiivisesti suoriutumiseen vaikuttavia teemoja

Keskeisimmiksi etätyössä suoriutumiseen positiivisesti vaikuttaneiksi tekijöiksi ylsivät työskentelyrauha ja vähäiset keskeytykset, jotka mahdollistivat paremman keskittymisen työtehtäviin. Se, että kysymyksessä 12 esille nousivat saman aikaisesti etätyössä esiintyvien häiriötekijöiden aiheuttamat keskittymisvaikeudet, kertoo siitä, että etätyöntekijöillä on hyvin erilaisia lähtökohtia etätyöskentelyyn. Joidenkin on mahdollista saavuttaa työskentelyolosuhteiden täydellinen kontrolli aina optimaalista sisälämpötilaa myöden, kun toiset kamppailevat saavuttaakseen olosuhteet, joissa etätyöskentely on ylipäänsä varteen otettava vaihtoehto. Tämän näytteen valossa vaikuttaa kuitenkin siltä, että enemmistö pystyy etätyössä luomaan keskittymistä tukevat työskentelyolosuhteet.

Toinen merkittävä etätyöntekijöiden itseohjautuvuutta tukeva tekijä on ajan säästyminen. Vastaajat kertovat palautuvansa paremmin, kun työmatkoista säästynyt aika on mahdollista käyttää nukkumiseen ja vapaa-ajan viettoon. Vastauksissa nousi esille lisäksi se, että työmatkoista säästynyttä aikaa käytetään myös itse työn tekemiseen. Vastaajat kokivat etätyöskentelyn ennen kaikkea joustavaksi työmuodoksi. Etätyön joustava luonne

tuki vastaajien itseohjautuvuutta mahdollistamalla työskentelyaikataulujen vapaamman suunnittelun sekä paikkariippumattoman työskentelyn.

Muita positiivisia esiin nousseita teemoja olivat esimiehen ja työnantajan tuki ja luottamus. Lisäksi useimmat vastaajat totesivat työpaineidensa vähentyneen, kun kukaan ei seuraa työskentelyä oman yli ja mikromanageeraa. Aineisto antoi kuitenkin myös viitteitä siitä, että osa vastaajista kokee etätyöskentelyn mahdollisuudeksi tehdä töitä silloin kun se sattuu huvittamaan, mikä ei välttämättä vaikuta positiivisesti suoriutumisen tasoon.

6 Johtopäätökset

Syntyneen näytteen avulla pystyttiin erottamaan tekijöitä, jotka nykyisellään tukevat vastaajien itseohjautuvuuden prosessin onnistumista etätyössä. Yksi tukeva tekijä oli se, että vastaajat kokevat työnantajiansa luottavan työpanokseensa. Opinnäytetyön viitekehelyssä todettiin, että kokemus luottamuksesta on tärkeää psykologisen turvallisuuden rakentamisen kannalta (Savaspuro 2019, 52). Suuri osa vastaajista myös arvioi organisaationsa onnistuneen viestinnässä etätyöympäristössä. Opinnäytetyön viitekehelyssä todettiin, että jatkuvalla ja avoimella vuorovaikutuskulttuurilla on tärkeä rooli työyhteisön luottamuksen rakentamisessa (Vilkman 2016, 34). On mahdollista, että vastaajien tyytyväisyys organisaationsa viestintään on myös osaltaan vaikuttanut luottamuksen tasoa koskeneen tutkimuskysymyksen tuloksiin positiivisella tavalla.

Näytteen perusteella vaikuttaa myös siltä, että etätyöntekijöiden kokemus minäpystyvyydestä on hyvällä tasolla. Hyvän minäpystyvyyden on opinnäytetyön viitekehelyssä todettu vaikuttavan Zimmermanin mallin ennakoinnin vaiheen lisäksi positiivisesti myös työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen.

Näyte antoi lisäksi viitteitä siitä, että etätyöympäristössä pystytään varsin tehokkaasti tunnistamaan ja soveltamaan tehtävien kannalta tehokkaita työskentelystrategioita. Tämä on asia, joka tukee itseohjautuvuuden prosessin onnistumista. Viimeinen keskeinen havaittu positiivinen asia oli se, että suurimmalla osalla vastaajista itsetyytyväisyys etänä työskennellessä on varsin hyvällä tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajille syntyy positiivisia tunteita suoriutumisensa seurauksena.

Kaiken kaikkiaan syntyneen näytteen tuloksissa ei havaittu merkittäviä puutteita Zimmermanin itseohjautuvuuden prosessin vaiheissa. Tulosten perusteella havaittiin kuitenkin

myös tekijöitä, joita parantamalla itseohjautuvuuden prosessi voisi vastaajilla onnistua kokonaisuudessaan paremmin. Kuviossa 18 on esitetty keskeisimmät tutkimuksessa havaitut ongelmakohdat sekä kehitysehdotukset niiden ratkaisemiseksi.

Kehityskohde	Kehitysehdotus
Tietoisuus oman työn tulostavoitteista	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden läpikäynti esimiehen kanssa - SMART-mallin hyödyntäminen
Työergonomian puutteet	<ul style="list-style-type: none"> - Työnantajan tuki tarvittavien työkalujen ja välineistön hankinnassa - Työnantajan aktiivinen huolehtiminen työvälineiden ja järjestelmien toiminnasta - Etätyöntekijän panostus työskentelyolosuhteiden optimointiin sekä ilmoitukset vikatilanteista
Keskittymisen ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> - Häiriötekijöiden minimointi työntekijän toimesta - Työnantajan tuki, esimerkiksi vastamelukuulokkeiden muodoissa
Aikaan saamisen ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> - Proaktiivinen päivittäisjohtaminen - Esimiehen tuki etätyössä suoriutumiseen
Palautteen riittämättömyys	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation selkeät ja säännöllisesti toistuvat käytänteet palautteen antoon (esim. kuukausittainen suullinen palaute)
Yhteisöllisyyden puute	<ul style="list-style-type: none"> - Vapaamuotoisen keskustelun ja ideoinnin mahdollistavien kanavien sekä tilanteiden hyödyntäminen
Ajankäytölliset haasteet	<ul style="list-style-type: none"> - Etätyöntekijän aikataulutettava työpäivänsä niin, että tauot on mahdollista pitää - Etätyöntekijän on myös pidettävä huolta siitä, että työpäivät pysyvät kohtuullisen mittaisina - Työnantajan on kannustettava työntekijöitä taukojen pitämiseen ja liiallisesta työkuormasta kommunikoimiseen
Kommunikaation ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> - Kokoukset pidetään vain, kun palaveri on asian kannalta välttämätön - Kokoukseen osallistuvat vain he, joita asia aidosti koskee - Työnantajan panostus organisaatioviestinnän oikea-aikaisuuteen
Osaamisen puutteet	<ul style="list-style-type: none"> - Työnantajan huolehdittava laadukkaasta perehdytyksestä myös etänä työskenneltäessä - Työntekijöiltä on kannattavaa kerätä palautetta osaamisen kehittämisen onnistumisesta - Työntekijän on informoitava esimiestään asioista, joissa tarvitsee lisäopastusta

Kuvio 18. Ongelmakohdat ja kehitysehdotukset

Havaittu huomion arvoinen asia on se, että yli 20% vastanneista etätyöntekijöistä ei tiedä työnsä tulostavoitteita. Tietoisuus tavoitteista on erittäin tärkeä itseohjautuvuuden prosessin mahdollistava tekijä. Ilman selkeitä tavoitteita, myös suorituksen ohjauksen ja hallinnan sekä itsereflektion prosessit vaikeutuvat. Olisikin tärkeää, että esimiehet varmistaisivat työntekijöiden ymmärtävän, mitkä ovat heidän työnsä keskeiset tavoitteet.

Tavoitteiden määrittelyssä voidaan hyödyntää esimerkiksi SMART-mallia. Myös jokaisen työntekijän on tärkeää uskaltaa kysyä esimieheltään apua omien työtavoitteidensa määrittelyyn, mikäli ne vaikuttavat epäselkeiltä.

Strategian suunnitteluun ja toteutukseen liittyneen tutkimuskysymyksen tulokset vahvistivat, että merkittävä osa vastanneista pystyy mielestään hyödyntämään etätyössä tehokkaita työmenetelmiä. Avoimessa tutkimuskysymyksessä kuitenkin tuli ilmi, että monella vastaajista on puutteita työvälineistössä, verkkotyökaluissa, nettiyhteyksissä ja työpisteen ergonomiassa. Nämä ovat tekijöitä, joihin työnantajalla on mahdollisuus toiminnallaan suoraan vaikuttaa. Mikäli yrityksellä on mahdollisuus investoida parempaan työvälineistöön tai taloudellisesti tukea työntekijöitä esimerkiksi nettiyhteyksien tai työergonomian parantamisessa, sillä voisi olla positiivisia vaikutuksia työntekijöiden suoriutumiseen ja itseohjautuvuuden onnistumiseen etätyössä. Myös etätyöntekijöiden tulee itse aktiivisesti pyrkiä parantamaan työskentelyolosuhteitaan, esimerkiksi työergonomiia voi pyrkiä parantamaan muuttamalla työtilan järjestystä, valaistusta ja työskentelyasentoa.

Itsekontrolliin ja huomion kohdentamiseen liittyneen tutkimuskysymyksen tuloksista ilmeni, että 78,9 % vastaajista pystyy yleensä keskittymään työtehtäviinsä etätöitä tehdessään. 21,1 % vastanneista kohtaa kuitenkin usein haasteita keskittymisen kanssa. Avoimen kysymyksen perusteella keskittymistä ja huomion kohdentamista haittaaviksi keskeisiksi tekijöiksi tunnistettiin kodin häiriötekijät. Vastauksissa korostui, että erityisesti usean hengen kotitalouksissa asuvat ja pienten lasten vanhemmat kamppailevat kodin häiriötekijöiden kanssa. Häiriötekijöiden minimoiminen on pitkälti työntekijän omalla vastuulla, mutta työnantaja voi kuitenkin tukea häiriötöntä työskentelyä esimerkiksi vastamelukuuloille. Etätyöntekijöiden, joilla on pieniä sairastavia lapsia, on hyvä huomioida, että myös etänä työskennellessä on oikeus tilapäiseen hoitovapaaseen sovellettavan työehtosopimuksen mukaisesti.

Itsehavainnointia koskevan kysymyksen tuloksista selvisi, että suuri osa vastanneista kokee saavansa enemmän aikaiseksi etätöissä kuin varsinaisella työpaikallaan. Kuitenkin 19,1 % vastanneista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen "Saen enemmän aikaiseksi etätyötä tehdessä kuin varsinaisella työpaikallani" kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että yli 19 % vastanneista etätyöntekijöistä ei yllä etätyöympäristössä parempiin suoriutuksiin kuin toimistolla ja itseasiassa osa heistä todennäköisesti alisuoriutuu etätyöympäristössä. Tämä joukko tarvitsisi proaktiivista päivittäisjohtamista ja enemmän

tukea etätyössä suoriutumiseen. Mielenkiintoinen ilmiö oli se, että useampi väitteen kanssa täysin eri mieltä ollut vastaaja on kuitenkin tyytyväinen suoriutumiseensa etätyössä. Tyytyväisyys omaan suoritus tasoon ei siis välttämättä ole kaikilla yhteydessä omiin aikaansaannoksiin. Tämä on hyvä ottaa huomioon johtamisessa ja suoriutumisen tukemisessa.

Näytteen tuloksissa korostui myös tarve palautteelle, sillä ainoastaan 27,1 % vastanneista oli täysin samaa mieltä ”Saan riittävästi palautetta työskentelystä etätyötä tehdessäni” väitteen kanssa. Kyseinen väite erottui muista tutkimuskysymyksistä myös suurella määrällä vastaajia, jotka olivat joko jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Heitä oli yhteensä 34,3 %. Organisaatioiden johdon ja esimiesten olisi siis hyvä kiinnittää huomiota siihen, että organisaatioissa on selkeät ja tarpeeksi usein toistuvat käytänteet palautteen antoon. Yksi kyselyyn vastanneista kertoi saavansa esimieheltään kuukausittain suullisen palautteen suoriutumisestaan. Tällainen käytäntö olisi monessa yrityksessä suhteellisen helposti toteutettavissa varsin pienin taloudellisin kustannuksin.

Lisäksi sekä suljetun että avoimen tutkimuskysymyksen kautta nousi esiin yhteisöllisyyden puute. Etätyöntekijät kaipaavat fyysisten kohtaamisten lisäksi mahdollisuutta vapaamuotoiseen keskusteluun ja ideointiin. Työnantajien olisi kannattavaa pyrkiä mahdollistamaan tilanteita ja kanavia, jossa mahdollisuus edellä mainittuihin asioihin syntyy. Osa vastaajista kertoo yhteisöllisyyden puutteen tehneen heistä yksinäisiä, tylsistyneitä ja epämotivoituneita. Eräs vastaajista mainitsee myös kokemuksen työn merkityksellisyydestä vähentyneen ihmiskontaktien puutteen vuoksi. Yhteisöllisyyden kokemuksen puute on siis asia, jolla on merkittäviä vaikutuksia ja siksi myös työnantajien tulisi suhtautua siihen sen vaatimalla vakavuudella.

Avoimissa vastauksissa korostuivat myös ajankäytölliset haasteet. Monet vastaajat mainitsevat etätyötä hankaloittaviksi asioiksi työn ja vapaa-ajan pirstaloitumisen sekä taukojen pitämättömyyden. On tärkeää, että etätyöntekijät pitävät lakisääteiset taukonsa myös etätyöympäristössä. Etätyössä työntekijän oma vastuu työpäivän aikataulutuksesta ja tauotuksesta korostuu entisestään, kun työnantaja ei ole paikan päällä valvomassa työaikaa. Työnantajan onkin kannattavaa muistuttaa työntekijöitä taukojen pitämisestä sekä ohjata työntekijöitä ottamaan liiallisen työtaakan ajoissa puheeksi.

Saaduista vastauksista ilmeni lisäksi kommunikaatiota koskevia ongelmia. Esimerkiksi monen vastaajan työpäivät ovat pidentyneet lisääntyneistä palavereista johtuen.

Ehkäistäessä haitallista kuormitusta, on työpäivien pituus keskeisimpiä mitattavia tekijöitä (Työsuojelu 2020). Kokouksia järjestävien onkin kannattavaa miettiä, onko palaveri aina käsiteltävän asian kannalta välttämätön ja tarvitaanko aidosti kokouksen mahdollistamaa vuorovaikutusta. Joissain tapauksissa esimerkiksi tiedotteen tai viestin lähettäminen asian tiimoilta saattaisi riittää. Myös kokoukseen kutsuttavan on hyvä pohtia, tarvitaanko häntä palaverissa. Jos vastaus on ei, voi asiasta pyrkiä avoimesti ja perustellen kommunikoimaan kutsujan kanssa. Osa vastaajista kritisoi myös tiedonkulun hitautta. Työnantajien kannattaakin näin ollen etätyöympäristössä panostaa oikea-aikaiseen viestintään.

Viimeisimmäksi kehityskohteeksi havaittiin työntekijöiden osaamista koskevat puutteet. Moni vastaaja kertoo etätyöskentelyn vaikuttaneen perehdytyksen laatuun ja saamansa opastuksen määrään. Työnantajien on kriittisen tärkeää huolehtia riittävän perehdytyksen ja opastuksen toteutumisesta myös etätyöympäristössä. Jotta mahdolliset puutteet nousevat esille, on työntekijöiltä hyvä kerätä palautetta osaamisen kehittämisen onnistumisesta. Työntekijöiden on myös itse oltava aktiivisia oman osaamisensa ylläpitämisessä ja informoitava esimiestään, jos lisäperehdytykselle on tarvetta.

6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla viitataan mittaustulosten toistettavuuteen. Silloin, kun tulokset eivät ole aiheutuneet sattumasta, tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Reliabelin tutkimuksen toistaminen samoissa olosuhteissa johtaa samoihin tutkimustuloksiin. (Hiltunen 2009, 11.) Validiteetilla puolestaan viitataan tutkimustulosten luotettavuuden lisäksi siihen, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validius varmistetaan tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedon keräämisellä. Validissa tutkimuksessa tutkimuslomakkeen kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2014, 27.)

Opinnäytetyön kyselytutkimukseen tuli yhteensä 289 vastausta itsevalikoituneilta vastaajilta. Luotettavin tapa muodostaa edustava otos on hyödyntää satunnaisuutta otosta valittaessa. Silloin havaintoyksiköt valikoituvat otokseen perusjoukosta satunnaisesti. (KvantiMOTV 2003.) Koska opinnäytetyön tekijän käytettävissä ei ollut tietoja kaikista etätyötä tekevistä havaintoyksiköistä, tai edes tarkkoja tietoja perusjoukon koosta, oli havaintoyksikköjen satunnainen valinta koko perusjoukosta mahdoton tehtävä. Näin ollen tutkimuksessa tyydyttiin itsevalikoinnin kautta syntyneeseen näytteeseen.

On huomioitava, että vaikka itsevalikoinnin avulla syntyneestä näytteestä saadaan laskettua eroja ja jakaumia, siitä ei kuitenkaan voida luotettavasti tehdä koko perusjoukkoa koskevia päätelmiä. Näytteen kautta voidaan kuitenkin saada ilmiöstä arvokasta tietoa ja parhaassa tapauksessa se voi edustaa perusjoukkoa hyvin. Tällä menetelmällä syntyttä näytettä ei kuitenkaan lähtökohtaisesti voida pitää kovin reliabelina.

Opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan näytteen validiteettia tukee melko suuri vastaajien määrä sekä se, että tutkimuskysymykset muodostettiin Zimmermanin itseohjautuvuuden mallin pohjalta. Zimmermanin malli esittää varsin kattavasti, miten itseohjautuvuus ilmenee yksilön prosessien säätelyssä ja se on tutkimuksen tavoitteet huomioiden sopiva teoria. Lisäksi tutkimuskysymyksissä on kiinnitetty huomiota vastaajia ympäröiviin itseohjautuvuutta tukeviin työskentelyolosuhteisiin selvittämällä luottamuksen tasoon, suoriutumisen tukemiseen, tiedon kulkuun ja yhteisöllisyyden kokemukseen liittyviä kysymyksiä. Näin itseohjautuvuuden ilmiötä on ollut mahdollista tutkia paitsi itse prosessin, myös sitä ympäröivien olosuhteiden näkökulmasta.

Validiteettia heikentää se, että aikaansaadun näytteen tutkimusyksiköt tunnetaan heikosti. Vastanneen kohderyhmän taustaa olisi voinut selvittää tarkemmin, jotta pystyttäisiin analysoimaan esimerkiksi sitä, miten eri alat sekä yksityinen ja julkinen sektori olivat näytteessä edustettuna. Tämän pohjalta olisi voitu tehdä tarkempia päätelmiä mahdollisista vinoumista sekä siitä, miten hyvin syntynyt näyte vastaa perusjoukkoa.

Muutamit vastaajat antoivat palautetta kyselylomakkeesta ja siinä esitetyistä kysymyksistä. Lomake oli heidän mielestään helppo täyttää ja kysymysten asettelua kuvattiin hyväksi ja selkeäksi. Palautteen perusteella vaikuttaa siis siltä, että kysymykset on ymmärretty, eikä epäselkeä kysymysten asettelu ole tehnyt tuloksista harhaisia. Tämä osaltaan tukee näytteen validiteettia.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tilastollisesti kuvaavan analyysin avulla kartoittaa etätöntenkijöiden mielipiteitä ja kokemuksia itseohjautuvuuteen liittyen. Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan siihen, miten Zimmermanin mallin mukaiset itseohjautuvuuden prosessin vaiheet onnistuvat etätötyssä. Tämän lisäksi selvitettiin, mitkä tekijät heikentävät ja mitkä tekijät tukevat itseohjautuvuuden onnistumista etätötyssä. Tarkoituksena oli

myös laatia havaittujen tekijöiden pohjalta ratkaisuja itseohjautuvuuden tehostamiseksi etätyössä.

Etätyön itseohjautuvuutta tukevia ja heikentäviä tekijöitä kartoitettiin selvittämällä, miten Zimmermanin mallin mukaiset itseohjautuvuuden prosessin vaiheet, eli ennakointi, suorituksen ohjaaminen ja hallinta sekä itsereflektio onnistuvat etänä työskennellessä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin ennalta määriteltyjen yksilön itseohjautuvuutta tukevien tekijöiden esiintyvyyttä. Vastaajille tarjottiin myös mahdollisuus kuvata omin sanoin tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet heidän suoriutumiseensa etätyössä.

Tehdyn analyysin pohjalta aineistosta onnistuttiin selvittämään Zimmermanin mallin mukaisen vaiheiden onnistumista ja tunnistamaan itseohjautuvuutta heikentäviä sekä tukevia tekijöitä. Näiden tekijöiden pohjalta kyettiin tunnistamaan potentiaalisia kehityskohteita sekä esittämään ratkaisuja ongelmakohtien selättämiseksi. Tämän valossa voidaan todeta, että opinnäytetyön tavoite saavutettiin.

Opinnäytetyön aihe oli koronapandemian myötä lisääntyneen etätyöskentelyn vuoksi ajankohtainen. Opinnäytetyön tekoa sujuvoitti se, että aihe oli itselleni motivoiva ja mielenkiintoinen, koska työskentelen parhaillaan etänä. Aiheeseen liittyen löytyi rajallisesti kirjallisuutta, varsinkin itseohjautuvuudesta etätyön kontekstissa oli varsin vähän lähde-materiaalia. Työn tekemistä kuitenkin helpotti se, että koronapandemian myötä aiheesta oli kirjoitettu enemmän.

Olin tyytyväinen saamieni vastausten määrään. Jälkikäteen ajateltuna olisin voinut kohdistaa tutkimuksen koskemaan tiettyä toimeksiantajayritystä, mikä olisi voinut merkittävästi parantaa tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tämä johtuu siitä, että toimeksiantajan saatavilla olisi ollut tarvittava data satunnaisotannan tekemiseen.

Koska itseohjautuvuus on ilmiönä varsin moniulotteinen, voisi jatkotutkimuksissa olla mielekäästä keskittyä siihen vaikuttaviin pienempiin osa-alueisiin. Esimerkiksi etätyössä esiintyvään yhteisöllisyyteen tai etätyössä sovellettaviin palautekäytänteisiin olisi mielenkiintoista syventyä tarkemmin, koska kyseisten osa-alueiden ongelmat nousivat opinnäytetyöni tutkimuksessa esille itseohjautuvuutta heikentävinä tekijöinä. Koska tekemäni tutkimus tarkasteli itseohjautuvuuden onnistumista työntekijöiden näkökulmasta, olisi lisäksi jatkotutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoista selvittää työnantajien näkemyksiä

etätyöskentelyn sujuvuudesta. Tällöin voitaisiin tarkastella, onko työntekijöiden ja työnantajien näkemyksissä itseohjautuvuuden onnistumisen suhteen merkittäviä eroja.

Lähteet

Akola, Anne Elina 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Basam Books Oy, Helsinki.

Alma Talent 2021. Hybridityön johtaminen. <https://koulutus.almatalent.fi/hybridityonjohtaminen/>. Luettu 22.1.2021.

Boekaerts, Monique & Pintrich, Paul & Zeidner, Moshe 2005. Handbook of Self-Regulation. Elsevier Inc.

Collin, Kaija & Lemmetty, Soila 2019. Siedätystä johtamisallergiaan!: vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita, Helsinki.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513777210/preview>. Luettu 23.1.2022.

Digital Illustrated 2020. Itsensä johtaminen osana itseohjautuvaa organisaatiota. <https://digitalillustrated.com/itsensa-johtaminen-osana-itseohjautuvaa-organisaatiota/>. Luettu 8.9.2021.

Eklund, Annina & Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2019. Taitava tiimivalmentaja - Miten saan tiimiflown virtaamaan? 7. painos. J-Impact Oy, Espoo.

Erto 2021. Etätö on erilainen työn tekemisen tapa. <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4261-etaetyoe-on-erilainen-tyoen-tekemisen-tapa>. Luettu 22.1.2021.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä – Seitsemän opituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent Oy, Helsinki.

Hackman, Michael & Johnson, Craig 2009. 5. painos. Leadership, a communication perspective. Waveland Press, Long Grove.

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

Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. [Http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Luettu 18.10.2021.

Jokela, Antti 2019. Itseohjautuvan organisaation johtajuus ja roolitus. <https://parcero.fi/blogi/itseohjautuvan-organisaation-johtajuus-ja-roolitus/>. Luettu 13.9.2021.

Junni, Jussi 2018. SMART goal, FIKSU tavoite. <https://jussi-junni.blog/2018/04/03/smart-goal-fiksu-tavoite/>. Luettu 23.8.2021.

Jyväskylän Yliopisto 2021. Määrällinen analyysi. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>. Luettu 30.12.2021.

Järvilehto, Lauri 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Järvinen, Pekka T. & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. 1. painos. Talentum Media, Helsinki.

Kajanne, Minna 2019. Alisuoriutuminen on työnantajan vastuulla. <https://www.azets.fi/blogi/alisuoriutuminen-tyonantajan-vastuulla/>. Luettu 2.9.2021.

Karman, Ella 2016. Vaikutusmahdollisuudet ja työtyytyväisyys: Työaikajoustot ja työn sisältöön vaikuttaminen työtyytyväisyyden ennustajina. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99442/GRADU-1467009112.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Karrasch, Mira & Lindblom-Yläne, Sari & Niemelä, Raimo & Päivänsalo, Tiina-Maria & Tynjälä, Päivi 2011. PS: Lukion psykologia 1. 1.-4. painos. Otava, Helsinki.

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

Kauppalehti 2020. Mitkä ovat kolme tärkeintä tekijää etätöiden johtamisessa? <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisialtoa/studiovieras/mitka-ovat-kolme-tarkeinta-tekijaa-etatyon-johtamisessa/9ec9d442-2d8d-5e55-bf11-dfa73b0abd8f>. Luettu 13.9.2021.

Kettunen, Sami 2018. Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia/22a1f730-687b-5e01-b7f8-fc8aecf2df8c>. Luettu 18.10.2021.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2016. Areena – Yritysviestinnän käsikirja. 1.-2. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513767921>. Luettu 23.1.2022.

Koivuniemi, Marika 2020. Itsensä johtamisen päämäärä ei ole ainoastaan tehokkaampi suorittaminen työssä vaan kokonaisvaltainen hyvinvointi. <http://www.oppimiskoutsi.fi/?p=134>. Luettu 23.1.2022.

Koskinen, Seppo & Dahlström, Tuomas 2018. Alisuoriutuminen työssä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

KvantiMOTV 2003. Otos ja otantamenetelmät. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>. Luettu 14.10.2021.

Laaksonen, Salla-Maaria & Matikainen, Janne & Tikka, Minttu 2013. Otteita verkosta. Vastapaino, Tampere.

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

Lehtinen, Esa 2019. Tiimien itseohjautuvuus ei toteudu nappia painamalla. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2019/09/16/tiimien-itseohjautuvuus-ei-toteudu-nappia-painamalla/>. Luettu 8.9.2021.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Alma Talent Oy, Helsinki.

Lindh, Kristiina 2020. Itseohjautuvuudella kohti ketteryyttä. <https://www.asml.fi/blogi/op-itseohjautuvuus-ketteryys/>. Luettu 8.9.2021.

Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2017. Tehosta työtapojasi – Ja kaappaa aikaa itsellesi. 3. painos. J-Impact Oy, Helsinki.

Lindholm, Tommi 2021. Itseohjautuvuus ei ole automaattinen avain menestykseen. <https://brik.fi/brik-lehti/itseohjautuvuus-ei-ole-automattinen-avain-menestykseen/>. Luettu 8.9.2021.

Management Institute of Finland MIF Oy 2021. Henkilöstön kehittäminen. <https://mif.fi/henkiloston-kehittaminen/>. Luettu 24.8.2021.

Markkanen, Mikko 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOYpro, Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina & Järvillehto, Lauri 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Talentum, Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio : tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent Oy, Helsinki.

Microsoft 2020. Selvitys: Etä- ja hybridityö ei vaikuta tuottavuuteen, mutta tiimien yhtenäisyys ja innovatiivisuus kärsivät. <https://news.microsoft.com/fi-fi/2020/10/21/selvitys-eta-ja-hybridityo-ei-vaikuta-tuottavuuteen-mutta-tiimien-yhtenaisyys-ja-innovatiivisuus-karsivat/>. Luettu 22.1.2021.

Momentous-Cresco 2020. Itseohjautuvuus edellyttää tavoitteiden ja työnkuvan kirkastamista. <https://momentous.fi/itseohjautuvuus-tyonkuva/>. Luettu 17.12.2020.

Monster 2021. Kuinka arvioida työsuorituksia tehokkaasti? <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/esimiestaidot/kuinka-arvioida-tyosuoritukset-tehokkaasti/>. Luettu 27.1.2021.

Mäkelä, Pauliina 2021. Itsesäädellyn oppimisen laatu keskimääräistä paremman ja heikomman koulumenestyksen saavuttaneilla oppilailla. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/151670/Makela_Pauliina_opinayte.pdf?sequence=1. Luettu 23.8.2021.

Mäkikallio, Iida & Naumanen, Krista 2018. Kun itseohjautuvuus tuntuu ahdistavalta. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/kun-itseohjautuvuus-tuntuu-ahdistavalta/>. Luettu 8.9.2021.

Nummenmaa, Lauri 2016. Tunteet ovat osa jokapäiväistä elämäämme. <https://www.potilaanlaakarilehti.fi/uutiset/tunteet-ovat-osa-jokapaivaista-elamaamme/>. Luettu 13.9.2021.

Nylander, Minna & Hakonen, Anu 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516877>. Luettu 19.1.2022.

Nyman, Johanna 2019. Mikä ihmeen minäpystyvyys? <http://terveyttatieteesta.blogspot.com/2019/04/mika-ihmeen-minapystyvyys.html>. Luettu 23.8.2021.

Oikotie 2020. Kutsumustyö, mitä se on? <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/kutsumustyo-mita-se-on>. Luettu 6.9.2021.

Opetushallitus 2012. Laatu E-oppimateriaaleihin. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/144415_laatu_e-oppimateriaaleihin_2.pdf. Luettu 9.9.2021.

Paasivaara, Leena 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Paasonen, Niina & Valkealahti, Kyllikki 2017. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tulokseen. <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyyys-ja-liiketoiminta/tyohyvinvointi-vaikuttaa/#.YA6wiegzY2w>. Luettu 25.1.2021.

Paul, Grace 2020. Etätyökirja: suunnittele, sovi, tee. Aula & Co, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523641266>. Luettu 19.1.2022.

Peiponen, Piia 2019. Itseohjautuvuus tekee hyvää työyhteisölle – kunhan se toteutetaan oikein. <https://www.ukko.fi/blogi/itseohjautuvuus-tekee-hyvaa-tyoyhteisolle/>. Luettu 16.12.2020.

Peltola, Sari 2019. Henkilöstötutkimus sen vahvisti – vahaslaiset ovat tyytyväisiä työnantajansa! <https://blog.vahanen.com/henkil%C3%B6st%C3%B6tutkimus-sen-vahvisti-vahaslaiset-ovat-tyytyv%C3%A4isi%C3%A4-ty%C3%B6nantajaansa>. Luettu 13.10.2021.

- Pentikäinen, Mikael 2014. Luottamus. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Pihlaja, Satu 2018. Aikaansaamisen taika: näin johdat itseäsi. 1. painos. Atena Kustannus Oy, Jyväskylä.
- Piiparinen, Jyrki 2020. Työsuhteessa alisuoriutuminen. <https://www.yrittajat.fi/pohjois-karjalan-yrittajat/a/uutiset/619729-tyosuhteessa-alisuoriutuminen>. Luettu 2.9.2021.
- Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Rieki, Tapani 2016. 5 vinkkiä keskittyneempään työhön. <https://filosofianakademiat.fi/blogi/5-vinkkia-keskittyneempaan-tyohon/>. Luettu 10.9.2021.
- Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Talentum, Helsinki.
- Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy, Helsinki.
- Savolainen, Taina 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. https://www.academia.edu/5926242/Luottamusjohtajuus_inhimillisen_p%C3%A4%C3%A4oman_uudistamisessa_in_Finnish_-_Leadership_by_trust_for_renewing_human_intellectual_capital. Luettu 16.9.2021.
- Sinkkonen, Merja & Tapani, Annukka 2020. Opettaja opiskelijan itseohjautuvuutta tukemassa. <https://tamkjournal.tamk.fi/opettaja-opiskelijan-itseohjautuvuutta-tukemassa/>. Luettu 19.1.2021.
- Sjöblom, Kirsi & Mäkikangas, Anne 2021. Rapauttiko etätö yhteisöllisyyden? <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyo-yhteisollisyyden/>. Luettu 18.10.2021
- Sjöblom, Kirsi & Uotinen, Suvi 2020. Etätö vaatii itseohjautuvuutta – osa tarvitsee tukea uusien työelämätaitojen oppimiseen. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/etatyo-vaatii-itseohjautuvuutta-osa-tarvitsee-tukea-uusien-tyoelamataitojen-oppimiseen>. Luettu 4.2.2021.
- SurveyMonkey, 2022. Mikä on Likert-asteikko? <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>. Luettu 22.1.2022.
- Työministeriö 2007. Etätöopas työnantajille. https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf. Luettu 22.1.2021.
- Työsuojelu 2020. Etätö. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>. Luettu 15.10.2021

Työterveyslaitos 2021a. Etätyön johtaminen. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen/>. Luettu 22.1.2021.

Työterveyslaitos 2021b. Muistilistat työpaikan toimijoille. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/masennus-ja-tyo/muistilistat-tyopaikan-toimijoille/>. Luettu 2.9.2021.

Työturvallisuuskeskus 2017. Etätyössä turvallisesti. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti. Luettu 22.1.2021.

Työturvallisuuskeskus 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu 27.1.2021.

Ukonlinna, Anu 2020. Itseohjautuvuus työelämässä. <https://www.saranen.fi/blogi/itseohjautuvuus-tyoelamassa>. Luettu 21.12.2020.

Vainio, Anniina 2019. Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: ”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta”. <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui>. Luettu 16.12.2020.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Edita, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>. Luettu 23.1.2022.

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

Yle 2020. Työterveyslaitos: Suomalaisten korkea työtyytyväisyys saattaa olla laskussa. <https://yle.fi/uutiset/3-11293512>. Luettu 25.1.2021.

Zimmerman, Barry 2002. Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview. https://www.researchgate.net/publication/237065878_Becoming_a_Self-Regulated_Learner_An_Overview. Luettu 23.1.2022.

Saatekirje

Tervehdys! Olen tekemässä opinnäytetyötäni ja kaipaisin vastaajia tutkimukseni kyselylomakkeeseen. Kyselylomake on kohdennettu työntekijöille, jotka työskentelevät säännöllisesti etänä ja kyselystä saatavan datan avulla tutkitaan itseohjautuvuutta etätyöympäristössä. Vastaaminen kestää noin 3 minuuttia. Kiitos jo etukäteen tuestanne opinnäytetyöprosessissa!

Kysely

Itseohjautuvuus etätyössä

Tämä kysely on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyötä. Kyselylomakkeen vastauksista saatavan datan avulla tutkitaan itseohjautuvuutta etätyöympäristössä. Kyselylomake on kohdennettu työntekijöille, jotka työskentelevät säännöllisesti etänä. Kysely toteutetaan täysin anonymisti eikä antamiasi vastauksia voida yhdistää sinuun. Vastaaminen kestää noin 3 minuuttia.

Taustakysymykset

1. Sukupuoli

Merkitse vain yksi soikio.

Mies

Nainen

Muu

2. Ikä

Merkitse vain yksi soikio.

- < 18
 18-30
 31-40
 41-50
 51-60
 > 60

3. Kuinka paljon työskentelet tällä hetkellä etänä? (valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto)

Merkitse vain yksi soikio.

- Lähes päivittäin
 Muutamana päivänä viikossa
 Joka toinen viikko
 Muutaman kerran kuukaudessa
 En juuri koskaan

Tutkimuskysymykset

4. Työnantajani luottaa työpanokseeni, kun teen etätöitä.

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

5. Saan riittävästi palautetta työskentelystäni etätöitä tehdessäni.

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

6. Työnantajani tukee riittävästi suoriutumistani etätyössä.

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

7. Olen ollut tyytyväinen tiedon kulkuun ja viestintään organisaatiossani etätyötä tehdessäni.

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

8. Tunnen yhteisöllisyyttä kollegoideni kanssa, vaikka työskentelen etänä.

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

9. Työlläni on selkeät tulostavoitteet.

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

10. Uskon, että minulla on edellytykset suoriutua etätyöstä hyvin.

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

11. Pystyn etätyössä soveltamaan työtehtävieni kannalta tehokkaita työmenetelmiä.

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

12. Minulla on yleensä vaikeuksia keskittyä työtehtäviini etätyötä tehdessä.

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

13. Saan enemmän aikaiseksi etätöitä tehdessä kuin varsinaisella työpaikallani.

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

14. Olen tyytyväinen omaan suoriutumistasooni etätöissä.

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

15. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet negatiivisesti suoriutumiseesi etätöissä?

16. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet positiivisesti suoriutumiseesi etätöissä?
