Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JAANA HAAVISTO-CAILLETON

Liekeissä!

Sisäisen motivaation johtaminen etätyössä

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2023

Tekijä
Haavisto-Cailleton, Jaana

Julkaisun laji
Opinnäytetyö, ylempi AMK

Päivämäärä
huhtikuu 2023

Sivumäärä
91

Julkaisun kieli
suomi

Julkaisun nimi
Liekeissä! Sisäisen motivaation johtaminen etätyössä

Tutkinto-ohjelma
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin henkilöstöpalvelualalla asiantuntijatyötä tekevien toimihenkilöiden sisäistä motivoitumista etätyössä. Tutkimuksen taustalla vaikutti 2020-luvun alussa tapahtunut voimakas muutos työn tekemisen tavoissa. Opinnäytteessä tutkittiin ilmiöön sekä positiivisesti että negatiivisesti vaikuttavia seikkoja. Motivaatiota ja sen sisäistymistä käsiteltiin organisaation johtamisen näkökulmasta ja nostettiin esiin johtamisen käytänteitä, joilla voidaan tukea motivoitumista etätyön kontekstissa kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen tietoperustassa tarkasteltiin sisäisen motivaation johtamisen merkitystä organisaation menestystekijänä. Teoreettinen viitekehys rakennettiin sisäisen motivaation muodostumisen ja etätyön teoreettisesta tarkastelusta, sekä näiden johtamiseen liittyvistä teemoista. Ilmiötä lähestyttiin tapaustutkimuksen keinoin ja sen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena.

Tutkittava aihe oli laaja ja kattavan ymmärryksen takaamiseksi tutkimusmenetelmiksi valkoituivat haastattelut sekä dokumenttianalyysi. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Kohdeorganisaation johtoa haastateltiin ryhmänä ja henkilökohtaisiin teemahaastatteluihin osallistui kahdeksan asiantuntijaa. Dokumenttianalyysissä perehdyttiin kohdeorganisaation sisäisiin aihetta taustoittaviin dokumentteihin. Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin abduktiivisena sisällönanalyysina.

Tutkimusaineiston analyysissa nousi esiin selkeä yhteys asiantuntijoiden puheen ja itsemääräytymisteorian välille. Kohdeorganisaatiossa sisäiseen motivaatioon vaikuttavia elementtejä havaittiin niin autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden kuin hyvän-tekemisen teemoissa. Opinnäytetyöraportti kokosi ja luokitteli nämä elementit tilaajaorganisaation etätyön johtamisen kehittämisen pohjaksi. Tämän koonnin avulla muodostettiin organisaatiolle kehittämisehdotuksia suorituskyvyn kehittämisen näkökulmasta.

Avainsanat
Etätyö, etäjohtaminen, sisäinen motivaatio, motivaation johtaminen, itsemääräämisteoria, henkilöstöjohtaminen

Author(s)
Haavisto-Cailleton, Jaana

Type of Publication
Master's thesis

Date
April 2023

Number of pages
91

Language of publication: Finnish

Title of publication
In Flames! Managing intrinsic motivation in remote work

Degree programme
Degree Programme in Management and Service Business

Abstract

This thesis examined the intrinsic motivation of personnel performing expert work in the staffing industry. The background of the study was influenced by the strong change in working methods that took place in the early 2020s. In the thesis, factors affecting the phenomenon both positively and negatively were studied. Motivation and its internalization were viewed from the aspect of organizational management and management practices that can support motivation in the context of remote work in the client organization were highlighted.

The knowledge base of this study examined the importance of managing intrinsic motivation as an organizational success factor. The theoretical framework was built on the theoretical examination of the construct of intrinsic motivation and remote work, including management perspective. The phenomenon was approached by means of a case study, and the empirical evidence was gathered by qualitative research methods.

The topic to be investigated was relatively extensive. In order to ensure a comprehensive understanding, interviews and document analysis were chosen as research methods. The interviews were conducted as thematic interviews. The management of the target organization was interviewed as a group, and eight experts participated in the personal thematic interviews. In the document analysis, the target organization's internal documents that provide background on the subject were studied. The analysis of the research material was carried out as an abductive content analysis.

In the analysis of the research material, a clear connection emerged between the speech of experts and self-determination theory. Elements affecting intrinsic motivation in the client organization were observed in the themes of autonomy, competence, relatedness, and benevolence. The thesis report compiled and organized these elements forming a basis for development regarding client organization's remote work management. With the help of the compilation, development proposals were formed for the organization to support performance development.

Keywords
Remote work, remote management, intrinsic motivation, motivation management, self-determination theory, human resource management

1 JOHDANTO 6
2 TUTKIMUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ 7
2.1 Kohdeorganisaatio 7
2.2 Tutkimuskysymykset, rajaus ja tavoitteet 8
2.3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet 10
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT 14
3.1 Lähestymistapa ja tutkimusstrategia 14
3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä 15
3.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät 16
3.3.1 Ryhmähaastattelu 17
3.3.2 Dokumenttianalyysi 18
3.3.3 Teemahaastattelu 19
3.3.4 Laadullinen, teoriaohjautuva sisältöanalyysi 20
4 ETÄTYÖ 20
4.1 Mitä on etätyö? 21
4.2 Etätyön mahdollisuudet ja haasteet 23
4.3 Etätyö Suomessa 26
4.4 Etätyön juridiikka ja etätyöstä sopiminen 28
4.5 Etätyön johtaminen 30
5 SISÄINEN MOTIVAATIO 36
5.1 Mitä on motivaatio? 37
5.2 Motivaatioteorioita ja luokittelua 38
5.3 Itsemääräämisteoria 40
5.3.1 Motivaation tasot 42
5.3.2 Sisäinen motivaatio ja psykologiset perustarpeet 44
5.4 Sisäisen motivaation johtaminen 49
5.4.1 Sisäisen motivaation merkitys organisaatioille 50
5.4.2 Organisaatiokulttuuri 51
5.4.3 Johtajuuden merkitys sisäisen motivaation mahdollistajana 53
5.4.4 Haasteet sisäisen motivaation johtamisessa 54
6 TUTKIMUSPROSESSI JA TULOKSET 56
6.1 Tutkimusaineiston kerääminen 56
6.1.1 Johdon taustoittava ryhmähaastattelu 59
6.1.2 Dokumenttianalyysi 60
6.1.3 Asiantuntijoiden teemahaastattelut 62
6.2 Tutkimusaineiston analyysi 66
6.3 Tutkimustulokset 69

6.3.1 Ajatuksia ja kokemuksia etätyöstä ... 69
6.3.2 Etätyön edut ja haitat ... 71
6.3.3 Johtaminen etätyössä ... 73
6.3.4 Etätyön kehittämiskohteet ... 75
7 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 76
7.1 Asiantuntijan sisäisen motivaation johtaminen etätyössä ... 76
7.2 Autonomia ... 77
7.3 Kyvykkyys ... 79
7.4 Yhteenkuuluvuus ... 81
7.5 Hyväntekeminen ... 83
8 POHDINTA ... 85
8.1 Tutkimuksen arviointi ja eettisyys ... 85
8.2 Reflektointi ... 88

LÄHTEET
LIITTEET

1 JOHDANTO

Keväällä 2020 kaikki kynnelle kykenevät asiantuntijat ja tietotyöläiset siirtyivät toimistoista kotikonttoreille Covid-19 pandemian myötä. Kriisi ajoi suomalaiset uudenlaisen työnteon äärelle, kiihdyttäen digitaalisten ja paikkariippumattomien työtapojen käyttöönottoa yrityksissä. Etätyötä tutkiva Lappeenrannan–Lahden teknillisen yliopiston tietojohtamisen professori Kirsimarja Blomqvist vertaa suomalaisten siirtymistä laajaan etätyöhön sukellukseksi syvään päätyyn. Blomqvistin mukaan suurin haaste etätyössä ei ole teknologia, vaan pelko. Pelko lamauttaa ja koettelee motivaatiota.

Vuonna 2022 etätyömallista on muodostunut uusi normaali ja valtaosa asiantuntijatyöstä tehdään ainakin osin etätyönä. Etätyö on luonteeltaan erilaista kuin perinteinen lähityö ja muuttuvat työn tekemisen tavat vaikuttavat tutkimusten mukaan laajalti myös työn mielekkyyteen ja tuloksellisuuteen. Muutokset johtavat siis väistämättä tarpeeseen päivittää johtamisen käytänteitä yrityksissä.

Tutkijatohtori Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon mukaan työelämässä menestyvät ne yritykset ja organisaatiot, jotka kykenevät ruokkimaan henkilöstönsä sisäistä motivaatiota ja ohjaamaan sen aikaansaaman energian tuottavaan työhön. Sisäisesti motivoituneen työntekijän innostus ja intohimo työtään kohtaan ei aktivoidu pelkästään työn tarjoamista ulkoisista palkkioista, vaan päinvastoin työstä ja sen sisällöstä itsestään: työntekijä syttyy varsinaisesta työstään ja sen mukanaan tuomista mahdollisuuksista itsensä ilmaisuun. Sisäisesti motivoituneet työntekijät myös voivat paremmin, sillä innostumisella on tuottavuuden lisäksi merkittäviä terveysvaikutuksia.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tilaajaorganisaation asiantuntijoiden kokemuksia etätyöskentelystä ja sen vaikutuksista sisäiseen motivaatioon johtamisen näkökulmasta. Toimivan ja tehokkaan etätyön johtamisessa on tärkeä ymmärtää, miten sisäinen motivaatio muodostuu virtuaalisessa työympäristössä ja millaisilla keinoilla sen muodostumista voidaan tukea. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tilaajaorganisaatiolle tietoa motivaation johtamisen kehittämisen tueksi, sekä tuottaa kehitysehdotuksia.

2 TUTKIMUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön lähtökohdat, esitellään sen tilaajaorganisaatio, sekä määritellään työlle tavoitteet. Luvussa kuvataan opinnäytetyöntutkimuksen tarkoitus ja asetetaan sen päätutkimuskysymys, sekä sitä tukevat alatutkimuskysymykset. Luku esittelee myös tutkittavan aihepiirin kannalta keskeisen termistön ja tietoperustan. Luvun lopussa muodostetaan opinnäytetyötutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2.1 Kohdeorganisaatio

Tämän työn tilaajana toimii Länsi-Suomessa 2000-luvulla perustettu henkilöstöpalvelualan yritys, jonka arvoperusta rakentuu yhteistyön, kannattavan kasvun ja jatkuvan kehittämisen periaatteiden pohjalle. Tilaajayrityksen toiveesta työ toteutetaan organisaation anonymiteettia kunnioittaen ja siten yrityksen yksilöiviä, tarkkoja tunnistetietoja ei työhön kirjata vaan niitä käsitellään ylätasolla. Työn tilaajaan viitataan työssä nimillä kohdeorganisaatio, tilaajayritys ja tilaajaorganisaatio.

Kohdeorganisaatio on keskisuuri ja kasvuhakuinen henkilöstöpalvelualan toimija, jonka asiakaskunta koostuu noin 400 asiakasyrityksestä, jotka toimivat laajasti eri toimialoilla, sote-alaa lukuun ottamatta. Yrityksellä on liiketoimintaa koko Suomen alueella ja sen palveluvalikoimaan kuuluvat muun muassa henkilöstövuokraus, erilaiset rekrytointipalvelut, kansainvälinen rekrytointi sekä moninaisten asiantuntijapalveluiden myynti. Tilaajayrityksen palveluksessa työskentelee noin 500 työntekijää, joista 30 asiantuntija- ja johtotehtävissä. Yrityksen liiketoimintayksiköt sijaitsevat kymmenellä eri paikkakunnalla ympäri Suomen, ulottuen pääkaupunkiseudulta Pohjois-Suomeen.

Etätyö ei ole kohdeorganisaatiolle uusi asia, vaan sitä on tehty jo ennen pandemia-aikaa säännöllisen epäsäännöllisesti, yleensä esimiehen erityisluvalla. Ennen vuotta 2020 etätyön osuus kokonaistyöajasta on kuitenkin ollut vain murto-osa ja valtaosa työstä on toteutunut fyysisesti toimistoilla ympäri Suomen. Pandemian-ajan jälkeen etätyöstä on muodostunut pääasiallinen työn tekemisen muoto asiantuntija- ja johtajarooleissa.

Organisaatio on perustamisestaan saakka ollut maantieteellisesti hajautettu ja siten asiantuntija- ja johtajarooleissa toimivien työntekijöiden tekniset valmiudet sekä organisaation olemassa oleva IT-infra ovat mahdollistaneet myös laajemman etätyöskentelyn ilman laajamittaisia koulutuksia ja järjestelmäuudistuksia. Hajautetun toimintamallin myötä yhteydenpidon käytänteet ja pelisäännöt etätyöskentelyyn ovat olleet olemassa jo pitkään. Pandemia-ajan pitkittyessä ja etätyön laajentuessa yrityksessä tuotettiin myös yhtenäinen ja koko organisaation laajuinen etätyöohjeistus, joka on myös päivitetty pandemian jälkeiselle ajalle.

Kohdeorganisaatiossa on kuluneiden kahden vuoden aikana kohdattu monenlaisia haasteita. Sen liikevaihto ja tulos eivät ole kasvaneet ennakoidusti, työtyytyväisyystutkimusten tulokset ovat heikentyneet, sekä henkilöstön vapaaehtoinen vaihtuvuus on lisääntynyt. Pandemia-aika ei suoraan selitä organisaation heikkoa suoriutumista; toimiala on kokonaisuutena kasvanut voimakkaasti myös viimeisten vuosien aikana. Tilaajayritys on vastaavana ajankohtana menettänyt markkinaosuuttaan. Käytännössä suurin muutos on ollut työn tekemisen tapojen muutos, eli etätyön merkittävä lisääntyminen. Tutkimuksien mukaan sisäisesti motivoitunut työntekijä on 32 % sitoutuneempi työnantajaansa, sekä 16 % tuottavampi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä palaa loppuun yli kaksi kertaa harvemmin kuin motivaation puutteesta kärsivä. (Lehikko 2016.) Martela ja Jarenko (2014, 16) puolestaan toteavat, että sisäisesti motivoitunut työntekijä on tehokas sekä innostunut työstään. Näiden tulosten perusteella myös johtajilta on syytä edellyttää jatkuvasti parempaa kykyä huomioida työntekijän sisäisiä tarpeita, sekä kykyä vahvistaa sisäisen motivaation kehittymistä organisaatioissa.

Näin ollen kohdeorganisaation kehittämisen kohteeksi valikoitui sisäisen motivaation tarkastelu etätyön johtamisen kontekstissa. Sisäistä paloa tunteva ja työnsä sisällöstä syttyvä työntekijä on yrityksen menestyksen kivijalka ja kasvun moottori.

2.2 Tutkimuskysymykset, rajaus ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tilaajaorganisaatiossa asiantuntijatyötä tekevien toimihenkilöiden sisäistä motivoitumista etätyössä. Työssä perehdytään tilaajayrityksen asiantuntijoiden motivaatiotekijöihin työympäristössä, jossa etätyön osuus

kokonaistyöajasta on säännöllisesti 50 % tai enemmän. Tutkimuksessa tarkastellaan ilmiöön sekä positiivisesti että negatiivisesti vaikuttavia seikkoja. Motivaatiota ja sen sisäistymistä käsitellään organisaation johtamisen näkökulmasta ja pyritään nostamaan esiin johtamisen käytänteitä, joilla voidaan tukea motivoitumista etätyön kontekstissa.

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on asetettu seuraavasti:

Miten asiantuntijan sisäistä motivaatiota voidaan johtaa etätyössä?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitä on sisäinen motivaatio ja miten se muodostuu?
- Miten etätyö vaikuttaa asiantuntijan sisäiseen motivaatioon?
- Mitä vahvuuksia ja haasteita asiantuntijat tunnistavat yrityksen nykyisissä johtamiskäytänteissä sisäisen motivaation toteutumisen osalta etätyöympäristössä?

Tutkimus rajataan tarkastelemaan etätyön vaikutuksia sisäiseen motivaation. Opinnäytetyön päähuomio kiinnitetään asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden sisäisen motivaation toteutumiseen etätyössä. Tutkimuksella pyritään saavuttamaan syvällinen ymmärrys sisäisen motivaation muodostumisessa etätyöolosuhteissa, sekä löytämään tekijöitä, jotka voivat edesauttaa tai heikentää sisäisen motivaation toteutumista. Tutkimuksessa sivutaan myös yrityskulttuuria, koska johtamisen ja johtamismenetelmien vaikuttavuutta työntekijöiden motivoitumiseen ei voida kiistää (Viitala 2006, 56).

Tutkimus etätyön vaikutuksista asiantuntijoiden sisäiseen motivoitumiseen on ajankohtainen, tarpeellinen ja työelämälähtöinen. Nopea toimintaympäristön muutos ja etätyön osuuden merkittävä kasvu lisäävät työelämän tarvetta ymmärtää ilmiön vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon sekä tuottavuuteen.

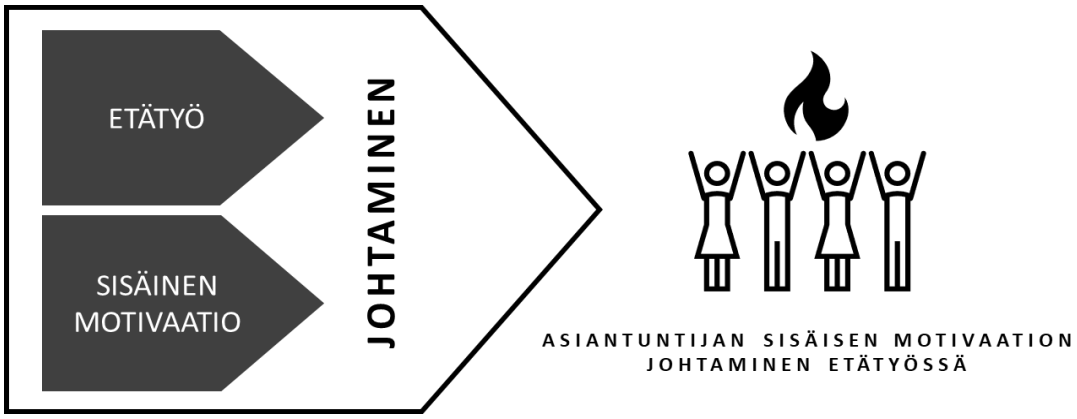
Kehittämisen tavoitteena ja tarkoituksena on aina muutoksen aikaansaaminen. Se tähtää johonkin aiempaa tehokkaampaan tai muutoin parempaan toimintamalliin, käytäntöön tai muuhun rakenteelliseen tai tekniseen muutokseen. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Tämän opinnäytetyön tuloksena tilaajaorganisaatiolle tuotetaan kattava analyysi

asiantuntijoiden kokemuksista etätyöstä motivaation näkökulmasta ja sisäisen motivaation muodostumisen edellytysten nykytilasta. Analyysin pohjalta tilaajaorganisaatiolle laaditaan kehittämisehdotuksia, joiden avulla motivaation sisäistymistä etätyössä voidaan tukea ja saada aikaan positiivista muutosta.

Opinnäytetyö toteutetaan yksittäiselle tilaajaorganisaatiolle, mutta se on soveltuvin osin hyödynnettävissä myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa etätyön johtamisen kehittämisen tukena. Tilaajaorganisaation palvelemisen lisäksi tutkimuksen tavoitteena on myös lisätä opinnäytetyön tekijän asiantuntijuutta ja ammattitaitoa tutkittavasta aihepiiristä sekä tuottaa kelpoisuus valmistua ylempään ammattikorkeakoulututkintoon.

2.3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä tietoperusta muodostuu etätyön ja sen erilaisten piirteiden tarkastelusta johtamisen näkökulmasta. Tietoperusta pitää sisällään myös erilaisten motivaatioteorioiden tarkastelun, päätyen motivaation sisäistymistä selittävään itsemääräämisteoriaan. Näitä teoreettisia näkökulmia yhdistelemällä rakentuu opinnäytetyötutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuvio 1), jota vasten arvioidaan etätyön vaikutuksia asiantuntijan sisäiseen motivaatioon. Samalla tarkastellaan niitä johtamisen käytänteitä, jotka asiaan vaikuttavat.



Kuvio 1. Opinnäytetyötutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiantuntijoiden sisäisen motivaation muodostumista etätyössä itsemääräämisteorian kautta. Itsemääräämisteoriaa tutkineet Jarenko ja Pesonen (2015, 18–20) toteavat sen selittävän motivaatiota monipuolisesti eri tekijöitä huomioiden ja katsovatkin sen soveltuvan erinomaisesti sisäisen motivaation tarkasteluun asiantuntijatyön näkökulmasta.

Opinnäytetyötutkimuksen tietoperustassa kootaan yhteen sisäisen motivaation ja etätyön johtamisen kannalta olennaisia teorioita, sekä teemoja. Tietoperusta on rakennettu siten, että se parhaiten tukee toimeksiantajan kehittämistarvetta. Se on muodostettu tutkimuksen teemoihin selkeästi kytkeytyvästä, luotettavasta ja ajankohtaisesta kirjallisuudesta, jota on tuettu aihepiirin kannalta relevantilla tutkimustiedolla. Mukaan on valittu sekä suomalaista, että kansainvälisiä fyysisiä ja sähköisiä aineistoja.

Motivoitumisen kokonaisuuteen sekä etätyöhön ilmiönä liittyy suuri määrä erilaisia termejä ja sanastoa. Seuraavissa kappaleissa määritellään opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet.

Etätyö (engl. Remote work). Etätyölle ei ole yhtä virallista määritelmää, mutta sen tunnusmerkkeinä mainitaan lähes poikkeuksetta aika- ja paikkariippumattomuus sekä tietotekniikan hyödyntäminen. Tilastokeskuksen (www-sivut 2022) määritelmän mukaan etätyö on ”ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella - esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa - niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa”.

Etätyö on työnteon organisointitapa, joka tietoteknisiä ratkaisuja hyödyntäen mahdollistaa työntekijän työskentelyn työnantajan toimitilojen ulkopuolella ajasta ja paikasta riippumatta (Vilkman 2016, 13). Etätyötä sovelletaan erityisesti tietointensiivisillä aloilla ja asiantuntijatehtävissä. Työelämässä termillä asiantuntija kuvataan henkilöä, jolla on muita enemmän tietoa spesifistä aihepiiristä sekä kyvykkyyttä soveltaa tietämystään ongelmien ratkaisemiseksi. Asiantuntijoista voidaan puhua myös tietotyöntekijöinä. (Pahkin, Kuronen-Mattila, Mäki, Leppänen & Järvenpää 2010, 7–9.)

Etätyötä voidaan suorittaa joko täysiaikaisesti tai osan aikaa kokonaistyöajasta, säännöllisesti tai satunnaisesti. Etätyöksi ei lueta suorittavan tason työtehtäviä, kuten

esimerkiksi sähköasentajan ja talonrakentajan työt, joita työn luonteen mukaisesti suoritetaan muualla kuin työnantajan toimitiloissa (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta. 2021, 13).

Sisäinen motivaatio (engl. Intrinsic motivation) on osa motivaation laajakirjoista kokonaisuutta. Motivaatio on aiemmin jaoteltu kahteen vastakkaiseen tyyppiin, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Nykytiedon valossa nämä motivaatiotyypit nähdään ennemmin toisiaan täydentävänä jatkumona, kuin vastakkain asettelun kautta. Sisäinen motivaatio viittaa toimintaan, jonka ajurina on tekemisen kohteen sisäsyntyinen kiinnostavuus ja nautinnollisuus. (Ryan & Deci 2000a, 55.) Se muodostuu omaehtoisuuden (autonomian), kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksista ja johtaa tehokkaaseen oppimiseen ja luovuuteen (Martela & Jarenko 2014, 6, 28). Sisäinen motivaatio rakentuu perustarpeiden täyttymisen, henkilökohtaisen temperamentin sekä yksilön aiempien kokemusten ja oppimisen uniikista yhdistelmästä (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 136–138).

Itsemääräämisteoria (engl. Self-Determination Theory, STD), josta suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetään myös termiä itseohjautuvuusteoria, on 2000-luvun johtava teoria ihmisen motivaatiosta. 1970–1980-luvuilla Edward Decin ja Richard Ryanin toimesta alkunsa saanut motivaatioteoria näkee ihmisen sisäsyntyisesti aktiivisena toimijana ja tarkastelee sisäisen ja ulkoisen motivaation välistä korrelaatiota sekä määrittelee sisäisen motivaation kehittymiseen vaadittavia elementtejä. (Martela & Jarenko 2014, 12, 14–15.)

Motivaatiosta työelämän yhteydessä puhuttaessa mainitaan usein työmotivaatio (engl. Work motivation). Hakosen & Nylanderin (2015, 137) mukaan työmotivaatio kuvaa sitä työntekijän kokonaistilaa, joka energisoi, aikaansaa, synnyttää suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa. Sisäinen motivaatio nähdään nykyisen tutkimustiedon varassa yhtenä tärkeimmistä työntekijöiden voimavaroista työelämässä. Itseohjautuvuusteoria soveltuu erinomaisesti motivaation tarkasteluun työelämän kontekstissa. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 23–24, 38–39.)

Johtaminen (engl. Management / Leadership) on monimuotoinen ja jopa ristiriitainen käsite, jolle ei ole olemassa yhtä universaalia määritelmää (Rehn 2016).

Organisaatiopsykologian tutkijatohtori Gary Yukl (2006, 2) onkin todennut johtajuuden määritelmiä olevan vähintään yhtä paljon kuin sen määrittelijöitäkin. Johtamisen yksiselitteinen määrittely ei siis ole mahdollista, mutta yhteisen tavoitteen saavuttamisen voidaan nähdä olevan johtamisen ydin määritelmästä riippumatta.

Modernin johtamistutkimuksen guru Peter Drucker (2000, 55) näkee johtamisen työkaluna, jonka avulla yhteisöt tulevat tuloksentekokykyisiksi ja Hiltunen (2011, 33) puolestaan toiminnaksi, jossa johtamistoimien kohdetta ohjataan määriteltyyn suuntaan ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Pohjanheimo (2012, 38) ja Juuti (2013, 106) katsovat johtamisen olevan yhteistoimintaa, joka rakentuu johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa. Juuti ja Vuorela (2015, 139) sanovat johtamisen olevan työn tarkoituksen ja merkityksen kirkastamista.

Johtamiskirjallisuudessa johtaminen on jaoteltu ihmisten johtamiseen (*leadership*) ja asioiden johtamiseen (*management*) (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2012, 12–13). Ihmisten johtaminen nähdään inhimilliset tekijät huomioivana, moniulotteisena vuorovaikutusprosessina johtavan ja johdettavien välillä (Koponen ym. 2012, 12) sekä menetelmänä, jonka avulla mahdollistetaan työtyytyväisyyden positiivinen kehitys, sitoutuminen, motivaation syttyminen ja suorituksen tehokkuuden kasvu (Sydänmaanlakka, 2022). Asioiden johtaminen kohdistaa johtamistoimet prosessien hallintaan sekä siihen kytkeytyvään päätöksen tekoon (Koponen ym. 2012, 12–13).

Johtaminen ei ole staattinen ilmiö tai suorite, vaan se muuttuu yhdessä ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Muun muassa digitalisaatio vaikuttaa vahvasti nykyjohtamiseen. Teknologioiden mahdollistamat vaihtoehtoiset työn tekemisen tavat haastavat johtamista, ja johtamistoiminnan keskiöön ovat nousseet osaamisen, motivaation ja luovuuden johtaminen. (Koponen ym. 2012, 13.)

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän luvun tarkoituksena on tutustua tutkimuksessa käytettäviin tutkimusmenetelmiin ja niihin metodologisiin valintoihin, joita menetelmien osalta on tehty. Luvussa perustellaan lähestymistavan valinta sekä laadullisen tutkimusotteen soveltuvuus tämän opinnäytetyön kontekstiin. Alaluvuissa esitellään myös tutkimusaineiston keruuseen valikoidut menetelmät ja analyysivälineet edellisessä kappaleessa muodostettuihin tutkimuskysymyksiin peilaten.

3.1 Lähestymistapa ja tutkimusstrategia

Kehittämistä voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja eri lähtökohdista: tieteellinen tutkimus tuottaa uutta tieteellistä teoriaa käytäntöön sovellettavaksi, näkemyksiin pohjautuva arkiajattelulla kehittäminen pyrkii konkreettisesti ratkaisemaan käytännön ongelmia sattuman varaisesti teoriatietoa ja kokemuspohjaa yhdistäen. Näiden keittämistapojen välimaastoon sijoittuu tutkimuksellinen kehittämistoiminta, jossa yhdistyvät tutkimuksellinen lähestymistapa ja käytännön tarvelähtöinen kehittämistoiminta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 17–19.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta soveltuu lähtökohdaksi, kun pyritään kehittämään tilaajaorganisaation sisäisen motivaation johtamista etätyön kontekstissa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan avulla voidaan tuottaa kohdeyritykselle räätälöidyt ja sen yksilöllisiä tarpeita vastaavat kehittämisehdotukset. Kehittäminen perustuu olemassa olevan tutkimustiedon ja organisaatiosta kerätyn aineiston pohjalle, joiden nojalla työssä tuotetaan uutta tietoa kohdeorganisaation hyödynnettäväksi. (Ojasalo ym. 2014, 19.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka toteutetaan tapaustutkimuksena. Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, koska menetelmänä se tukee parhaiten tutkimuskysymyksiin vastaamista. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyhetkessä tapahtuvasta ilmiöstä niissä olosuhteissa, jossa se todellisuudessa ilmenee. Tapaustutkimuksen avulla kyetään löytämään vastauksia, miten ja miksi -alkuisiin kysymyksiin. Se auttaa myös tuottamaan tietoa ja ymmärrystä siitä, miten jokin asia

tapahtuu. Tapaustutkimuksessa on yleisesti hyvin vähän tutkimuskohteita ja useimmiten niitä on vain yksi. Tapaustutkimus on yksi tyypillisimpiä tutkimusstrategioita liiketaloustieteissä, koska tutkimuksen taustalla on monesti palveluiden tai toimintatapojen kehittämistarve. Tapaustutkimus keskittyy tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena on luvussa 2.1 esitelty tilaajaorganisaatio ja sen toimihenkilöiden motivaatio etätyössä. Ojasalon ym. (2014, 53) mukaan tapaustutkimuksessa on olennaista, että tutkimuskohdetta käsitellään yhtenä kokonaisuutena ja niin menetellään myös tässä opinnäytetyössä. Tuotoksena syntyy tiedon ohella myös organisaation toimintaa kehittäviä kehitysehdotuksia.

3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Kehittämistyön tutkimuksellisessa osuudessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua, sillä se on usein soveliain lähestymistapa tilanteissa, joissa on tavoitteena hahmottaa tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä osallisena olevien yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita (Metsämuuronen 2011, 220).

Kvalitatiivinen tutkimusote ei tähtää tilastollisiin yleistyksiin, vaan sillä pyritään pikemminkin kuvaamaan erilaisia ilmiötä, tapahtumia tai prosesseja, sekä lisäämään ymmärrystä. Laadullisessa tutkimuksessa tähdätään mielekkäiden ja perusteltujen tulkintojen antamiseen. (Pitkäranta 2014, 13; Tuomi & Sarajärvi 2018, 33–34.)

Kvalitatiivisella tutkimusotteella voidaan havainnollistaa todellisen elämän tutkimuksen kohdetta erittäin kattavasti ja siten laadulliseen tutkimusotteeseen on sisäänrakennettu oletus todellisuuden moninaisuudesta. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tässäkin tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina ja aineisto kerätään luonnollisissa tilanteessa kokonaisvaltaisuuteen pyrkien. Tutkimuksen aineistolla tarkoitetaan sitä materiaalia, jonka tutkija on saanut aineistonkeruun tuloksena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Vilkka (2021, 56) puolestaan muistuttaa, että koska laadullinen tutkimus perustuu hyvin pitkälti erilaisten kokemuksien kuunteluun,

tulee huomioida, että aineiston tulkintaan vaikuttavat sekä inhimilliset tekijät, että tutkijan omat käsitykset tutkittavasta aiheesta.

3.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä ovat Kanasen (2017, 41–42) mukaan haastattelut, olemassa olevat ja tutkimusta varten tuotetut dokumentit ja havainnointi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 83) lisäävät yleisimpien tiedonkeruumenetelmien luetteloon edellä mainittujen lisäksi kyselyn ja Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) vielä kulttuurituotteet. Metsämuurosen (2011, 80) mukaan aineistonkeruumenetelmän valinnassa tärkeimmät ohjaavat tekijät ovat tutkimuksen aihe sekä tavoite. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 83) täydentävät aineiston hankintaan vaikuttavien tekijöiden joukkoa tutkimusresursseilla. Aineistoa tulee siis kerätä sellaisilla menetelmillä, jotka käytettävissä olevien resurssien rajoissa tuottavat tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta olennaista tietoa. Useinkaan kaikki tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen tarvittava aineisto ei ole kerättävissä vain yhtä menetelmää hyödyntäen vaan usein tutkimuksissa on hedelmällistä hyödyntää aineistonkeruumenetelmien yhdistelemistä eli triangulaatiota (Anttila 1998).

Tutkimuksen menetelmävalinnat tulee Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan laatia tutkimuskysymysten mukaisesti. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään tekijöitä, jotka vaikuttavat asiantuntijoiden sisäiseen motivoitumiseen työssä, ja niihin johtamisen tekijöihin, jotka vaikuttavat asiaan. Tämän kehittämistyön tutkimuksellisen osan aineistonkeruussa käytetään laadulliselle tapaustutkimukselle ominaisia tiedonkeruumenetelmiä; teemahaastattelua, ryhmähaastattelua sekä dokumenttianalyysin keinoja.

Taulukossa 1. Menetelmävalinnat ja tiedonhankinta, luetellaan tässä työssä käytettävät tutkimusmenetelmät, tiedonhankintakeinot sekä perustelut eri menetelmien osuuksista tutkimusongelmaa ratkaisevan tiedon tuottamisessa.

Taulukko 1. Menetelmävalinnat ja tiedonhankinta

Tutkimusmenetelmä	**Tiedonhankinta**	**Tavoite**
Ryhmähaastattelu	Tilaajaorganisaation aluejohtajat	Taustoitus, organisaation näkökulma ja tavoitteiden kirkastaminen
Dokumenttianalyysi	Etätyöohjeet, tyytyväisyyskyselyt, kehityskeskustelujen yhteenvedot	Taustoitus ja nykytilan selvitys
Teemahaastattelut	Asiantuntijat	Tutkittavan ilmiön ymmärtäminen ja dokumentointi

Jotta motivaation johtamista voidaan tilaajaorganisaatiossa systemaattisesti ja tavoitteellisesti kehittää, täytyy kehittämistä vaativa kohde ensin tunnistaa, sekä ymmärtää siihen liittyvät muut tekijät. Perusteellinen kehittämiskohteen taustoitus varmistaa oikean kehitystoimien suuntaamisen eli sen, ettei kokonaisymmärryksen puuttuessa vahingossa kehitetäkään todellista ongelman aiheuttajaa vaan jotain muuta, mahdollisesti oletukseen perustuvaa kohdetta. (Ojasalo ym. 2014, 28.)

3.3.1 Ryhmähaastattelu

Tässä opinnäytetyössä tilaajaorganisaation alkukartoituksessa ja taustatiedon keruumenetelmänä käytetään keskusteluja organisaation aluejohdon kanssa. Menetelmäksi valikoitui ryhmähaastattelu.

Tutkimustyön aineistonkeruun välineenä on yksilöhaastattelujen asemesta tai niiden lisänä mahdollista hyödyntää ryhmähaastatteluja (Eskola & Suoranta 2008, 94). Ryhmähaastattelun tarkoituksena on keskustella tutkimuskohteesta siten, että haastattelija puhuu yhtäaikaisesti usealle haastateltavalle, välillä kysymyksiä myös yksittäisille ryhmän jäsenille kohdentaen. Ryhmähaastatteluihin lukeutuvat myös niin sanotut täsmäryhmähaastattelut, joihin osallistujat on valittu tarkasti. Kuten tässäkin tutkimuksessa, ryhmähaastattelumenetelmää on tyypillisesti hyödynnetty orientoivana ja tutkimuksen suuntaamista tukevana metodina. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 61–62.)

Ryhmähaastattelun toteutuksessa hyödynnetään teemahaastattelurunkoa, jossa haastattelun kulku on teemoitettu aihealueittain. Haastattelurunkoa seuraamalla haastattelija varmistuu siitä, että kaikki tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaiset teemat tulevat läpikäydyiksi haastattelukeskustelussa. Ryhmähaastattelun tuloksellisen läpiviennin kannalta on olennaista, että haastattelija kykenee aktivoimaan kaikki haastatteluryhmän jäsenet avoimeen ja monipuoliseen keskusteluun, eikä esimerkiksi strukturoitu lomake tästä syystä sovellu ryhmähaastatteluihin. (Eskola & Suoranta 2008, 96–97.) Ryhmähaastattelun vahvuutena muihin haastattelumenetelmiin verrattuna on, että sen kautta voidaan koota tietoa useilta henkilöiltä nopeasti ja yhtä aikaa. Lisäksi haastateltavan ryhmän jäsenet voivat palauttaa toistensa muistiin asioita, jotka yksilöhaastattelussa olisivat voineet unohtua. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 62–63; Eskola & Suoranta 2008, 97–98.)

3.3.2 Dokumenttianalyysi

Opinnäytetyön tilaajaorganisaatiosta kerätään tutkimusaiheen kannalta relevanttia tietoa ja selvitetään etätyöskentelyn nykytilaa dokumenttianalyysia hyödyntämällä. Dokumenttianalyysissa hyödynnetään muun muassa organisaation sisäisiä dokumentteja, kuten etätyöohjeita ja sekä yhtiössä toteutettujen henkilöstön tyytyväisyyskyselyiden tuloksien ja kehityskeskustelujen yhteenvetoja.

Dokumenttianalyysi eli kirjallisten lähteiden analysointi on yleisesti hyödynnetty aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73). Sen avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään löytämään taustatietoa ja täydentäviä näkökulmia. Dokumenttianalyysin keinoin analysoitavat dokumentit ovat tutkimuksesta riippumattomia, alun perin muuhun tarkoitukseen tuotettuja kirjallisia materiaaleja, joiden voidaan nähdä tuottavan tutkimukselle lisäarvoa. (Ojasalo ym. 2014, 43.) Analysoitaviksi dokumenteiksi soveltuvat hyvin moninaiset kirjalliset materiaalit kuten muistiot ja pöytäkirjat, tilastot, raportit, uutiset, päiväkirjat ja muistelmat, kirjeet, mielipidekirjoitukset sekä kuvamateriaalit, kuten kartat, piirrokset ja valokuvat. Lisäksi myös verkossa julkaistua materiaalia voidaan hyödyntää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Dokumenttianalyysiaineiston keräämisen ja valinnan periaatteena on vastata kysymyksiin, miten ja mistä kaikki käytetty tieto on löytynyt, sekä siihen, minkälaista

lisäarvoa ne tutkimukselle tarjoavat (Anttila 1998). Tässä opinnäytetyötutkimuksessa hyödynnettävät dokumentit valitaan siten, että niiden voidaan ajatella sisältävän tutkimuskysymysten kannalta relevanttia informaatiota tutkittavasta ilmiöstä kohdeyrityksessä.

3.3.3 Teemahaastattelu

Tilaajayrityksen henkilöstön motivaation sisäistymistä etätyöolosuhteissa selventävää aineistoa pyritään nostamaan esiin perinteisillä laadullisen tutkimuksen keinoilla. Koska halutaan selvittää ajatuksia, tunteita, näkemyksiä ja uskomuksia, ensisijaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Asiantuntijoiden teemahaastatteluiden avulla pyritään selvittämään tilaajaorganisaatiossa vaikuttavia käytänteitä ja toimintatapoja, joilla on vaikutusta asiantuntijoiden sisäiseen motivaatioon etätyöympäristössä sekä muodostamaan näkemys organisaation etätyön johtamiskäytänteiden haasteista ja vahvuuksista asiantuntijoiden kokemana.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri (motivaatioon vaikuttavat johtamisen tekijät) on tiedossa eli haastattelu kohdistetaan tähän teemaan. Haastattelukysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, sillä sen avulla on mahdollista nostaa esiin haastateltavien omakohtaisia kokemuksia, huomioita ja tulkintoja tutkittavasta aiheesta ilman yhteistä kokemusta (Hirsjärvi ym. 2009, 200–201; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88). Haastattelutilanteessa on myös mahdollista soveltaa tilannekohtaista joustoa vastaajia mukaillen (Hirsjärvi ym. 2009, 203).

Eskolan ja Suorannan mukaan (2008, 62–63) laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan tasan niin paljon, kuin asetetun tutkimustehtävän kannalta on välttämätöntä. Haastatteluaineiston keruuta on siis hyvä jatkaa, kunnes niin sanottu saturaatiopiste saavutetaan, eikä aineistosta enää nouse esiin uutta tietoa. Käytännössä haastatteluja jatketaan siis siihen saakka, kunnes haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään tai vastaavasti koko kohderyhmä on haastateltu.

3.3.4 Laadullinen, teoriaohjautuva sisältöanalyysi

Hirsjärven ym. (2009, 221–230) mukaan aineiston analyysin tarkoituksena on aineiston sisältöön tutustumalla saada vastauksia tutkimustehtävään, erottaa aineistosta olennainen ja epäolennainen aines, sekä saavuttaa syvällinen ymmärrys tutkimuskohteesta ilmiönä. Analyysillä pyritään varmistamaan myös tutkimuksen luotettavuus sekä huomioimaan aineistossa ilmeneviä erilaisuuksia ja poikkeavuuksia. On myös hyvä huomioida, että laadullisen aineiston analyysi alkaa jo sen keruuvaiheessa.

Tämän opinnäytetyön analyysimenetelmänä käytetään laadullista sisällönanalyysia ja aineistoa käsitellään abduktiivisen eli teoriaohjautuvan analyysin keinoin. Abduktiivinen analyysi tarkoittaa aineistolähtöisyyden ja valmiiden mallien hyödyntämistä, vain toisen sijaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 23). Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan sisällönanalyysi tarkoittaa tekstianalyysia, joka tarkastelee tekstimuotoisia tai tekstiksi muunnettuja aineistoja.

Tutkimuksen teemahaastatteluaineiston analyysi aloitetaan litteroimalla nauhoitetut haastattelut. Hirsjärvi ym. (2009, 222) toteavat, että tallennettu kvalitatiivinen tutkimusaineisto on useimmiten tarpeen kirjoittaa puhtaaksi sanalliseen muotoon. Litteroinnin apuna tässä tutkimuksessa käytetään O365 litterointityökalua.

4 ETÄTYÖ

Etätyö toimii tässä tutkimuksessa motivoitumisen kontekstina. Tutkimus lähestyy motivaatiota etätyön mukanaan tuomien haasteiden ja mahdollisuuksien kautta. Tässä luvussa esitellään joitakin etätyö-termin määritelmiä, sekä tarkastellaan etätyön eri muotoja. Lisäksi luodaan katsaus niihin vaatimuksiin ja edellytyksiin, joita etätyön mahdollistaminen organisaatiolta vaatii. Luvussa nostetaan esiin etätyön hyötyjä ja haasteita niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmista, sekä hahmotetaan etätyöskentelyn yleistymistä Suomessa. Viimeinen alaluku syventyy etätyön johtamiseen ja sen erityispiirteisiin.

4.1 Mitä on etätyö?

Tilastokeskus (www-sivut 2022) määrittelee etätyön seuraavalla tavalla: ”Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella - esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa - niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. Etätyö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Olennaista etätyölle ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. Etätyöksi lasketaan myös osittainen etätyö.”

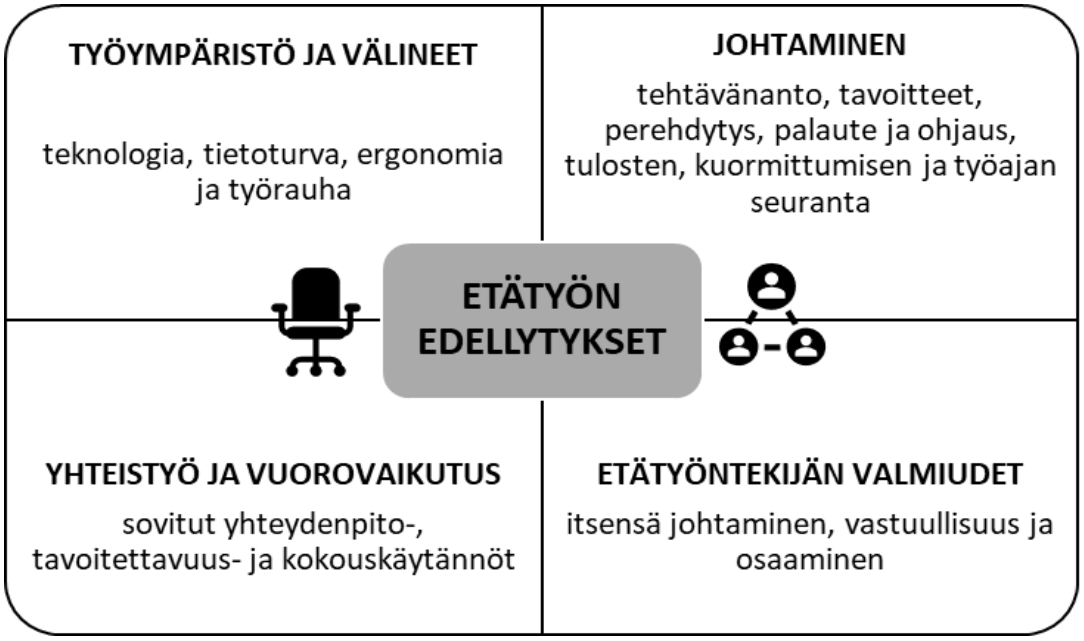
Työterveyslaitos (www-sivut 2022a) puolestaan kuvaa etätyötä seuraavasti: “Etätyöllä tarkoitetaan työnantajan kanssa sovittua työnteon mallia, jossa työ tehdään joko osin tai kokonaan kotona tai sitten työnantajan eri toimipisteissä, työkohteissa, asiakkaan luona, kahvilassa tai matkoilla. Nämä elementit voivat sisältyä myös työhön, joka on liikkuvaa tai monipaikkaista. Yhteinen piirre näille on sähköisen tieto- ja viestintätekniikan keskeinen rooli työn tekemisessä. Työskentely voi tapahtua yhdessä tai useammassa paikassa ja olla kestoltaan ja säännöllisyydeltään hyvin vaihteleva.”

Roine ja Anttila (2020, 12) toteavat, että etätyöllä tarkoitetaan useimpien määritelmien mukaan työn tekemistä jossain muualla kuin työnantajan hallinnoimalla kiinteällä toimipisteellä sekä työn organosointia joustavalla tavalla. Heidän mukaansa etätyö ja normaali lähityö eivät kuitenkaan eroa toisistaan kuin siinä, että etätyöntekijä suorittaa työnsä fyysisesti etäällä työyhteisöstä ja työpaikan sosiaalisesta verkostosta. Roinen ja Anttilan (2020, 13) mukaan etätyöksi on laskettavissa kaikki työnantajan fyysisen toimipisteen ulkopuolella tapahtuva tuottava ajankäyttö.

Etätyö on työntekemisen muotona vapaaehtoista ja siten sen implementoinnista ja sovellettavista ehdoista sovitaan yhteistyössä työnantajan ja työntekijän välillä. Etätyömallin käyttöönotossa aloitteellinen osapuoli voi työnantajan lisäksi olla myös työntekijä. EU:n etätyötä koskevan puitesopimuksen nojalla työntekijä ei voi edellyttää työnantajaltaan mahdollisuutta etätyöhön eikä työnantaja voi yksipuolisesti vaatia työntekijää siirtymään etätyöhön. (Helle 2004, 112.) EU:n puitesopimukseen ja sen sisältöön tutustutaan tarkemmin luvussa 4.4. Etätyön juridiikka ja etätyöstä sopiminen.

Kirjassaan Etätyö, Minna Helle (2004, 111) jaottelee etätyön kolmeen kategoriaan: kokoaikaiseen etätyöhön, joustavaan etätyöhön ja liikkuvaan etätyöhön. Kokoaikaisessa etätyömallissa työntekijä työskentelee täysin tai pääosin etätyössä ja työpaikkakäyntejä on vain harvakseltaan. Joustavassa etätyössä etätyön määrä vaihtelee ja työ suoritetaan varsinaisen työntekopaikan ulkopuolella tapauskohtaisesti tai esimerkiksi ennalta sovittuina määrinä kuukaudessa. Liikkuvaksi etätyöksi luokitellaan työ, jota tehdään yrityksen muissa toimipisteissä, työmatkoilla ja asiakkaiden tiloissa.

Aho ym. (2017) määrittelevät etätyön ensisijaiseksi lähtökohdaksi mielekkään ja tuottavan työn, jonka mahdollistavia elementtejä ovat toimivat teknologiset apuvälineet, kattava tietoturva sekä luottamus työntekijän ja työnantajan välillä. Toimivan etätyön edellytykset he jaottelevat neljään osa-alueeseen: Näitä ulottuvuuksia on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2: Etätyön edellytykset (Aho ym. 2017).

Ropen (2021, 76) mukaan menestyksekästä etätyötä on syytä havainnoida myös sen kautta, minkälaiset ihmiset siinä pärjäävät ja kokevat sen itselleen toimivaksi. Etätyössä menestyminen vaatii työntekijältä monenlaisia ominaisuuksia. Rope nostaa esiin erityisesti hyvän ongelmanratkaisukyvyn, itsellisen päätöksentekokyvyn, sekä kyvyn organisoida omaa työtä. Myös vastuullisuus, motivaatio, hyvä keskittymiskyky, monipuoliset IT taidot, sekä etätyötä tukeva aiempi työkokemus ja kyky sietää

sosiaalisuuden puutetta, ovat hyviä ominaisuuksia etätyöskentelijälle. Helteen (2004, 94–95) listaus etätyöntekijältä vaadittavista valmiuksista ja ominaisuuksista vastaa pitkälle Ropen näkemystä, mutta luetteloa täydentävät edellä mainittujen lisäksi hyvä ajanhallintakyky sekä hyvät vuorovaikutustaidot.

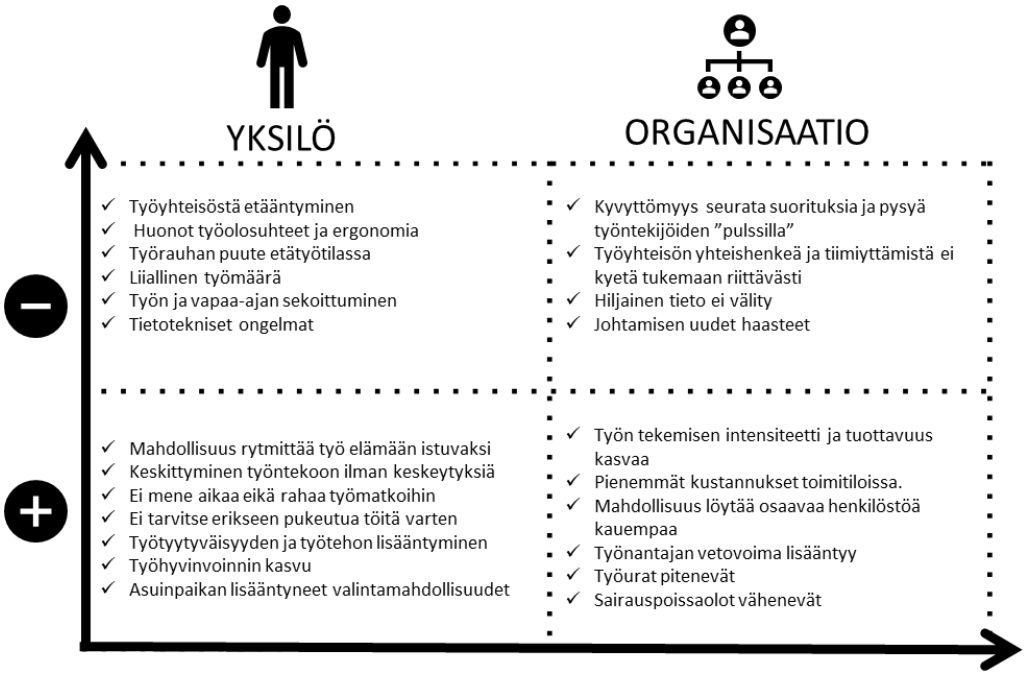
4.2 Etätyön mahdollisuudet ja haasteet

Työnantajaorganisaatio ja henkilöstö tarkastelevat etätyötä hyvin erilaisista näkökulmista. Etätyöskentelyn hyödyt ja haasteet näyttäytyvät näille osapuolille hyvin erilaisina, toki myös yhtäläisyyksiä löytyy. Organisaatiotasolla etätyönäkemyksiin vaikuttavat eniten johtamisjärjestelmät. Useimmiten yritysten johtamisen ja esimiestyön käytännöt on rakennettu toimistossa tehtävälle työlle ja siksi muutos voidaan kokea vaikeana. (Rope, 2021, 66.)

Työterveyslaitoksen (www-sivut 2022b) tutkimuksen mukaan työntekijän näkökulmasta etätyön merkittävimpinä etuina voidaan nähdä työajan joustavuus ja sen mukautuminen henkilökohtaisten tarpeiden mukaan, jolloin työ ja vapaa-aika on mahdollista tasapainottaa elämäntilanteeseen sopivaksi. Etätyössä on lisäksi mahdollista saavuttaa toimisto-olosuhteita parempi työrauha ja siten myös työtehtäviin suuntautuva keskittymisen taso tuottaa parempaa työtehoa. Työn vapautuminen paikkasidonnaisuudesta mahdollistaa työntekijän asuinpaikan valinnan muuten kuin työperusteisesti, työn teolle on mahdollista valita tilannekohtaisesti tarkoituksenmukaisin lokaatio ja työmatkojen pois jäänti tuottaa ajan ja rahan säästöä. Lisäksi etätyö mahdollistaa myös osatyökykyisten työntekijöiden osallistumisen työelämään (kuvio 3). Kaiken kaikkiaan etätyö lisää työntekijän hallinnan ja autonomian tunnetta omaa työtään kohtaan, mikä kokonaisuutena näyttäytyy kasvavana työtyytyväisyytenä.

Fried ja Heinemeier Hansson (2014, 205–207) täydentävät etätyön mahdollistavan myös yksilöllisemmän työn. Etänä tehty työ voidaan pilkkoa ja jaksottaa tai toteuttaa perinteisen lähityöpäivän aikataulua noudatellen. Koti, kahvila tai esimerkiksi kesämökki voivat toimia etätyöläisen työpaikkana. Työpäivän voi jaotella itselleen parhaiten soveltuvalla tavalla vaikka niin, että aamupäivinä työtä tehdään konttorilla ja iltapäivisin kotitoimistolla. Etätyön soveltaminen työsuhteessa tarjoaa työntekijälle

yksilöllisen ja joustavan viitekehyksen työn tekemiseen. Kun työ tehdään siellä, missä se on tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta, tuottaa se hyötyjä niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Etätyön nähdään liian usein soveltuvan vain asiantuntijatehtäviin. On totta, että asiantuntijatyössä etätyö sen koko laajuudessa on mahdollista kohtuullisen pienin ponnistuksin, mutta myös monissa muissa työrooleissa ainakin osa työtehtävistä on mahdollista siirtää etätyönä toteutettavaksi.



Kuvio 3. Etätyön edut ja haasteet (mukaillen Työterveyslaitos, www-sivut 2022a & 2022b; Rope 2021, 64–70; Manoochehri & Pinkerton 2003, 9–14; Helle 2004, 17–26).

Etä- ja hybrideityön merkittävin etu työnantajalle on Työterveyslaitoksen (www-sivut 2022a; www-sivut 2022b) mukaan työn tuottavuuden kasvu. Työntekijöiden etäympäristössä kokema työrauha sekä autonomian ja työn hallinnan tunne lisäävät tutkitusti työtyytyväisyyttä, jonka kautta työteho ja työn tuottavuus kasvavat. Vuoden 2020 koronakriisin aikana etätyön piirissä olleista lähes 60 % koki työtehonsa kasvaneen etätoimisto-oloissa (Toimihenkilöliitto ERTO 2021). Tulokset ovat saman suuntaisia myös muissa kotimaisissa ja kansainvälisissä etätyötutkimuksissa, joista esimerkiksi Global Workplace Analyticsin globaali kyselytutkimus raportoi työn jatkuvien keskeytysten aiheuttamien häiriötekijöiden laskeneen jopa 80 % (Kamouri & Lister 2021, 42).

Työntekijöiden kokemus työnteon joustavuudesta parantaa myös työssä jaksamista ja sillä voidaan nähdä olevan yhteys sairauspoissaolojen vähenemiseen, henkilöstön vaihtuvuuden pienenemiseen ja työurien jatkumiseen pidempään. Etätyömalli tuottaa työnantajalle myös kustannussäästöjä, sillä työntekijöiden työskennellessä virtuaalisesti toimitilatarve ja toimitilojen päivittäiset ylläpitokulut supistuvat. Rekrytointitilanteissa etätyön mahdollisuus nähdään kilpailuetuna ja yrityksen vetovoimaa lisäävänä elementtinä. Etätyö voidaan myös nähdä osana yrityksen yhteiskunta- ja ympäristövastuun kantoa, sillä etätyö vähentää työmatkaliikennettä ja päästöjä. (Manoochehri & Pinkerton 2003, 9–11; Työterveyslaitos, www-sivut 2022a & 2022b.)

Grace (2020, 15–19) ja Manoochehri & Pinkerton (2003, 9–10) ovat nostaneet esiin myös etätyön tarjoaman potentiaalin huippuosaajien hyödyntämisestä sijaintiriippumattomasti ja ilman maantieteellisiä rajoituksia. Tämä tuo työmarkkinoille ja yrityksille uusia mahdollisuuksia, ja voi toimia ratkaisuna osaavan työvoiman ja yritysten työvoimatarpeen kohtaanto-ongelmaan.

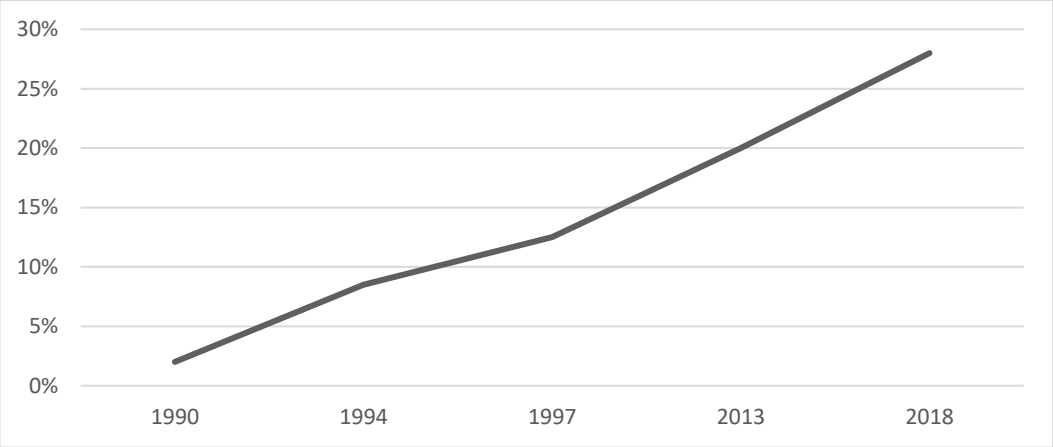
Etätyön positiivisten hyötyjen ohella, paikkariippumaton työmuoto sisältää myös haasteita ja potentiaalisia riskejä, joita on havainnollistettu kuviossa 3. Työmatkojen puuttuessa ja kodin muuttuessa työtilaksi, etätyö tuottaa haasteita työstä irrottautumiseen. Työntekijän näkökulmasta etätyön imu saattaa olla voimakasta ja flow-tilaan uppoutuessa ajantaju hämärtyy. Tämä johtaa usein päivittäisen työajan venymiseen, aiheuttaen työ- ja vapaa-ajan sekoittumisen toisiinsa. Mikäli etätyöntekijä kuormittaa itsensä olemalla niin sanotusti ”jatkuvasti töissä”, menetetään samalla myös etätyön tuottavuushyödyt. Etätyöläisen työtilaan, -välineisiin ja ergonomiaan on myös syytä kiinnittää huomiota saamaan tapaan kuin perinteisessä toimistoympäristössä, jotta terveys- ja tietoturvariskit voidaan minimoida. Etätyöhön liittyy useimmiten fyysinen yksinäisyys, mikä huonosti johdettuna saattaa synnyttää tunteita työyhteisöstä irtaantumisesta ja eristäytyneisyydestä. Irrallisuuden tunteita kokeva etätyöntekijää saattaa myös painaa huoli tulevasta urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa. (Työterveyslaitos, www-sivut 2022a.)

Työntekijöiden kokemukset työn tehokkuuden ja tuottavuuden lisääntymisestä etätyöoloissa ovat tutkitusti kasvaneet, mutta on huomioitava, että suurin osa olemassa olevasta tutkimuksesta mittaa ja raportoi vain työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia

tehokkuudesta ja sen muutoksista. Tulokset eivät välttämättä kerro koko totuutta todellisesta työtehon tai tuottavuuden kasvusta yrityksissä. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 19.) Friedin ja Heinemeier Hanssonin (2014, 55) mukaan suurimmat etätyöhön kohdistuvat organisaatiotason pelot liittyvät luottamuspulaan; tulevatko työt tehtyä, jos fyysistä valvontaa ei ole. Luottamusta kuitenkin tarvitaan, jotta etätyö onnistuu ja etätyön onnistumista tuleekin arvioida työn tulosten perusteella.

4.3 Etätyö Suomessa

Työelämän ilmiönä etätyö ei ole Suomessa uusi. Tilastokeskuksen tietojen mukaan jo vuonna 1990 kaksi prosenttia palkansaajista teki työnantajan kanssa sovittua ja tietotekniikkaa hyödyntävää osittaista etätyötä. 90-luvun Suomessa etätyö oli kuitenkin luonteeltaan satunnaista ja pääsääntöisesti hyvin lyhytaikaista: joitakin tunteja tai päiviä kuukaudessa. Etätyöntekijät olivat lähes poikkeuksetta ylempiä toimihenkilöitä, ja miesten osuus etätyötä tekevistä palkansaajista oli selvästi naisia suurempi. (Melin, Turja & Krutova 2020, 28–29; Sutela, Pärnänen & Keyrilinen 2019, 251.)



Kuvio 4. Etätyön määrä Suomessa 1990–2018 (mukaillen Melin ym. 2020, 28–29; Sutela ym. 2019, 251).

1990-luvun edetessä kiihtynyt viestintä- ja informaatioteknologinen kehitys mahdollisti asiantuntijatyön siirtymisen työnantajan toimitilojen ulkopuolelle laajemmin, mutta etätyön kasvu pysyi edelleen maltillisena aina 2000-luvun alkuvuosiin saakka (kuvio 4). Työ- ja elinkeinoministeriön, aiemmin työministeriön, ylläpitämä työolobarometrin mukaan etätyötä tekevien osuus palkansaajista kasvoi vuoden 1994 8,5 prosentista 12,5 prosenttiin vuoteen 1997 mennessä, mutta kuten edellä on mainittu,

etätyö oli vielä hyvin lyhytaikaista ja satunnaista: usein vain joitakin tunteja kuukaudessa. (Melin ym. 2020, 28–29.)

Etätyönteon määrä Suomessa on jatkanut kasvuaan kiihtyvään tahtiin 2000-luvulla. Kaikista palkansaajista vuonna 2013 jo noin 20 % ja edelleen vuonna 2018 28 % teki etätyötä. Vuonna 2018 lähes 70 % etätyöntekijöistä oli ylempiä toimihenkilöitä, alemmista toimihenkilöistä noin 30 % teki etätöitä. (Sutela ym. 2019, 251–252; Sutela & Pärnänen 2021, 12.)

Etätyön kasvu on korostunut Covid-19-pandemian myötä. Maaliskuussa 2020 Suomessa otettiin käyttöön sulkutoimia koronapandemian leviämisen hillitsemiseksi ja yhtenä keinona taudin leviämisen estämiseksi oli myös valtakunnallinen etätyösuositus. Etätyönteon laajuutta Suomessa vuoden 2020 koronakriisin aikaan on tutkittu useissa eri tutkimuksissa ja tulokset vaihtelevat 40 ja 60 % välillä. Toimihenkilöliitto ERTO:n (2021) teettämän ja YouGov Finlandin vuoden 2020 lopulla toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan hieman yli 40 % suomalaisista palkkatyöläisistä teki etätyötä vuoden 2020 koronakriisin aikana. TEM:n 2020 työolobarometrin mukaan etätyötä ensimmäisen koronavuoden aikana teki lähes puolet suomalaisista palkansaajista ja eurooppalaisen Eurofound 2020 työolotutkimuksen tulokset kertovat jopa 60 prosenttisesta etätyölaajuudesta Suomessa. (Keyriläinen 2021, 10.)

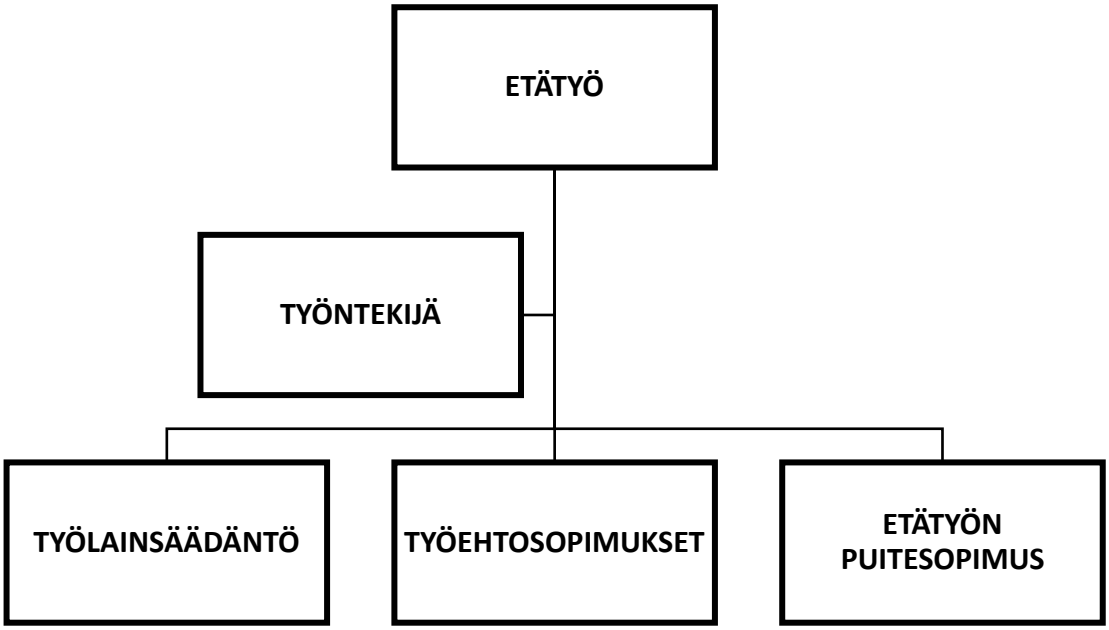
Suomen Yrittäjien Työelämägallupissa (2023) selvitettiin pandemiarajoitusten jälkeistä etätyötilannetta Suomessa. Vuoden 2023 alussa enää 20 % työntekijöistä teki etätöitä kaikkina työpäivinä, vuotta aiemmin luku oli 44 %. Etätöitä tehneistä lähes puolet kertoi harkitsevansa työpaikan vaihtoa, jos ei saisi tehdä etätöitä. Osuus on selvästi suurin (64 %) nuorilla, 18–29-vuotiailla työllisillä.

Työelämägallupin (Suomen Yrittäjät 2023) mukaan etätyön koetaan lisänneen eniten työn itsenäisyyttä (60 % vastaajista), työtyytyväisyyttä (54 %) ja työn tuottavuutta (50 %). Etätöiden tekemisellä on ollut positiivinen vaikutus myös kokemukseen oman työn hallinnasta ja mielekkyydestä. Yli puolet galluppiin vastanneista arvioi etätyön vaikuttaneen positiivisesti esimerkiksi sairauspoissaolojen kehitykseen ja lähes puolet katsoi etätyön helpottavan perhearkeen liittyviä ongelmia ja koettua stressissä.

Etätyöstä raportoidaan myös kielteisiä vaikutuksia. Enemmistö (54 %) on sitä mieltä, että etätyö on vaikeuttanut työn ja vapaa-ajan erottamista. Eri mieltä asiasta on 45 % etätöitä tehneistä. Lähityön ja työyhteisön tuoma lisäarvo ymmärretään, siksi työpaikoille on palattu laajalti. Silti kokemukset etätyöstä vaikuttavat olevan edelleen varsin myönteisiä. Hybridityöstä – ollaan vaihtelevasti etänä tai työpaikalla – on tullut työelämän arkea. (Suomen Yrittäjät 2023.)

4.4 Etätyön juridiikka ja etätyöstä sopiminen

Etätyön tekemiseen vaikuttaa myös juridisia seikkoja. Lähtökohtaisesti etätöihin siirtyminen ei vaikuta työnantajan velvollisuuksiin tai vastaavasti työntekijän oikeuksiin. Etätyöhön liittyvää juridista rakennetta havainnollistetaan kuviossa 5.



Kuvio 5. Etätyöhön liittyvä lainsäädäntö (Rope 2021, 57).

EU:ssa työmarkkinaosapuolet allekirjoittivat 16.7.2002 puitesopimuksen, joka säätelee etätyön tekemistä EU maissa. Puitesopimus pantiin täytäntöön jokaisessa jäsenvaltioissa niiden omien työmarkkinaosapuolten toimesta, asiaankuuluvan menettelyn ja käytännön mukaisesti. Laadittu puitesopimus on yleisluotoinen etätyön tekemistä Euroopassa säätelevä asiakirja. Sen pykälät ovat lähtökohtaisesti päteviä siis myös Suomessa, vaikka puitesopimuksessa ei sinänsä määritetä sellaisia rajoituksia, jotka eivät

olisi jo muutekin voimassa suomalaisen oman lainsäädännön kautta. EU:n etätyötä koskevassa puitesopimuksessa kootaan yhteen asiakirjaan kaikki yleiset periaatteet, jotka koskevat etätyöskentelyn toteuttamista. (Rope 2021, 57–58.)

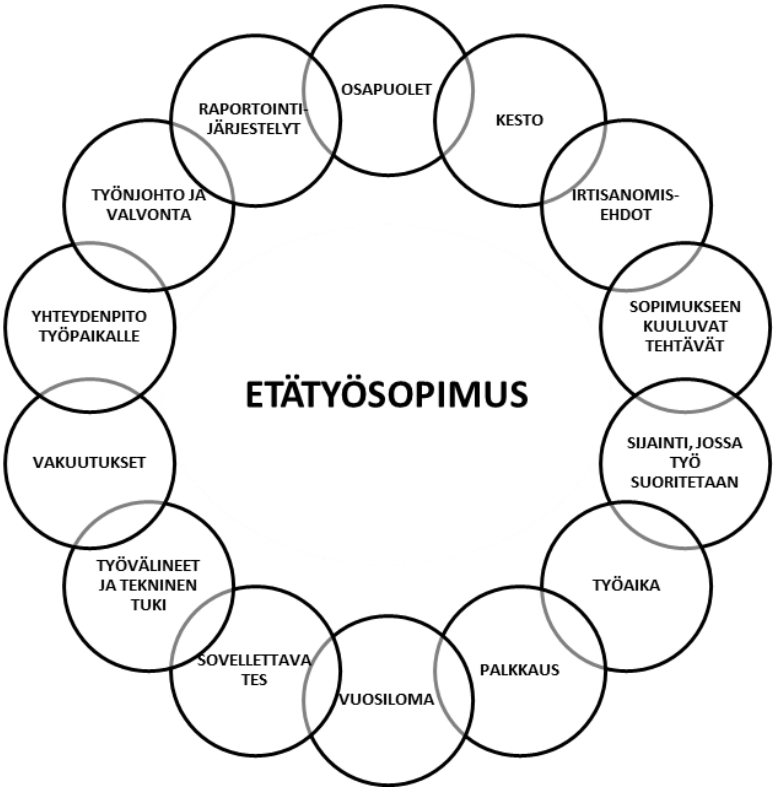
Vanha työaikalaki (605/1996), jonka voimassaolo jatkui 31.12.2019 asti, oli jättänyt etätyöskentelyn kokonaan työaikalain soveltamisalan ulkopuolelle. Lain voimassa ollessa vain työpaikaksi määritellyssä paikassa tehdyt työt voitiin laskea työaikaan kuuluviksi. Uusi, 1.1.2020 voimaantullut työaikalaki (872/2019) saattoi myös etätyön työaikalain ja työajan seurannan piiriin.

Helteen (2004, 58) mukaan työnantaja on työsuojelusäännösten mukaisesti vastuussa myös etätyötä tekevän työntekijän työturvallisuudesta. Vilkman (2020, 119) vahvistaa, että on työnantajan vastuulla arvioida myös etätyöntekijän työturvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavia riskejä. Vaikka vaarojen arviointi on vastuutettu työnantajalle, on myös etätyöntekijän etu, että hän itse kiinnittää huomiota mahdollisiin riskeihin, joita etätyöhön tai etätyöskentely-ympäristöön liittyy ja raportoi niistä aktiivisesti.

Etätyön tekemisestä suositellaan aina tehtäväksi sopimus. Työnantajan ja työntekijän välisessä etätyösopimuksessa sovelletaan aina lähtökohtaisesti työsopimuslaissa annettuja säännöksiä, vaikka tarkat muotomääräykset puuttuvat laista etätyön osalta. Laki ei erittele asioita, joita etätyösopimuksen tulisi sisältää ja myöskään EU:n puitesopimus ei listaa pakollisia sopimuskohtia. Etätyösopimus kuitenkin suositellaan tehtäväksi kirjallisena sopimuksena, kuten kaikki muutkin työsopimukset. Perinteisen työsopimuksen tavoin etätyösopimus voi syntyä myös suullisesti. Etätyösopimuksella sovittavat asiat vaihtelevat organisaation toimialasta ja työtehtävistä riippuen, mutta yleispäteviä, laajasti työsuhteisiin soveltuvia sopimuskohtia on paljon. Epäselvissä tilanteissa kirjallinen sopimus on hyvä työkalu ongelmien ratkaisuun, joten kirjallinen sopiminen on aina suullista sopimusta parempi vaihtoehto. (Vilkman 2020, 53; Helle 2004, 112.)

Etätyösopimus tulee tehdä niin laajana ja yksityiskohtaisesti kuin mahdollista (Manoochehri & Pinkerton 2003, 14). Etätyösopimukseen tulee Vilkmanin (2020, 55) mukaan lähtökohtaisesti kirjata kaikki kuviossa 6 kuvatut seikat. Helle (2004, 115–118) muistuttaa, että kaikki etätyösopimuksen kohdat on syytä tarkastaa yksilöllisesti ja

dokumentointi tule tehdä huolellisesti huomioiden jokaisen etätyöntekijän työsuhteen kannalta olennaiset ja soveltuvat asiat.



Kuvio 6. Etätyösopimuksen sisältö (mukaillen Vilkman 2020, 55; Helle 2004, 115–118).

Helteen (2004, 119–121) mukaan myöskään etätyömahdollisuuden peruuttamisesta ei ole toistaiseksi olemassa yleispätevää sääntöä. Eli myös etätyöjärjestelyn lakkauttamisesta on mielekästä sopia osana etätyösopimusta. Sopimukseen voidaan kirjata esimerkiksi, että etätyöjärjestely voidaan purkaa puolen vuoden ilmoitusaikaa noudattaen.

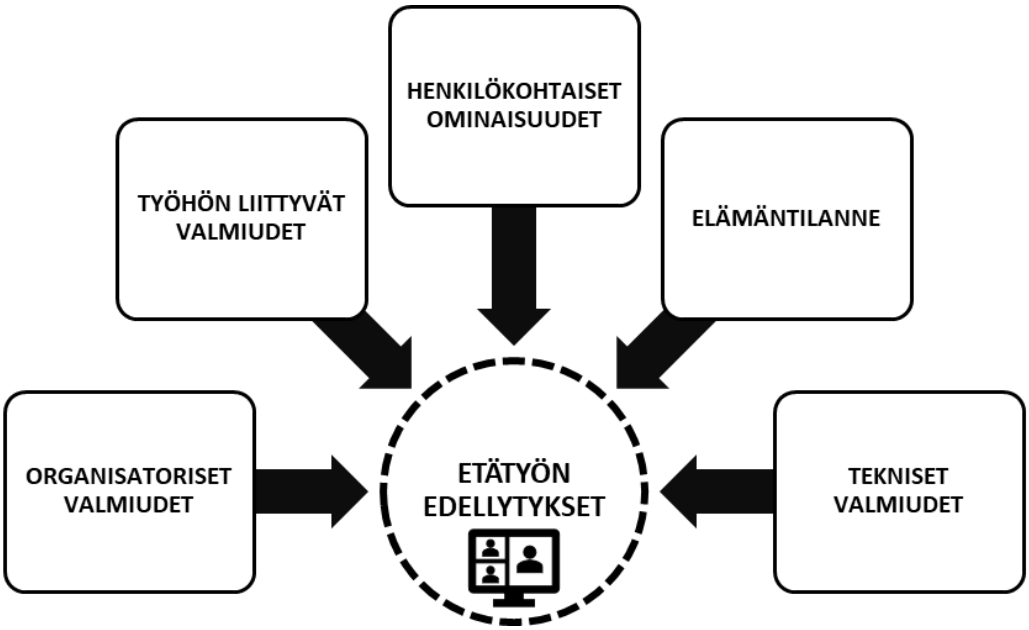
4.5 Etätyön johtaminen

Kun työnteko siirtyy perinteisen työpaikan ulkopuolelle, asettaa se johtamiselle uusia haasteita ja vaatimuksia. Mikäli johtaminen on aiemmin perustunut läsnäolon valvomiseen, vaati etäjohtamisen lainalaisuuksien sisäistäminen varsin perinpohjaista ajatusmallin muutosta. Olennaista on ymmärtää, ettei etätyötä ole mahdollista johtaa samoin työkaluin kuin fyysisesti paikalla olevaa tiimiä. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 177–179.)

Vilkman (2016, 13–16) määrittelee etäjohtamisen tarkoittavan työntekijöiden, jotka työskentelevät yhteisestä sopimuksesta osan työajastaan työpaikalla ja osan muussa paikassa, johtamista. Etäjohtamiseksi tulkitaan myös jatkuvan etätyöskentelyn, hajautetun työskentelyn, sekä ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn ja liikkuvan työn johtaminen.

Perinteiseen työympäristöön verrattuna etätyön ja hajautetun organisaaton johtaminen edellyttää syvällisempää otetta ihmisten johtamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteenkuuluvuuden tunteen ja organisaatiokulttuurin vahvistamista yhteisten arvojen ja mielikuvien kirkastamisen avulla (Juuti & Rovio 2010, 51–52). Heinosen (2007, 21) mukaan etätyönjohtaminen kiteytyy yksinkertaisimmillaan luottamukseen ja vastuuseen. Johdon luottamus työntekijään ja hänen työmoraaliinsa, sekä vastuu varmistua niin työtehtävien, kuin työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien soveltuvuudesta etätyöhön luovat vankan perusten onnistuneelle ja tulokselliselle etätyölle. (Heinonen 2007, 21.)

Rope (2021, 81–84) on kirjassaan Kalsariduunit luokitellut sujuvan etätyön edellytykset viiteen kategoriaan seuraavasti: organisatoriset valmiudet, työhön liittyvät valmiudet, etätyöläisen henkilökohtaiset ominaisuudet ja yksilöllinen elämäntilanne sekä tekninen valmius. Luokittelu on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Etätyön edellytykset (mukaillen Rope 2021).

Tämän työn kontekstissa keskitytään etätyön johtamisen näkökulmaan ja siten pureudutaan organisatorisiin valmiuksiin.

Etäjohtamisen ja etätyön asiantuntija Ulla Vilkman (2016, 25–26) on listannut hyvän etäjohtamisen peruselementeiksi luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, pelisäännöt, jatkuvan dialogin ja yhteisöllisyyden (Kuvio 8). Vilkmanin nimeämät osa-alueet ovat merkittävä osa myös lähijohtamista ja johtamista ylipäänsä, mutta etäjohtamisen kontekstissa mainittuihin kokonaisuuksiin on syytä kiinnittää erityistä huomiota, sillä fyysisen etäisyyden myötä ne korostuvat.

Kuvio 8. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016, 26).

Etäjohtamisen kulmakivet ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, mutta ne linkittyvät vahvasti toisiinsa. Moni kulmakivi onkin mahdotonta saada toteutumaan ilman toista ja paras lopputulos etätyön johtamisessa saavutetaan pyrkimällä johtamaan kulmakiviä kokonaisuutena. (Vilkman 2016, 25.)

Luottamus on onnistuneen etätyön ydin. Ulla Vilkman (2016, 27) listaa luottamuksen yhdeksi etäjohtamisen kulmakivistä. Pentti Sydänmaanlakan (2004, 160–161) mukaan luottamuksen syntyminen esimiehen ja työntekijän välille edellyttää luottamusta sekä toisiinsa, että itseensä. Luottamus on usein mainittu menestyksen kulmakiveksi organisaatioissa. Hajautetussa organisaatioissa tai laajaa etätyötä tekevissä yrityksissä sen

merkitys korostuu. Vilkmanin (2016, 32–33) mukaan arvostus puolestaan ilmenee hyvinkin pienin teoin ja sanoin. Arvostus on esimerkiksi esimiehen kiinnostusta alaisen työtä ja osaamista kohtaan, kiinnostusta siitä mitä alaiselle kuuluu, erilaisten mielipiteiden sallimista sekä erilaisten työtapojen sallimista. On tärkeä tunnistaa myös työntekijöiden tärkeimmät osaamiset ja se, miksi he ovat arvokkaita organisaatiolle. Näiden havaintojen kautta on helpompi kommunikoida aitoa arvostusta.

Vilkmanin (2016, 34, 37) etätyön kulmakivien listalla avoimuus on olennainen osa organisaation toimintaa, koska se mahdollistaa paremman tiedonjaon eri toimijoiden kesken. Myös selkeät pelisäännöt kuuluvat kulmakiviin, koska jokaisen on helpompi toimia, kun yhdessä on sovittu pelisäännöt yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Etätyön pelisäännöt ovat eri asia kuin organisaation etätyöohje tai etätyösopimuksen sisältö. Vilkmanin (2016, 40) mukaan myös säännöllisen keskustelun kulttuuri rakentaa luottamusta etätyössä ja kuuluu etäjohtamisen kulmakiviin. Etäjohtamisessa jatkuva dialogi toteutuu helpoiten säännöllisen yhteydenpidon avulla. Etäisyys helposti vähentää vuorovaikutusta ja etätyössä säännöllistä yhteydenpitoa tuleekin johtaa systemaattisesti.

Yhteisöllisyys on Vilkmanin (2016, 41–43) mukaan tärkeä motivaatio- ja voimavaratekijä. Yhteisöllisyydessä on kyse yhteenkuulumisesta ja me-hengestä. Parhaat tulokset saavutetaan silloin, kun henkilöstö kokee kuuluvansa yhteen ja puhaltaa yhteen hiileen. Etätyön lisääntyessä yhteisöllisyyden katoamisen riski kasvaa, sillä etätyötä tekevät työntekijät saattavat kokea olevansa erillään tai irrallaan muusta työyhteisöstä.

Vilkmanin (2016, 58) mukaan etäjohtamisen kulmakivet keskittyvät erityisesti ihmisten johtamiseen. Etäjohtamisen onnistuminen kumpuaa etäjohtamisen kulmakivien hyvästä ja systemaattisesta hallinnasta. On olennaista huomioida, että kulmakivien teemat ovat olennaisia johtamisessa yleisestikin. Etäjohtamisessa ihmisten johtaminen on korostuneen tärkeää, sillä ilman sitä vuorovaikutus on harvoin sujuvaa ja usein alkaa ilmetä myös erilaisia ongelmia.

Rauramon, Ellimäen, Kähärän, Lehtorannan ja Savingon (2018) mukaan johtamiseen liittyy erityisiä vaatimuksia silloin, kun työyhteisö toimii hajautetusti. Etänä tapahtuvassa johtamisessa on pääasiallisesti kyse yksilön itseohjautuvuuden vahvistamisesta

ja yhteistyön mahdollisuuksien turvaamisesta. Etäjohtamisessa nousee usein esiin suhteiden luomiseen, luottamuksen rakentamiseen ja tiedon jakamiseen liittyvät käytänteet, sekä yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutteisuuteen liittyvät haasteet.

Eklundin, Lindholmin ja Salmisen (2019, 183) mukaan etäjohtamiselle asetetaan monenlaisia odotuksia ja vaatimuksia. Etätyö edellyttää erilasten näkökulmien ja menetelmien löytämistä johtamiseen, sekä se vaatii osallistamisen ja motivoinnin osaamista tilanteissa, joissa alaisia ei tavata kasvotusten kovin usein. Etätyön kontekstissa johtajuudessa on kriittisen tärkeää, että kaikilla työntekijällä on selkeä ymmärrys organisaation tavoitteista, ja että jokaisella tiimin jäsenellä on etätyöhön tarvittavat yhteistyötaidot. Etäjohtajan tulee myös varmistua, että organisaation käytössä on tehokkaan yhteistyön kannalta riittävät työkalut, sekä tavoitteita tukevat tietojärjestelmät ja prosessit. Rauramo ym. (2018) kertovat etäjohtajan roolin kiteytyvän kolmeen eri osaan: 1) suunnannäyttäjä, 2) yhteistyön kehittäjä ja 3) toiminnan koordinoija. He toteavat, että myös etäältä johdettaessa on johtajan pystyttävä takaamaan organisaatiolle työprosessien sujuvuus, terveellinen ja turvallinen työympäristö, sekä valvottava työn kuormittavuutta. Myös työajan seuranta, työkyvyn ylläpito, sekä työsuojelun ja yhteistoiminnan edellytysten turvaaminen kuuluvat etäjohtamisen ydintehtäviin.

Vilkman (2016, 76–79) toteaa, että esihenkilötyö, jossa johdetaan itsenäisesti työskenteleviä asiantuntijoita, on pääosin yksilösuorituksen johtamista. Etätyössä tiimin dynamiikka ei vaikuta niin voimakkaasti johtamisen menetelmiin, paitsi tilanteissa, joissa asiantuntijat vastaavat yhteisesti tavoitteisiin pääsemisestä. Hajautetussa tiimissä tiimin sisäinen avoin vuorovaikutus on erityisen tärkeä yhteistyön toiminnan kannalta. Tiimin koon kasvaessa erilaisten vuorovaikutussuhteiden lukumäärä lisääntyy ja toiminta muuttuu kompleksisemmaksi. Vilkman (2016, 76–79) korostaa, että myös etätyössä on tärkeää, että työtoverit ovat tuttuja keskenään. Tiimin jäsenten erilaisten toimintatapojen tunteminen tukee yhteiseen päämäärään pääsemistä, sekä auttaa välttämään ristiriitoja. Jos yhteisten tavoitteiden eteen työskentelevä tiimi muodostuu hyvin erilaisen käyttäytymistyylin ja viestintätavan omaavista henkilöistä, on vahvan johtajuuden kulttuurin luominen usein tärkeässä asemassa. Jotta monimuotoisen tiimin ajautuminen ristiriitoihin ja huonon työilmapiirin kierteeseen voidaan välttää, vaaditaan johtajalta kykyä rakentaa luottamusta ja arvostusta. Tällöin hyvin erilaisiakin persoonia sisältävä tiimi kykenee keskustelemaan rakentavasti ja sillä on

edellytykset menestykseen. Työyhteisössä, jossa on hyvin samankaltaisia henkilöitä, dynamiikka toimii usein helpommin, koska yksilöiden viestintä ja käytös ovat luonnostaan samankaltaisia. Vilkmanin (2016, 76–79) mukaan samankaltaisissa työyhteisöissä haasteeksi voi muodostua se, että asioita ei hahmoteta kovin laajasti tai monimuotoisesti. Tällainen tiimi voi tarvita kannustusta ja tukea löytää monipuolisempia näkemyksiä ongelmiensa ratkaisuun.

Sydänmaanlakka (2012, 57–58) jaottelee etätyön johtamiseen kohdistuvia odotuksia ja vaatimuksia seitsemään eri kategoriaan, joita on havainnollistettu taulukossa 2.

Taulukko 2. Etätyön johtajan toimintaohje (Sydänmaanlakka 2012, 57–58).

VAATIMUS	RATKAISU
1. Johtajan läsnäolon ja näkyvyyden merkitys on suuri.	Johtajan tulisi luoda alituista etäläsnäoloa. Tässä keinoina voivat olla mm. säännölliset Teams -palaverit.
2. Yhteisistä arvoista ja visioista tulisi keskustella usein.	Yhteisten käytänteiden tuominen päivittäiseen toimintaan voi olla etätiimeissä vaikeampaa.
3. Aktiivinen tiedonjakaminen etätyössä on jokaiselle kannattavaa.	On hyvä osata käytössä olevat tekniset välineet ja ottaa ne tiedonjakamisen avuksi. Kannusta etätiimiläisiä keskinäiseen kommunikointiin.
4. Tunnista ongelmatilanteet ja koita selvittää ne nopeasti.	Etäjohtamisessa tarvitaan kuuntelemisen taitoja, jotta pystytään havaitsemaan myös hiljaiset viestit.
5. Luo johdonmukaisesti luottamusta.	Luottamus kasvattaa avoimuutta ja sitä kautta myös osaamista pystytään jakamaan paremmin. Näytä että luotat tiimiisi.
6. Kommunikoi selkeästi.	Tarkista useaan kertaan, että viestin vastaanottaja on ymmärtänyt viestin.
7. Johda konkreettisten tavoitteiden avulla.	On hyvä määritellä tavoitteet riittävän selkeästi ja yhtä tärkeää on seurata niiden toteutumista sekä antaa siitä rakentavaa palautetta.

Etätyöntekijöille itsetuntemus ja kyky johtaa itseään ovat olennaisen tärkeitä. Puutteet näissä taidoissa voivat muodostaa haasteita työntekijän etäjohtamiselle. Vilkman

(2016, 72) toteaa sisäisesti motivoituneen yksilön olevan kiinnostunut ja innostunut työntekijä, joka luottaa itseensä ja toimii itseohjautuvammin kuin motivaatiotasoltaan heikommat kollegansa. Yksilötasolla on olemassa hyvinkin merkittäviä eroja siinä, miten työntekijät hallitsevat itsensä johtamisen taitoja. Kyvykkyys ja taito itsensä johtamiseen voi olla myös tottumiskysymys, jota voi harjoittamalla kehittää. Kaikilla työntekijöillä ei ole edes halukkuutta johtaa itseään, vaan he ulkoistavat johtamisen esihenkilön tehtäväksi ja kaipaavat aktiivista tukea. Vilkmanin (2016, 51–52, 119, 127) mukaan esimerkiksi valmentavan johtamisen keinovalikoima voi olla apuna, kun alaisia kannustetaan itsenäiseen ja itseohjautuvaan työskentelyyn. Valmentavan johtamisen avulla voidaan lisätä työntekijän itsenäisyyttä ja vastuunkantoa omasta työn kokonaisuudesta. Etätyöskentelyssä riskitekijöitä voi muodostua siitä, ettei yksilö tunnista oman jaksamisensa rajoja ja kuormittaa siten itsensä liiallisella työtehtävien määrällä. Liiallisen kuormituksen rajan määrittely on haastavaa; on hyvin yksilöllistä, millainen työmäärä on sopiva ja milloin jaksamisen rajat saavutetaan. Alaisen epäterveen stressin havaitseminen ei esimiestyön näkökulmasta ole helppoa lähityössä ja etätyössä haaste vain korostuu.

5 SISÄINEN MOTIVAATIO

Lawler (1994, 7–8) kuvaa motivaatiota laajana ja monitahoisena ilmiönä, jota on mahdotonta kuvata kapea-alaisesti. Motivaation ilmiötä ja motivoitumisen prosessia on ajan saatossa pyritty hahmottamaan ja ymmärtämään useiden teorioiden kautta. Laajasta tutkimuksesta huolimatta, tutkijat eivät ole kyenneet muodostamaan yhtä, yleisesti hyväksyttävää motivaatioteoriaa, joka määrittäisi ja yhdistäisi kaikki motivaation muodostumisen prosessiin vaikuttavat elementit. Tässä luvussa sisäistä motivaatiota lähestytään ensin yleisestä motivaatiotutkimuksen näkökulmasta, jonka jälkeen sisäistä motivaatiota syvennytään tarkastelemaan itsemääräämisteorian kautta. Viimeisessä alaluvussa pureudutaan sisäisen motivaation johtamiseen.

5.1 Mitä on motivaatio?

Motivaatiossa on kyse ilmiöstä, joka aktivoi yksilöä toimintaan. Motivaatio termi puolestaan on peräisin latinan kielestä ja tarkemmin liikkumista merkitsevästä sanasta movere. (Peltonen & Ruohotie 1991, 9.) Vaikka motivaatiotutkimuksen ja -teorioiden kirjo on suuri, niistä on mahdollista johtaa yleispäteviä motivaation tunnuspiirteitä, jotka toistuvat useimmissa motivaatioon liittyvissä kuvauksissa. Määrittelyissä toistuvat yhtenevät näkemykset, joissa motivaatio esitetään yksilön toimintaa tiedostaen tai tiedostamatta säätelevänä sisäisenä tekijänä, johon vaikuttavat osaltaan myös ulkoiset elementit. (Lämsä & Hautala 2004, 80–81.)

Suomalaisen motivaatiotutkimuksen pioneerit Matti Peltonen ja Pekka Ruohotie (1991, 9–10) kuvaavat motivaatiota psyykkisenä tilana, joka sääntelee sitä vireystasoa, jolla yksilö kussakin hetkessä toimintaansa suorittaa. Peltosen ja Ruohotien määritelmässä motivaatio siis kumpuaa sisältä, mutta muuntuu tilanteen mukaan ulkoisten tekijöiden vaihtelun myötä. Peltosen ja Ruohotien (1991, 10) johtopäätös on, että motivaation syntyminen ei ole yksinomaan vain sisäinen tai ulkoinen tapahtumasarja, vaan se syntyy jossain emotionaalisten prosessien ja ympäristötekijöiden vaikutusten välimaastossa.

Lehtinen ja Kuusinen (2001, 213) määrittelevät motivaation seuraavasti; ilmiönä motivaatio suuntaa yksilön keskittymisen kohdistumaan tietynlaiseen toimintaan ja synnyttää henkilökohtaista innostusta tätä aktiviteettia kohtaan. Tämän määritelmän mukaan tavoitteet eivät ole motivoituneen toiminnan edellytys. Motivaation katsotaan sulkevan yksilön toimintojen ulkopuolelle sen näkökulmasta epärelevantteja elementtejä ja henkilökohtaisen innostuksen kautta se auttaa ihmistä keskittymään tehtävään, jota hänen tulee suorittaa.

Motivaatiota ilmiönä on vuosikymmenten aikana luokiteltu monella eri tavalla. Ilmiötä on lähestytty esimerkiksi sen lähtökohtien (sisäinen/ulkoinen), suuntauksen (tilannemotivaatio/yleismotivaatio) tai sisällön ja kognitioiden (prosessiteoriat/tarveteoriat) näkökulmista. Organisaatiopsykologiassa on otettu käyttöön myös oma käsite työmotivaatiolle, jolla halutaan löytää selitys sille, miksi ja miten ihmiset ovat halukkaita tekemään töitä. (Haslam, Powell & Turner 2000, 320–328.)

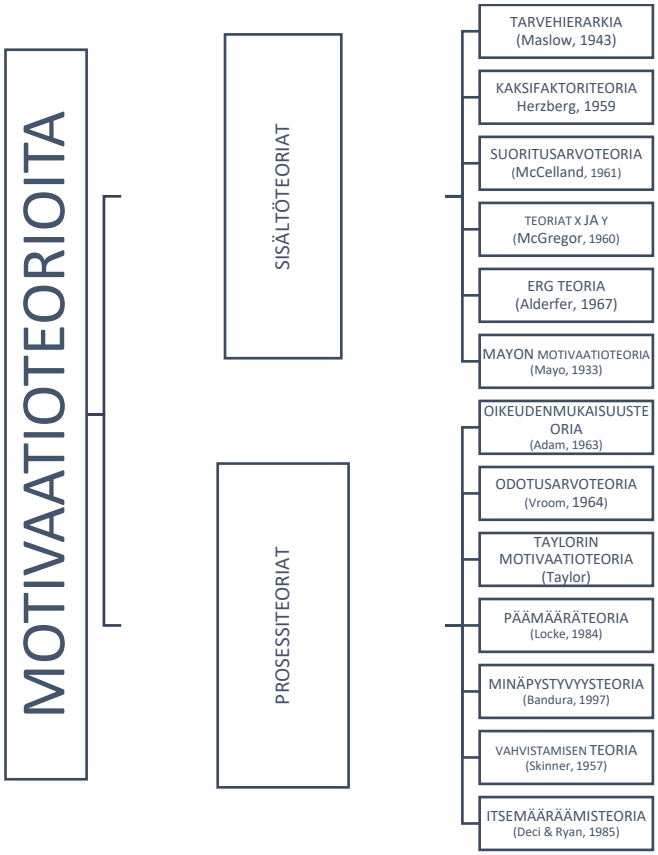
Työelämässä motivaatio on hyvin keskeinen käsite. Vartiainen ja Nurmela (2005, 188) määrittelevät työssä koettavan motivaation kokonaistilana, joka on energisoiva, suuntaa antava, sekä yksilön työtoimintaa ylläpitävä. Johtamisen näkökulmasta motivaatio sekä sen kehittäminen ja ylläpitäminen on hyvin keskeistä. Sekä Van Knippenberg (2000, 367), että Lawler (1994, 1–3) katsovat motivaation olevan merkittävin yksittäinen elementti, joka vaikuttaa työsuoritukseen.

Peltonen ja Ruohotie (1987, 9–10) näkevät, että organisaation tuloksellisuus syntyy pitkälti henkilöstön työpanoksen ansioita. Työpanokseen vaikuttaa olennaisesti henkilöstön osaaminen, sekä motivaatiotaso. Peltonen ja Ruohotie toteavat, että motivaation rooli on jopa ratkaisevampi kuin substanssiosaamisen, koska se edesauttaa yksilön kykyä oppia. Eli koska ammattitaidon lisääminen tapahtuu vain oppimisen kautta, motivaatiota tarvitaan myös edistämään oppimista. Motivaatio on siis olennaisin henkilöstön tuloksellisuuteen vaikuttava yksittäinen elementti. Myös Draken, Wongin ja Salterin (2007, 71–73) mukaan motivoitunut henkilökunta on merkittävä organisaation menestystekijä.

5.2 Motivaatioteorioita ja luokittelua

Yksilön tarpeet ovat olleet aina motivaatiotutkimuksen ja -teorioiden ytimessä. Perinteiset motivaatioteoriat pitivät lähtökohtanaan ihmisen fysiologisen säätelyjärjestelmän synnyttämien tarpeiden ja halujen vaikutusta yksilön toiminnassa. Maslowin tarvehierarkiaa (1943) on monessa yhteydessä pidetty tämän psykologisen tutkimushaaran perustana, mutta nykyään sitä ei voida enää pitää relevanttina tai validina. (Lämsä & Hautala 2004, 82–83.) Motivaatiotutkimus laajentui 1930- ja 1940-luvuilla organisaatiotutkimukseen ja sen myötä lopulta osaksi työmotivaation tutkimusta. Moderni motivaatiopsykologia alkoi lähestyä motivaatiota yksilön sisäisten tarpeiden ja ulkomaailman vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksessa syntyvänä ilmiönä. Motivaatiotutkimus alkoi painottua fysiologisten tarpeiden tutkimisesta yksilön ja motivaation kohteen välisen suhteen tarkasteluun. (Kumpumäki, 2010, 25–26.)

Modernissa motivaatiopsykologian tutkimuksessa motivaatioteoriat voidaan jaotella esimerkiksi Steersin, Porterin ja Bigleyn (1996, 10–11) mallin mukaisesti tarveteorioihin ja prosessiteorioihin. Jaottelua on havainnollistettu kuviossa 9.



Kuvio 9. Motivaatioteorioita jaoteltuna Steersin, Porterin ja Bigleyn (1996, 15–29) mallin mukaan.

Sisältöteoriat lähtevät oletuksesta, että motivaation muodostumiseen vaikuttavat elementit kytkeytyvät ihmisen fysiologisiin tarpeisiin, vietteihin tai toimintaympäristöön liittyviin seikkoihin. Klassinen Maslowin (1954) tarvehierarkia yhdessä Herzbergin (1959) motivaatio-hygieniateorian kanssa edustaa sisältöteorioita Prosessiteorioissa puolestaan selitetään motivaation synty dynaamisena tapahtumana. Motivaatiota tarkastellaan prosessinäkökulmasta muun muassa Lathamin ja Locken (1979) päämääräteoriassa (goal setting theory) ja vahvistusteoriassa (reinforcement theory). Prosessiteorioita edustavat myös Vroomin odotusarvoteoria (1964) ja Thierryn reflektioteoria (2001). (Lämsä & Hautala 2004, 81–89; Vartiainen & Nurmela 2005, 189.)

Motivaatiota on mahdollista tarkastella käsitteiden tasolla myös sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmista, vaikka useimmiten nämä ilmiöt vaikuttavat yksilöissä

saman aikaisesti. Porter & Lawler (1968) esittivät Vroomin vuoden 1964 motivaation odotusarvoteorian pohjalta mallin, jonka mukaan motivaatio muodostuu sisäisen ja ulkoisen motivaation summana.

5.3 Itsemääräämisteoria

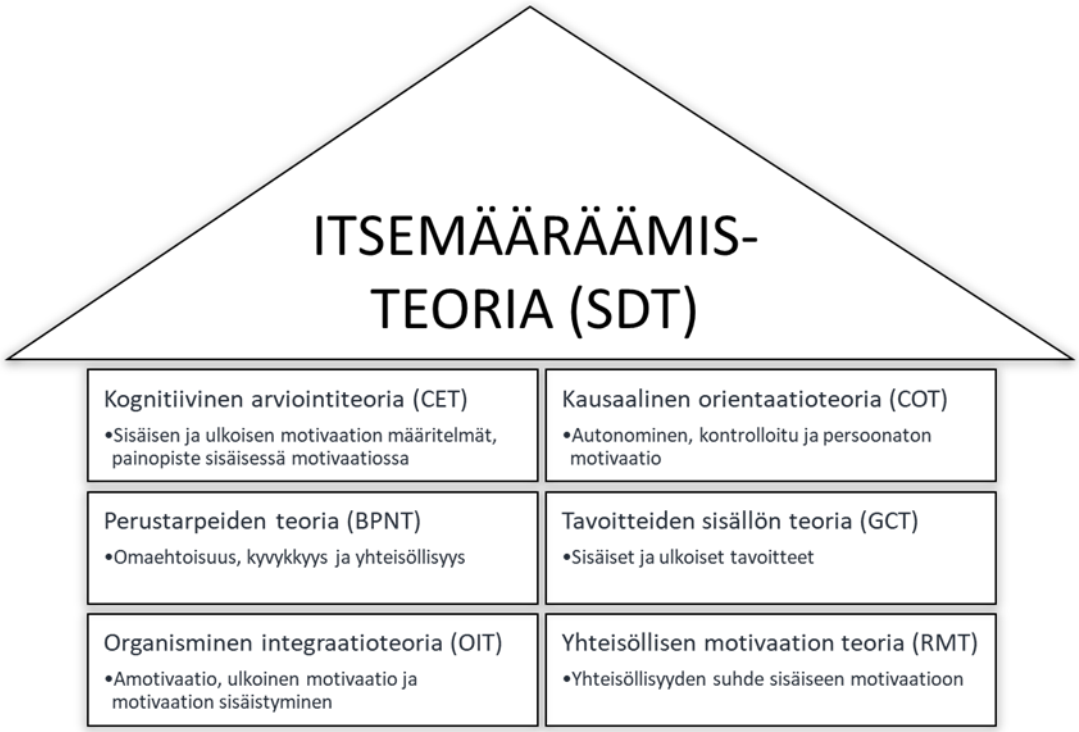
Edward Decin ja Richard Ryanin 1970–80-luvuilla kehittämä itsemääräämisteoria (engl. Self-Determination Theory) on teoria, joka yksilön psykologisten perustarpeiden sekä autonomisen ja kontrolloidun motivaation jatkumon kautta pyrkii selittämään ihmisen motivaatiota. Itsemääräämisteoriasta käytetään suomennettuna myös nimeä itseohjautuvuusteoria. Molemmat termit viittaavat Decin ja Ryanin kehittämään self-determination-teoriaan. Tässä tutkimuksessa teoriaan viitataan nimellä itsemääräämisteoria.

Itsemääräämisteoria kuvaa ihmisen luonnostaan aktiivisena, motivoituvana ja itseään ohjaavana olentona (Martela & Jarenko 2014, 13). Teorian perusoletus on, että ihmisillä on sisäsyntyinen taipumus asettaa itselleen tavoitteita, suoriutuessaan kohtaamistaan haasteista. Ihmiset myös luontaisesti liittävät nämä kokemukset osaksi minäkuvaansa. (Ryan & Deci 2000b, 68.) Itsemääräämisteoria selventää yksilön sisäisen ja ulkoisen motivaation välistä suhdetta ja erittelee sisäisen motivaation syntymisen kannalta olennaisia elementtejä. Se luokittelee yksilön motivaatiota ruokkivat tekijät ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin, sekä kuvaa yksilön motiivien sisäistymisprosessia, johon liittyy myös psykologisia perustarpeita tyydyttävä sosiaalinen ympäristö. Teoria korostaa ihmisen kehittyvän parhaiten, olevan henkisesti hyvinvoiva ja itseohjautuva, mikäli 1) toimintaa ei rajoiteta liialla kontrollilla, 2) tarjotaan mahdollisuus osaamiseen nähden oikein mitoitettuun toimintaan ja 3) mahdollistetaan kuuluminen osaksi välittävää ja kannustavaa yhteisöä. (Ryan & Deci 2000b, 76.)

Itsemääräämisteorian avulla pyritään saavuttamaan ymmärrys siitä mitkä tekijät vaikuttavat ihmisten tekemiin valintoihin hyvän elämän saavuttamiseksi. Tilanne on optimaalisen silloin, kun yksilö voi kuunnella sisäistä motivaatiotaan ja tehdä sen perusteella valintoja arjessaan ja työelämässään, ilman ulkopuolisia houkutuksia. Näin

työntekijä on innostunut itse työstä, eikä siitä saadusta palkkiosta. (Van Den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016, 1197.)

Itsemääräämisteoria pohjautuu kattavaan sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimukseen. Se on neljän vanhemman motivaatioteorian yhdistelmä, joita on myöhemmin täydennetty vielä kahdella uudemmalla teorialla siten, että Ryanin ja Decin vuoden 2017 versio itsemääräämisteoriasta pitää sisällään kuusi motivaatioteoriaa, jota nimitetään myös miniteorioiksi. Miniteorioita on havainnollistettu kuviossa 10. (Ryan & Deci 2017, 123–317.)



Kuvio 10. Itsemääräämisteorian teoreettinen pohja (mukaillen Ryan & Deci 2017, 123–317).

Miniteorioiden avulla pureudutaan tarkemmin motivaatiotekijöihin ja niiden avulla selitetään mitkä tekijät vaikuttavat yksilön tekemiin valintoihin ja mitkä motivaattorit heikentävät yksilön sisäistä motivaatiota. Jokaisella miniteorialla on oma roolinsa itsemääräämisteorian kokonaisuudessa. Jokaisesta teoriasta on tehty lukuisia empiirisiä tutkimuksia, joiden avulla pyritään ymmärtämään mitkä motivaatiotekijät vaikuttavat yksilöön missäkin tilanteessa. (Van Den Broeck ym. 2016, 1198–1199.)

Tiivistettynä itsemääräämisteoria jakaa yksilöä motivoivat elementit joko ulkoisiksi tai sisäisiksi tekijöiksi, ja tarkastelee näiden erilaisten motivaatioiden sisäistymisprosessia, jossa vaikuttavana tekijänä on yksilön psykologisia perustarpeita tyydyttävä sosiaalinen ympäristö.

Itsemääräämisteoria on saanut osakseen myös jonkin verran kritiikkiä ja kuten useimmat tutkimusteoriat, vaatii sekin jatkuvaa uudelleenarviointia, kehittämistä ja täydentävää tutkimusta. Itsemääräämisteoriaa kohtaan esitetystä kritiikistä valtaosa on esitetty kulttuurisesta näkökulmasta ja teoriaa onkin jossain yhteyksissä nimetty länsimaiseksi teoriaksi (Deci ym. 2017, 28). Muun muassa Van Den Broeck ym. (2016, 1224) nostavat esiin, että itsemääräämisteorian tutkimukset on toteutettu pääosin länsimaisissa kulttuuriympäristöissä, ja siten esimerkiksi autonomian määrittely universaaliksi perustarpeeksi ei mahdollisesti päde vähemmän yksilökeskeisissä itämaisissa kulttuureissa. Deci ym. (2017, 28) kuitenkin vahvistavat, että ainakin työelämäkontekstissa autonomia näyttäytyy kulttuuririippumattomana ja merkityksellisenä perustarpeena.

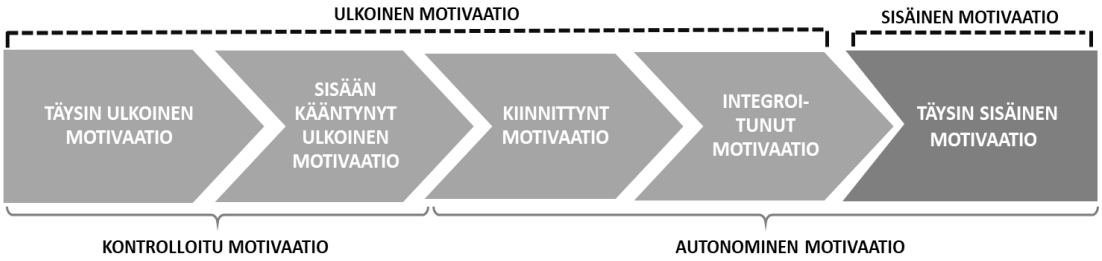
Vaikka itsemääräämisteoriaa on tutkittu 2000-luvulla runsaasti ja sen pätevyydestä on vahvaa näyttöä, on sen tutkimusasetelmaa kritisoitu potentiaalisesti yli-yksinkertaistavana. Tutkimukset on toteutettu määrällisin menetelmin, pääosin yksilöille kohdistetuin lomakekyselyin, mikä saattaa jättää tutkimuksen kannalta oleellista tietoa piiloon. (Izuka 2020, 2326.) Myös palkan ja palkkioiden vaikutuksista sisäiseen motivaatioon on tutkijoiden välillä kiistelty. Erimielisyyden perustana ovat aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhde motivaation heikkenemiseen sekä suorituksen laadullisen ja määrällisen palkitsemisen vaikutuksista sisäiseen motivoitumiseen. (Deci ym. 2017, 36–37.)

5.3.1 Motivaation tasot

Sisäisen ja ulkoisen motivaation määritelmät eivät ole täysin erillisiä, vaan niiden voidaan ennemminkin katsoa olevan toisiaan täydentävät ilmiöt. Itsemääräämisteoria on malli, joka esittää sisäisen ja ulkoisen motivaation välisen tilan jatkumona, jossa ulkoisilla motivaatiotekijöillä on mahdollista vaikuttaa motivaation vahvistumiseen.

(Gagne & Deci 2005, 331.) Ryan ja Deci (2000a, 61–62) tarkastelevat motivaatiota jakamalla ulkoisen motivaation eri tasoihin. Tasoja eritellään sen mukaisesti, missä määrin yksilöllä on kokemus määräysvallasta omaa toimintaansa kohtaan. Alin ulkoinen motivaatiotaso kuvaa yksilöä, joka toimii kokonaan ulkoisten kannustimien ohjaamana. Kun kontrolli siirtyy asteittain yksilön omaa hallintaa kohti, motivaatio alkaa edetä ulkoisen motivaation tasoilla siihen asti, että hän tavoittaa aidon sisäisen motivaation tason. Tätä prosessia kutsutaan motivaation sisäistymiseksi.

Ulkoisen motivaation sisäistymisellä on merkittävä rooli itsemääräämisteoriassa. Motivaation sisäistyminen tarkoittaa siis prosessia, jonka myötä yksilö sisäistää ja motivoituu hänelle asetetuista tavoitteista, jotka lähtökohtaisesti kuitenkin asetetaan ulkoa käsin (Ryan & Deci 2000a, 62–64). Ryan & Deci (2002, 14–16) kuvailevat organismisessa integraatioteoriassaan viisi erilaista tasoa motivaation sisäistymiselle. Näitä tasoja on havainnollistettu kuviossa 11.



Kuvio 11. Ulkoisen motivaation sisäistyminen (mukaillen Vasalampi 2017, 57).

Kuvion mukaisesti täysin ulkoinen motivaatio, sekä sisäänpäin kääntynyt ulkoinen motivaatio edustavat niin sanottua kontrolloitua motivaatiota. Kontrolloidussa motivaatiossa yksilön motiivit tehtävien suorittamiseen ovat pääosin ulkosyntyisiä ja ulkoisesti säädeltyjä. Ulkoisten motiivien sisäistyminen on kuitenkin mahdollista siten, että yksilö kykenee tunnistamaan ja hyväksymään halutun toiminnan arvon ja näin kiinnittyy toimintaympäristönsä asettamiin tavoitteisiin ja sääntöihin. Tällöin kyseessä on motivaation identifioitunut eli kiinnittynyt säätely. Motivaation sisäistymisprosessin neljännellä tasolla yksilö kykenee sulauttamaan hänelle asetetun tavoitteen ja osaksi omaa tavoitteistoaan. Näin toiminnasta ja toiminnan tavoitteista muodostuu yksilölle tärkeitä ja merkityksellisiä, jolloin motivoitumisessa saavutetaan integroituneen säätelyn taso, joka sivuaa jo hyvin läheisesti motivaation täysin sisäistynyttä säätelyä.

Integroitunut motivaatio synnyttää jo hyvin vahvaa sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. Viimeinen eli viides motivaatiotaso on täysin sisäinen säätely, jota kutsutaan yleisesti sisäiseksi motivaatioksi. Identifioituneen-, integroidun- ja sisäistyneen motivaation välillä vaikuttavaa säätelyä kutsutaan autonomiseksi motivaatioksi, eli motivaatioksi, jossa yksilön motiivit ovat joko täysin sisäisiä tai vaihtoehtoisesti ne ovat ulkoisesti asetettuja, mutta jotka yksilö on sisäistänyt osaksi omaa arvomaailmaansa. (Ryan & Deci 2017, 179–215; Vasalampi 2017, 56–57.)

5.3.2 Sisäinen motivaatio ja psykologiset perustarpeet

Motivaatiotutkimuksen yleinen ja hyvin tunnettu teoreettinen lähestymistapa on motivaation jakaminen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Nämä motivaatiotyypit eroavat toisistaan motivaation syttymisen ajurien osalta. Ulkoinen motivaatio syttyy ulkoisten tekijöiden, tyypillisesti palkintojen tai rangaistuksen ajamana. Sisäinen motivaatio puolestaan syttyy, kun yksilöllä on sisäinen halu saavuttaa asetettu tavoite menestyksekkäästi. Sisäisen motivaation myötä yksilö saavuttaa usein myös niin sanotun flow-kokemuksen eli menettää ajantajunsa ja muiden velvollisuuksien tuomat paineet, keskittymisen kohdistuessa intensiivisesti käsillä olevaan tehtävään. (Spaulding 1992, 4.)

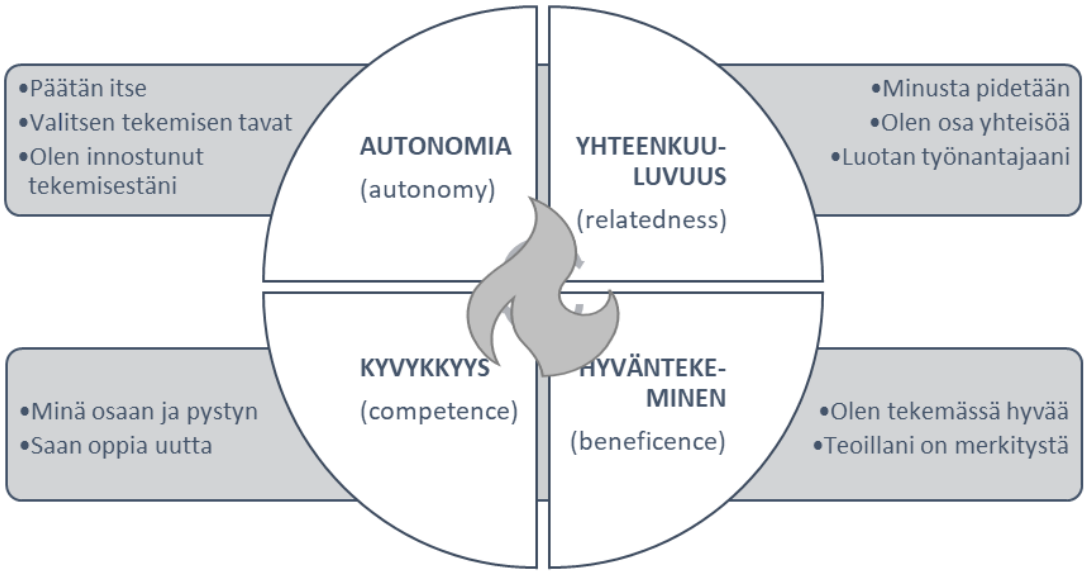
Vallerand ja Ratelle (2002, 42) kuvaavat sisäistä motivaatiota tilana, jota kannattaa tavoitella monista eri syistä; sisäisen motivaation ohjaama yksilö on tuottelias, omaaloitteinen, tehokas ja kokee psyykkistä hyvinvointia suorittaessaan tehtäviään. Yksinkertaistetusti sisäinen motivaatio merkitsee siis sitä, että yksilön kokemus tehtävistään ja tavoitteistaan on miellyttävä; tehtävien suorittaminen koetaan jopa nautinnollisena.

Sisäisessä motivaatiossa edellä mainitut myönteiset tunteet kohdistuvat suoraan suoritettaviin tehtäviin. Näin ollen yksilö kokee tehtävän olevan merkityksellinen ja hänen arvomaailmaansa mukaileva, joka johtaa kokemukseen tehtävän suorittamisen tärkeydestä ja arvokkuudesta. Vallerand ja Ratelle (2002, 39–40, 55–56) toteavat, että yksilöt voivat kokea positiivisia tunteita myös silloin, kuin he suorittavat tehtäviä, jotka eivät sytytä heidän sisäistä motivaatiotaan. Tällaisessa tapauksessa tehtävän koettu palkitsevuus ja/tai miellyttävyys yhdistyy muuhun, kuin suoraan tehtävään liittyviin

seikkoihin. Yksilö saattaa esimerkiksi innostua tehtävän suorittamisesta seuraavasta palkkiosta tai arvostuksesta, jota tehtävän onnistuneen suorittamisen kautta voi saada osakseen. Yksilön ulkoinen motivaatio voi kummuta myös halusta karttaa negatiivisia seuraamuksia, joita tehtävien laiminlyönnistä voisi seurata.

Itsemääräämisteorian mukaan keskeistä ulkoisten motiivien sisäistymiselle, eli sisäisen motivaation muodostumiselle, on yksilön sosiaalisen ympäristön tuki psykologisten perustarpeiden tyydyttymiselle. Psykologisia perustarpeita ovat autonomian tarve (autonomy), kyvykkyyden tunteen tarve (competence), sekä tarve yhteenkuuluvuuden kokemukselle (relatedness). (Ryan & Deci, 2017, 239–271; Vasalampi, 2017, 59.)

Näiden edellä mainittujen kolmen psykologisen perustarpeen rinnalle nykytutkimus esittää neljättä mahdollista psykologista perustarvetta eli benevolenssia (kuvio 12). Benevolenssi tarkoittaa hyväntahtoisuuden tunnetta kanssaihmisiä kohtaan. Tuoreessa motivaatiotutkimuksessa hyväntekeminen ja hyväntahtoisuus hahmottuvat yksilön neljäntenä luontaisena psykologisena perustarpeena. Näkemyksen todennus empiirisellä tutkimuksella on kuitenkin vielä kesken ja vaatii aikaa, sekä lisätutkimusta. Näin ollen benevolenssia ei voi täysin rinnastaa kolmeen psykologisen perustarpeeseen, mutta sen tarkastelu osana yksilön motivoitumista on aiemman tutkimuksen valossa hyvin perusteltua. (Martela & Ryan 2015, 759.)



Kuvio 12. Sisäisen motivaation muodostuminen (mukaillen Ryan & Deci 2017; Martela & Jarenko 2014; Martela & Ryan 2015).

Yksilön sisäinen motivoituminen mahdollistuu silloin, kun psykologiset perustarpeet tulevat täytetyksi. Sisäisen motivaation rakentuessa perustarpeiden muodostamalle vankalle pohjalle, yksilölle syntyy draivi suorittaa määrätyt tehtävät hyvin, sekä kehittää omaa toimintaansa. Sisäisen motivaation katsotaankin olevan tärkeä elementti tulevaisuuden työelämässä pärjäämisessä. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Autonomia on psykologinen perustarve, jossa korostuvat yksilön mahdollisuudet olla tekemässä itseään innostavia asioita ja näiden asioiden toteuttaminen itse valitulla tavalla. Autonomian kokemus saa yksilön tuntemaan, että hänen tekemänsä työ ei ole ulkoisesti pakotettua, vaan se kuvastaa häntä ihmisenä. (Martela & Jarenko 2015, 17.) Martela ja Jarenko (2014, 29) tiivistävät autonomian tarkoittavan yksilön kokemusta mahdollisuudesta itsenäisiin valintoihin ilman ulkoista pakkoa tai valvontaa. Autonomialla ei tarkoiteta absoluuttista itsenäisyyttä, eikä se merkitse itsekkyyttä missään muodossa, vaan termi pitää sisällään yksilön vapauden omaehtoisesti työskennellä hänelle itselleen tärkeiden asioiden parissa. Decin ja Ryanin (2000, 233) mukaan autonomiaa kokeva työntekijä tuntee voivansa suorittaa kiinnostuksensa kanssa linjassa olevia työtehtäviä, tehtävät mielletään arvokkaiksi ja halu niiden suorittamiseen on sisäsyntyistä.

Martelan ja Jarenkon (2014, 29) mukaan autonomian kokemuksella on merkittävä rooli työntekijän innostumisen tunteessa ja sisäisen motivaation muodostumisessa. Weinstein ja Ryan (2010, 238) puolestaan toteavat autonomian kokemuksen olevan yhteydessä mielihyvään, jota yksilö kokee myös hyvän tekemisen ja toisten auttamisen yhteydessä. Mahdollisuus vapaaehtoisesti auttaa toisia antaa yksilölle tutkitusti merkityksellisyyden tunteita.

Kyvykkyys on psykologinen perustarve, jonka ytimessä on yksilön kokemus työtehtävien sopivasta haasteellisuudesta. Siihen sisältyy mahdollisuus päästä hyödyntämään parasta osaamista ja kokemus siitä, että yksilö pääsee työssään oppimaan uutta, kasvamaan ja kehittymään. Kyvykkyyteen liittyy olennaisesti myös kokemus tuottavuudesta ja aikaansaavuudesta. (Martela & Jarenko 2015, 17.)

Deci ja Ryan (2000, 233–234) kertovat kyvykkyyden tarkoittavan yksilötasoista pätevyyden tunnetta ja henkilökohtaista kokemusta siitä, että pystyy suoriutumaan

tehtävistään. Kyvykkyyttä kokeva yksilö kokee saavuttavansa organisaation hänelle asettamat tavoitteet ja tuntee saavansa työllään aikaan hyviä tuloksia. Martelan ja Jarenkon (2014, 29–30) mukaan työskentely kiinnostavassa ja sopivan haastavassa työtehtävässä mahdollistaa yksilölle itsensä toteuttamisen ja kyvykkyyden kokemuksen. Jos yksilö kokee haasteiden olevan liian vähäisiä omaan osaamistasoon verrattuna, tuloksena on usein tylsistyminen. Liian vaikeiksi koetuissa työtehtävissä puolestaan kohdataan usein epäonnistumisia, jotka voivat vähentää työmotivaation kokemusta. Kyvykkyyden tunnetta voidaan kokea myös uusien taitojen oppimisen yhteydessä ja silloin kun yksilö pystyy lisäämään osaamistaan. Kyvykkyyden tunteeseen liittyy olennaisesti yksilön mahdollisuus olla ylpeä omista saavutuksistaan ja omien osaamisten lisääntymisestä.

Martelan ja Jarenkon (2015, 158) mukaan työyhteisössä koettu kyvykkyyden tunne voimistaa hyväntahtoisuutta ja halua auttaa muita. Kyvykkyys ja auttamisen halu linkittyvät toisiinsa vahvasti, koska positiivinen kokemus omista kyvyistä rohkaisee yksilöä aktiivisesti tarjoamaan apuaan myös muille. Toisin sanoen työntekijöiden on mahdollista päästä nauttimaan kyvykkyyden tunteestaan olemalla avuksi työyhteisölleen.

Yhteenkuuluvuus on psykologinen perustarve, joka pitää sisällään yksilön kokemuksen siitä, että hän on osa jotain yhteisöä, joka välittää hänestä ja joka arvostaa häntä ihmisenä, eikä pelkkänä resurssina. Yhteenkuuluvuuden tunnetta kuvataan usein kokemuksena siitä, että ollaan ikään kuin “samassa veneessä”. (Martela & Jarenko 2015, 18.)

Rosso, Dekas ja Wrzesniewski (2010, 111–112) toteavat yhteenkuuluvuuden tarpeen tarkoittavan yksilön tarvetta kokea vastavuoroisia ja välittäviä ihmissuhteita. Myös huomioiduksi tulemisen tarve ja tarve vastavuoroiseen huolenpitoon muista liittyvät olennaisesti yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttymiseen. Deci ja Ryan (2000, 253) lisäävät, että organisaatioiden kontekstissa yhteisöllisyyden tarve tarkoittaa työntekijöiden kokemusta toimivista sosiaalisista suhteista työyhteisön sisällä, sekä mahdollisuutta kuulua turvalliseen ja hyväksyvään työporukkaan. Mahdollisuus kuulua ryhmään ja ylläpitää hyviä ja terveitä ihmissuhteita työtovereihin lisää työssä koettua merkityksellisyyden tunnetta.

Martelan ja Jarenkon (2015, 119–120) mukaan yksilön kokema yhteisöllisyys lisääntyy myös organisaation johdon osoittaman arvostuksen ja reiluksi koetun johtamisen myötä eli yritysjohdon aidoksi koettu välittäminen lisää yhteisöllisyyden kokemusta työyhteisössä. Erityisen tärkeä on yksilön kokemus siitä, että häntä arvostetaan ihmisenä, eikä vain organisaatiolle hyödyllisenä resurssina. Martela ja Jarenko (2015, 120) jatkavat, että hyvä vuorovaikutus työyhteisön sisällä auttaa tiedon jakamisessa ja mahdollistaa myös uuden tiedon tuottamisen yhdessä. Yhteisöllisyys liittyy läheisesti myös hyvän yhteishengen ylläpitämiseen, mikä puolestaan vähentää sisäisten kilpailuasetelmien muodostumista ja lisää keskinäistä avun antoa kollegojen kesken. Sadegh, Khani ja Modaresi (2018) puolestaan korostavat työyhteisön tuen merkitystä erityisesti asiantuntijatyön menestystekijänä. He toteavat tiedon jakamisen olevan korostuneen tärkeässä roolissa tietotyössä ja tämän vuoksi sosiaaliset suhteet ja oman työryhmän tuki ovat erittäin merkittäviä tekijöitä yksilön onnistumisen taustalla.

Hyväntekeminen on inhimillinen tarve, jonka tyydyttymisen kautta yksilöt kokevat tekevänsä hyvää oman työnsä kautta. Oman työn myönteinen vaikutus voi kohdistua työkavereihin, asiakkaisiin tai laajempiin kokonaisuuksiin. (Martela & Jarenko 2015, 18). Martela ja Ryan (2015; 2019) ovat uudemmissa tutkimuksissaan esittäneet, että yksilölle hyvän tekemisestä aiheutuva hyvä olo kytkeytyisi aiemmassa teoriamallissa määritettyjen psykologisten perustarpeiden eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden toteutumiseen. Martela ja Ryan johtavat tutkimuksistaan myös ajatuksen, että hyväntekeminen itsessään on erillinen psykologinen perustarve, joka aiheuttaa yksilöille merkityksellisyyden kokemuksia, jotka johtavat onnellisuuden tunteiden syntymiseen.

Martela ja Riekki (2018, 3) puolestaan toteavat, että yksilöiden kokema hyvinvointi ja mielihyvä lisääntyvät, kun he voivat kokea olevansa hyödyksi muille. Työhön syntyy merkityksellisyyden kokemuksia silloin, kun yksilöt voivat omalla työllään ja olemassaolollaan vaikuttaa muiden henkilöiden tai työyhteisön hyvinvointiin. Hyvän tekemisessä pienetkin asiat ja toisten huomiointi vaikuttavat positiivisesti motivaation kehittymiseen. Oman työpanoksen kokeminen hyödylliseksi ja mahdollisuus auttaa työtovereita koetaan tärkeänä motivaation lähteenä erityisesti vaativan ja moniulotteisen asiantuntijatyöntekijöiden keskuudessa.

Martelan ja Jarenkon (2015, 157–158) mukaan on huomion arvoista, että yksittäisten sisäiseen motivaatioon vaikuttavien psykologisten perustarpeiden täyttyminen ei vielä riitä tekemään työntekijää ja yksilöä hyvinvoivaksi ja onnelliseksi. Kokonaisvaltainen hyvinvointi ja motivoituminen syntyvät kaikkien yllä mainittujen osa-alueiden yhteisvaikutuksen tuloksena. Hyväntekemisen perustarve kytkeytyy esimerkiksi voimakkaasti autonomian kokemukseen; yrityksen yksilöä innostava missio voi saada työntekijät käyttäytymään itseohjautuvasti ja motivoituneesti ilman, että tarvitaan vahvaa kontrollia. Yhteiseksi ja energisoivaksi koettu tavoite voi innostaa toimintaan ja aktivoida hyväntekemisen halua organisaatiota kohtaan. Autonomisesti toimivat yksilöt haluavat usein tukea myös muita työliitännäisissä haasteissa. Martela ja Jarenko (2015, 157) osoittavat yhteyksiä myös esimerkiksi yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden kokemusten välillä; terve työyhteisö, toimiva vuorovaikutus ja laaja yhteenkuuluvuuden tunne mahdollistavat mutkatonta tiedon jakamista organisaatiossa ja luovat pohjaa auttamisen kulttuurille. Näin kaikkien osapuolten kyvykkyys, ja sitä myötä aikaansaaminen paranevat.

5.4 Sisäisen motivaation johtaminen

Frank Martelan (2015) mukaan organisaation kyky johtaa henkilöstönsä sisäistä motivaatiota tuottaa tänä päivänä kilpailuetua, mutta 2030-luvulle siirryttäessä sen hallinta tulee muuttumaan elinehdoksi erityisesti luovilla, innovatiivisuutta ja uusiutumiskykyä vaativilla aloilla. Martela korostaa johtamisen kehittymistä kohti vuorovaikutteista yksilöiden johtamista.

Organisaation johtamisen näkökulmasta henkilöstön sisäisen motivaation hallinta on kiinnostava teema, koska sen myönteinen vaikutus työn tuottavuuteen on osoitettu monissa kansainvälissä ja kotimaisissa tutkimuksissa. Martelan ja Jarenkon (2015, 41–42) mukaan sisäisesti motivoituneen henkilöstön on muun muassa osoitettu olevan luovempi, he kykenevät hahmottamaan oman tehtävänkuvansa muita laajemmin, käyttävät enemmän energiaa työsuoritteisiinsa, ovat sitoutuneempia työnantajaansa ja heillä on myös osoitettu olevan vähemmän sairauslomia. Työntekijän sisäinen motivaatio hyödyttää siis sekä työnantajaorganisaatiota, että on hyväksi yksilön omalle terveydelle ja hyvinvoinnille.

5.4.1 Sisäisen motivaation merkitys organisaatioille

Henkilökunnan rooli yrityksissä on kasvanut. Entisaikojen tahdottoman työnsuorittajan sijaan työntekijä nähdään ajattelevana ja tuntevana henkilönä, jonka tunteet, tarpeet ja henkilökohtaiset ominaisuudet tulee ottaa huomioon. Nykyään työntekijä nähdään organisaation aktiivisena jäsenenä, jonka työsuoritus mahdollistaa yrityksen menestymisen. (Murtonen, Olkinuora, Palonen, Hakkarainen & Lehtinen 2008, 213–214.) Jotta organisaatiossa voidaan varmistaa laadukkaan asiantuntijuuden säilyminen ja kehitys nyt ja tulevaisuudessa, on ymmärrettävä asiantuntijoiden motivaatiota ja hyvinvointia (Pahkin ym. 2010, 4).

Motivaation merkityksen ymmärtäminen organisaatiotasolla on tärkeää, koska motivaation vaikutus yksilön käyttäytymiseen ja siten suoritukseen on vahva. Motivaatio vaikuttaa siis merkittävästi työn tuottavuuteen ja kyse on suorasta vaikutuksesta yksilön suorituskykyyn (Pinder 2008, 15–16). Helsingin Yliopiston aivotutkija Katri Saarikivi vahvistaa sisäisen motivaation ruokkivan luovuutta, laadukasta oppimista ja hyvää suoriutumista työssä (Jensen 2016). Asiantuntijatyötä tekevillä henkilöillä sisäisen motivaation vaikutus suorituskykyyn on erityisen suuri, koska asiantuntija hyödyntää työskentelyssään usein luovuutta ja innovointia, sekä tahtoa kehittyä ja oppia uutta. Erityisesti laajaa itseohjautuvuutta ja aloitekykyä vaativissa asiantuntijatehtävissä sisäisen motivaation merkitys korostuu. (Jarenko & Pesonen 2015, 17; Luoma Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 23.)

Luoman ym. (2004, 16) mukaan yhä useampi organisaatio nojaa liiketoimintansa ytimen asiantuntijatyöntekijöidensä henkisen kapasiteetin varaan. Asiantuntijat ovatkin monesti vaikeasti korvattavissa olevia osaajia omissa organisaatioissaan. Motivoituneet asiantuntijatyötä tekevät henkilöt sitoutuvat organisaatioihinsa syvemmin. Organisaation menestyksen kannalta olennaista on asiantuntijoiden kyky ja halu sitoutua organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Lisäksi asiantuntijan motivaatio vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa, työtulosten laatuun sekä yleiseen suorituskykyyn. Erityisesti sisäisen motivaation vaikutuspiirissä ovat sekä asiantuntijan henkinen, että fyysinen terveys ja yleinen vireystila. (Luoma ym. 2004, 14, 20, 106.)

Kauhasen (2016, 64–66) mukaan itseohjautuvuusteoria soveltuu varsin hyvin nykyaikaisten tietotyöläisten ja digitaalisen asiantuntijatyöntekijöiden motivaation tarkasteluun, sillä siinä korostuvat asiantuntijoille ominaiset tarpeet autonomialle, kyvykkyyden tunteelle ja yhteisöllisyydelle. Teoria kiinnittää myös huomiota yksilöiden kokemuksiin. Vartiainen (2015, 55–56) puolestaan täydentää 2000-luvun motivaatiokäsityksen perustuvan näkemykseen, jossa motivaatio nähdään monen tekijän muodostamana kokonaisuutena, jossa autonomia, kyvykkyyden kokemus ja yhteisöllisyys korostuvat uuden, innovatiivisemman työkulttuurin keskeisempinä motivaatiotekijöinä. Lisäksi itseohjautuvuusteoria yhdistää miniteorioidensa kautta monia motivaatiotutkimuksessa yleisesti tunnistettuja keskeisiä elementtejä. Näihin elementteihin kuuluvat muun muassa yksilökohtaiset tarpeet, luonteenpiirteet ja tavoitteet, sekä motivaation yksilölliset erot ja sosiaaliset tekijät. Itseohjautuvuusteoriaa voidaan siis perustellusti käyttää teoreettisena, asiantuntijoiden motivaatiota selittävänä mallina.

5.4.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiossa johtamiskulttuuri pitää sisällään yrityksen johtajuuteen liittyvät toimintamallit, kuten esimerkiksi johdon henkilökohtaiset ja organisaation yhteisölliset arvot sekä johtamistyylin. Organisaatiossa vallitseva johtamiskulttuuri muodostuu siis johtajien persoonan, arvojen ja toiminnan kautta; koska johtajan tehtävä on johtaa sekä henkilöstöä että asioita toimien samalla yrityksen keulakuvana, hän vaikuttaa oman toimintansa kautta voimakkaasti organisaation käytänteisiin ja toimintamalleihin. (Schein 2010, 220.) Kun johtamiskulttuuri yhdistetään yrityksen toiminnan tarkoitukseen ja arvopohjaan, syntyy organisaatiokulttuuri ja tosiasiallisesti toimintamallit, jotka ovat organisaatiossa vallalla (Luukka 2019, 205).

Viitalan (2006, 56) mukaan organisaatiokulttuuri ja yrityskulttuuri merkitsevät samaa asiaa ja ne pitävät sisällään organisaation toimintamallit, ihmisten organisaatiokäyttäytymisen, sekä ne elementit, jotka pitävät organisaation koossa. Viitalan mukaan organisaatiokulttuurilla voidaan merkittävästi vaikuttaa henkilöstön sisäiseen motivoitumiseen; hyvä organisaatiokulttuuri voi toimia motivaation vahvistajana ja vastaavasti huono tai epäterve kulttuuri heikentää henkilöstön sisäistä motivaatiota.

Myös Putsomin (2020, 148) mukaan organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaatiossa vallitsevaan ilmapiiriin ja sitä kautta henkilöstön motivoitumiseen, työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri on inhimillisyyden ilmentymä, joka muodostuu kaiken organisaatiossa tapahtuvan vuorovaikutuksen tuloksena. Tunteiden vaikutus organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin on voimakas; kulttuurin vaikutus voikin olla yksilölle vapauttava ja innostava tai vaihtoehtoisesti ahdistava ja rajoittava. Organisaatiokulttuurin rakentaminen ja ylläpito on pääosin organisaation johdon vastuulla, koska johtamistyyli ja johtamiseen liittyvät valinnat vaikuttavat suuresti työyhteisön ilmapiiriin.

Organisaation ilmapiiriin vaikuttaa vahvasti työyhteisön välinen luottamus, joka vahvistaa avointa ja rehellistä ilmapiiriä koko organisaatiossa. Lisäksi motivoivan työyhteisön rakentumiseen vaikuttaa muun muassa hyvä ja avoin tiedonkulku läpi organisaation, päätöksentekoprosessit, mahdollisuus vaikuttaa ja tulla huomioiduksi, se miten organisaatiossa välitetään ja huolehditaan työntekijöistä sekä kuinka motivoituneita ihmisiä organisaatiossa työskentelee. (Viitala 2006, 63.)

Scheinin (2010, 26–27) mukaan organisaatiokulttuurin havaittavuus on hyvin organisaatiokohtaista. Toiset organisaatiot tuovat kulttuuriaan vahvasti esiin jokapäiväisessä toiminnassaan ja se on mahdollista erottaa heti kun astuu yrityksen tiloihin tai tapaa sen edustajan. Joissain organisaatioissa yrityskulttuuri nousee esiin vain syvällisen organisaatioon tutustumisen myötä. Viitala (2006, 56) puolestaan toteaa, että organisaatiokulttuuri on myös keino siirtää ajatusmalleja, toimintatapoja ja perinteitä työntekijäsukupolvien välillä. Organisaatiokulttuuri muodostuukin usein pitkän ajan kuluessa ja siihen vaikutta yrityksen ikä ja historia. Viitala korostaa, että yrityksen johdolla tulisi aina olla hyvä ymmärrys omasta organisaatiokulttuuristaan, myös motivaation johtamisen näkökulmasta; henkilöstön sisäistä motivoitumista voidaan kehittää, jos kulttuuri saadaan muotoiltua tukemaan henkilöstön psykologisten perustarpeiden täyttymistä.

5.4.3 Johtajuuden merkitys sisäisen motivaation mahdollistajana

Erilaisten teorioiden ja tutkimuksien kautta on pyritty selittämään johtajuuden vaikutuksia yksilön motivaation sisäistymiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on usein ollut erilaisten johtamistyylien ja johtamisen vaikutuksen tarkastelu suhteessa yksilön sisäisen motivaation kehittymiseen, samalla ottaen huomioon johtajan kyky tukea henkilöstönsä psykologisia perustarpeita. Deci, Connell ja Ryan (1989, 581) raportoivat, että johtaja pystyy edistämään henkilöstönsä itseohjautuvuutta ja ylläpitämään laadukasta esimies-alaissuhdetta johtamistyylillä, joka tukee alaisen autonomiaa, sisältää runsaasti palautteenantoa sekä on avoin huomioimaan uusia näkökulmia. Goleman (2000, 78–82) on puolestaan määrittänyt kuusi erilaista johtamistyyppiä ja -tyyliä (pakottaja, visionääri, yhdistäjä, demokraatti, suunnan näyttäjä ja valmentava johtaja), joiden vaikutusta henkilöstön motivaation sisäistymiseen on tutkittu. Muita kirjallisuudessa esiintyviä, motivoitumiseen kytkeytyviä johtajatyyppejä ovat esimerkiksi palveleva johtaja (Hakanen 2011, 76–77), voimaannuttava johtaja (Baruch 1998, 82), sekä transformationaalinen johtaja (Jensen & Bro 2018 538–539, Pohjanheimo 2012, 262).

Johtajien tunneäly ja persoonallisuus vaikuttavat merkittävästi siihen, miten yrityksen johtajat pystyvät muovaamaan organisaatiokulttuuria ja tukemaan henkilöstön motivaation sisäistymistä (Pohjanheimo 2012, 72–73). Goleman (2000, 79–82) näkee, että pystyäkseen tukemaan alaistensa psykologisten perustarpeiden täyttymistä johtajalta edellytetään kykyä muokata omaa johtamistyyliä tilannekohtaisesti ja alaisten yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Tunneälyllä on tässä suuri merkitys. Martela ja Jarenko (2015, 159) toteavatkin osuvasti: ”Sisäisen motivaation johtaminen ei ole ihmisten johtamista, se on yksilöiden johtamista”. Yksilöllisessä motivaation johtamisessa johtajalta edellytetään motivaation sisäistymiseen vaikuttavien elementtien tiedostamista ja tuntemusta. Banden, Fernandez-Ferrin, Neiran ja Otero-Nieran (2016, 221) mukaan sisäistä motivoitumista tukeva johtaminen tulisi muotoilla tarjoamaan henkilöstölle vahvaa psykologista tukea, toimivat organisaatiorakenteet ja kannustava palkkiomalli, jotka ovat tehokkaan suorituskyvyn ja innostuneisuuden edellytykset.

Tiirikkalan (2022) mukaan organisaatiot koostuvat yksilöistä, joiden parhaat puolet nousevat parhaiten esiin hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä. Siinä missä yksi

tarvitsee erityisen paljon tilaa, vastuita ja autonomiaa kyetäkseen itseohjautuvaan ja tehokkaaseen työskentelyyn, toinen taas vaatii paljon ohjeistusta, selkeän toimintasuunnitelman ja rakenteen työpäiviinsä, jotta työskentely koetaan mielekkäänä. Hyvän johtajan ominaisuus on kyky erottaa alaistensa yksilölliset tarpeet ja mukauttaa johtamistyyliä näiden mukaisesti. Sisäistä motivoitumista tukeva työympäristö on sellainen, jonne johtaja pystyy luomaan yksilölliset työskentelyolosuhteet, jossa erilaiset persoonat voivat onnistua ja tuoda esiin omia vahvuuksiaan.

Johtajan ja hänen alaistensa välille rakentuva suhde on hyvin keskeisessä roolissa, kun tarkastellaan organisaatioiden sisäisiä vahvuuksia. Vahva johtajuus vaikuttaa merkittävästi myös henkilöstön työtyytyväisyyden kokemukseen. (Danish & Ushman 2010, 159, 165.) Sahraee ja Abdullah (2018, 1927–1930) toteavat että johtaja, joka kohtaa alaisensa yksilönä, ymmärtää paremmin näiden yksilöllisiä tarpeita. Johtaja pystyy edistämään yksilöiden sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin kiinnittämällä huomiota organisaatiossa työskentelevien henkilöiden yksilöllisiin eroihin ja mukauttamalla johtamistyyliään jokaisen alaisen tarpeisiin sopivaksi. Martela ja Jarenko (2015, 94) puolestaan korostavat, että johtajan ja hänen alaistensa välinen luottamus, sekä avoin ja tasa-arvoinen suhde ovat erityisen tärkeässä asemassa alaisen itseohjautuvuuden, suorituskyvyn ja motivaation kehittämisen näkökulmasta. Toimintaympäristö, jossa johtajan rooli on toimia alaistensa valmentajana ennemmin kuin käskyttäjänä, tukee yksilöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä parhaiten.

Henkilöstön sisäisen motivaation vahvistamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että johtaja osaa selkeästi osoittaa alaisilleen arvostusta ja antaa yksilöityä palautetta ja tunnustusta ansiokkaasti tehdystä työstä. Henkilöstön kokemus työnpanoksen arvokkuudesta ja suorituksensa merkityksellisyydestä lisääntyy merkittävästi, jos he vastaanottavat yksilöllistä, aidoksi koettua tunnustusta ja kannustusta riittävän tiheästi. (Mann & Dvorak 2016.)

5.4.4 Haasteet sisäisen motivaation johtamisessa

Sisäisen motivaation johtamiselle löytyy haasteita, jotka ovat usein seurausta motivaatiota edistävien tekijöiden huomiotta jättämisestä. Sisäisen motivaation johtaminen

edellyttää johtajaltaan tunneälykkyyttä, eli taitoa ymmärtää alaisiaan, aitoa kiinnostusta perehtyä alaisten erilaisiin tarpeisiin, avoimuutta, empatiakykyä ja hyvää itsetuntemusta. Jos johtajalla on osaamisaukkoja tunneälyn osa-alueella, nämä haasteet tulevat näkyviksi usein merkittävinä organisaatiotason ongelmina, joita voivat olla esimerkiksi työntekijöiden hallitsematon vapaaehtoinen vaihtuvuus, puutteet henkilöstön motivaatiossa ja siitä johdettuna tuloksellisuuden ja työtehon heikkoudet. (Roth 2018.)

Sahraee ja Abdullah (2018, 1927) ovat havainneet, että johtajien kyvyttömyys mukautua oman johtamistyylinsä osalta erilaisiin alaisten tarpeisiin saa henkilöstön kokemaan johdon toiminnan motivaatiota madaltavana, ja näin ollen innostuksen työtä kohtaan koetaan laskevan. Johtajien ja henkilöstön persoonallisuuserojen ei kuitenkaan suoraan katsota vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon, mutta johtajien kyvyttömyys mukauttaa ja hallita johtamistyyliään ja persoonallisuuserojen myötä syntyviä ristiriitoja, vaikuttaa negatiivisesti motivaation sisäistymiseen.

Myös yhteisen vision puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti sisäisen motivaation sytyttämiseen. Mikäli visio ei ole selkeä, se johtaa usein vaikeasti määritettäviin työtehtäviin, jolloin myöskään palkkiot ja tunnustukset eivät jakaudu oikeudenmukaisesti organisaation kesken. Jos organisaatiosta puuttuu selkeä suunta, avoin ilmapiiri ja luottamus, yksittäisen johtajan vaikeaa muuttaa organisaation ilmapiiriä tai toimintaympäristöä merkittävästi. (Martela & Jarenko 2015, 200–202.) Organisaatiorakenteet voivat myös olla haasteita aiheuttava tekijä yksilön sisäistä motivaatiota johdettaessa, mikäli yrityksen sisäiset rakenteet ja toimintamallit ovat ristiriidassa henkilöstön tarpeiden kanssa. Henkilöstön sisäisen motivaation johtamisen ei tule olla vain yhden johtajan vastuulla. Se edellyttää koko organisaation johdolta päämäärätietoista sitoutumista selkeiden psykologisia perustarpeita tukevien hallintorakenteiden muotoiluun, sekä panostusta organisaation vision, mission ja tavoitteiston laadintaan. (Sahraee & Abdullah 2018.)

Ulkoisten motivaatiotekijöiden suhde yksilön sisäiseen motivaatioon on kompleksinen kokonaisuus ja sen ymmärtäminen ja johtaminen tuottavat yritysjohdolle usein haasteita. Decin, Ryanin ja Koestnerin (1999) tutkimuksissa on noussut esiin, että ulkoiset motivaatiotekijät voivat heikentää yksilön kokemaa sisäistä motivoitumista. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi palkan, rahallisten palkkion ja ylennysten kaltaiset

kannustimet. Myös kontrolli voi toimia ulkoisena sisäistä motivaatiota alentavana tekijänä. Martela ja Jarenko (2015, 27, 34) toteavat, että ulkoisessa motivaatiossa yksilö liittää toimintansa aina lähtökohtaisesti johonkin palkkioon, vastaavasti sisäistyneessä motivaatiossa toiminta itsessään koetaan palkitsevana. Jos yksilön odotus on saada toiminnastaan palkkio, ei puhdas innostus toimintaa kohtaan enää riitäkään ja koettu työn imu heikkenee. On myös mahdollista, että yksilö käyttää rahallista korvausta mittarina omassa tehtävässä onnistumisesta ja näin ollen näkee rahallisen palkkion lisäävän suorittamiensa tehtävien merkitystä ja arvoa, jolloin ulkoinen impulssi voi vahvistaa sisäistä motivaatiota.

Martelan ja Jarenkon (2015, 27) mukaan on huomionarvoista, että yritystoiminta palkkiomalleineen muodostaa toimintaympäristön, jossa sekä sisäiset, että ulkoiset motivaatiotekijät ovat yhtäaikaisesti läsnä ja monesti ne myös sekoittuvat toisiinsa. Tämä kuvaa sisäisen motivaation johtamisen kompleksisuutta ja vaikeutta.

6 TUTKIMUSPROSESSI JA TULOKSET

Tässä luvussa muodostetaan kokonaiskäsitys opinnäytetyön tutkimuksellisesta osuudesta tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin kautta tutkimustuloksiin saakka. Alaluvuissa esitellään työssä käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät teorialähteisiin peilaten sekä avataan tutkimuksen käytännön toteutuksen kulku. Viimeisessä luvussa käydään läpi asiantuntijoiden teemahaastatteluiden tutkimustulokset.

6.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tilaajaorganisaation etätyöympäristön (koettua) vaikutusta sisäiseen motivaatioon johtamisen näkökulmasta. Tutkimusaineisto koostuu tilaajan asiantuntijahenkilöstön haastatteluista, joissa asiantuntijat pääsevät kuvailemaan ja reflektoimaan omakohtaisia kokemuksiaan etätyössä. Asiatuntijoiden kokemusmaailman muodostaman tutkimusaineiston tulkinnassa hyödynnettiin dokumenttianalyysin, sekä organisaation johdon ryhmähaastattelussa kerättyä taustatietoa

etätyön taustoista ja käytänteistä kohdeorganisaatiossa. Aineistoa ja aihepiiriin liittyvää teoriaa yhdistämällä pyrittiin selvittämään, miten etätyö vaikuttaa henkilöstön sisäiseen motivaatioon, sekä nostetaan esiin johtamisen käytänteitä, joilla voidaan tukea motivoitumista etätyön kontekstissa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 73) mukaan dokumenttiaineistoja käytetään laajalti aineistonkeruumenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tässä opinnäytetyössä tilaajaorganisaatiosta kerättiin tutkimusaihetta taustoittavaa, relevanttia tietoa dokumenttianalyysia hyödyntämällä. Dokumenttianalyysin keinoin selvitettiin etätyöskentelyn nykytilaa organisaation sisäisten dokumenttien, kuten etätyöohjeiden, sekä yhtiössä toteutettujen henkilöstön tyytyväisyyskyselyiden tuloksien ja kehityskeskustelujen yhteenvetojen osalta.

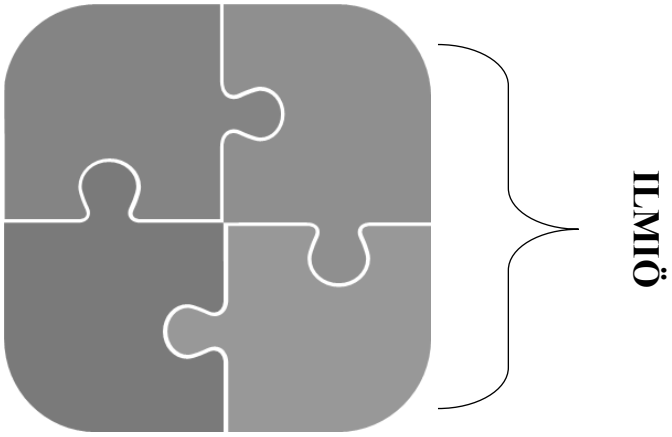
Hirsjärvi ym. (2009, 185) toteavat, että erilaiset haastattelut, kyselylomakkeet sekä asenneskaalat soveltuvat erinomaisesti tiedonkeruumenetelmiksi tutkimuksiin, jossa halutaan selvittää yksilöiden ajatuksia ja kokemuksia. Kylmä ja Juvakka (2007, 79–80) puolestaan muistuttavat, että haastatteluilla kerätty tieto on aina sidoksissa siihen ympäristöön, jota tutkimuksessa tarkastellaan. Laadullisissa haastatteluissa korostuvat kokemukset tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, sekä kyky että halukkuus keskustella aiheesta. Tässä opinnäytetyössä sekä etätyökokemuksia kuvailevaa, että taustoittavaa materiaalia päädyttiin keräämään perinteisillä laadullisen tutkimuksen keinolla eli haastatteluilla.

Tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 42–43) mukaan erilaisia haastattelutapoja luokitellaan tyypillisimmin niiden strukturointiasteen perusteella. Strukturoinnilla tarkoitetaan sitä, kuinka tarkasti haastattelukysymykset sekä niiden järjestys toistuvat haastattelutilanteissa. Tämä opinnäytetyö selvitti kohdeorganisaation asiantuntijoiden etätyökokemuksia, siihen liittyviä ajatuksia, sekä näiden taustoja, joten aineistonkeruumenetelmävalinta kohdistui luontevasti teemahaastatteluun, koska se vastaa erinomaisesti tämän kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia

Teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen kohdeorganisaation asiantuntijoiden haastattelumenetelmäksi, koska sen katsottiin korostavan asiantuntijoiden omia kokemuksia

ja tulkintoja tutkittavasta aihepiiristä. Myös organisaation johdon taustoittava haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, mutta ryhmämuotoisena. Tuomen ja Sarajärven (2018, 88) mukaan teemahaastattelun keinoin on mahdollista nostaa esiin tutkimuksen tavoitteiden sekä tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä vastauksia. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelukysymysten runko rakennetaan tutkimuskysymysten suuntaisesti eli kysymyksien avulla pyritään rajaamaan keskustelua tutkimuksen kannalta olennaisella alueelle.

Kananen (2017, 90–91) kuvaa teemahaastattelun vastausten muodostamaa aineistoa palapelin paloina, joita oikein yhdistelemällä lisätään vähitellen ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai asiasta (kuvio 13). Palasten yhdistelyä systemaattisesti jatkamalla muodostuu selkeä kuva tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja muodostunut kokonaisuus tarjoaa tutkijalle vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tässä opinnäytetyössä ilmiön ymmärrystä lisättiin myös dokumenttien analysointia hyödyntämällä.



Kuvio 13. Ilmiön muodostuminen (mukaillen Kananen 2017, 90).

Puusan (2020, 107–108) mukaan teemahaastatteluissa tärkeintä on haastattelijan kyky ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, sekä siihen olennaisesti liittyviä elementtejä riittävällä tasolla. Koska haastattelija muodostaa haastattelun teemarungon yhdistelemällä tietoperustaan koottua tutkittua tietoa omaan esiymmärrykseensä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, on haastattelijan laaja ymmärrys aihepiiristä kriittisen tärkeää oikeiden kysymysten asettamisessa. Riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä on siis tae kerättävän tutkimusaineiston laadukkuudesta. Puusa (2020, 108) myös muistuttaa, että onnistuneen teemahaastattelun tunnusmerkistöön kuuluu haastattelijan ja

haastateltavan yhteinen ”kieli”. Tämä tarkoittaa sitä, että molempien osapuolten tulee käyttää ja ymmärtää haastatteluissa esiintyviä termejä yhtenevällä tavalla. Näin voidaan varmistua, että kerätty tutkimusaineisto on aidosti merkityksellistä tutkimuskohteen ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta.

6.1.1 Johdon taustoittava ryhmähaastattelu

Kohdeorganisaation johdon ryhmähaastattelu toteutettiin etähaastatteluna Teams:n välityksellä joulukuun alussa 2022. Haastattelun osallistujiksi kutsuttiin tilaajaorganisaation kaikki kolme aluejohtajaa, joista jokainen myös osallistui ryhmähaastatteluun. Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin siis niin sanottua täsmäryhmähaastattelua, joihin osallistujat on valittu tarkasti. Haastattelun aluksi opinnäytetyöntekijä täsmensi haastattelun tavoitteet ja taustat, sekä tilaisuuden kulun. Samalla osallistujilta pyydettiin lupa haastattelutilaisuuden nauhoittamiseen, jotta tutkimuksen edetessä materiaaliin on mahdollista palata.

Johdon taustoittava ryhmähaastattelu eteni liitteessä kolme (3) määriteltyjen teemojen mukaisesti. Keskustelu eteni alusta alkaen vilkkaana ja pohdiskelevana, haastattelijan esittäessä satunnaisia tarkentavia kysymyksiä ja vaihtoehtoisia näkökulmia. Muutamia kertoja keskustelu rönsyili aiheen ulkopuolelle ja haastattelija ohjasi keskustelun takaisin aiheeseen. Keskustelun lomassa nousivat esiin myös kehityskeskustelut ja niissä esiin nousseet kommentit etätyöstä. Tämän havainnon perusteella myös kehityskeskustelujen yhteenvedot todettiin kehitystehtävän kannalta relevantiksi aineistoksi ja ne päätettiin liittää osaksi tutkimusaineistoa. Ryhmähaastattelun keskustelu oli erittäin hedelmällistä ja se toi esiin monia näkökulmia kohdeorganisaation etätyöskentelyyn ja johtamiseen.

Yleisesti ottaen laadullisesta tutkimusaineistosta pyritään analyysin avulla saamaan selkeä ja mielekäs (Eskola & Suoranta 2008, 137). Tässä opinnäytetyössä ryhmähaastattelulla kerätty aineisto tallennettiin, mutta sitä ei litteroitu, eikä aineistoon myöskään kohdistettu systemaattista sisällönanalyysia. Näihin valintoihin päädyttiin, koska tässä opinnäytetyössä ryhmähaastattelumenetelmää hyödynnettiin orientoivana ja tutkimuksen suuntaamista tukevana metodina.

Johtajien kanssa keskustelussa keskityttiin haastateltavien henkilöiden henkilökohtaisen mielipiteiden ja syvällisen kokemusmaailman tutkimisen sijaan organisaation näkökulmien tarkasteluun. Esiin pyrittiin nostamaan etätyöntekemisen liittyvien käytänteiden taustoja, sekä johdon asennoitumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Ryhmähaastattelun olennaisimmat havainnot liittyivät siihen, miten etätyö vaikuttaa integroituneen varsin heikosti osaksi organisaation toimintaa ja strategiaa. Organisaation siirtymää ja asettumista etätyöaikaan ei ole kyetty johtamaan systemaattisesti; toiminta on usein ollut, ja on edelleen reaktiivista ja poukkoilevaankin. Etätyön johtamisen erityspiirteitä ei olla erityisemmin huomioitu tai organisaation tasolla käsitelty, vaikka työn tekemisen tavat ovat olleet merkittävässä muutoksessa edeltävinä vuosina.

Johtajien näkemykset, asenteet ja osaaminen etätyönjohtamisen vaihtelevat. Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat huolissaan organisaation tuloksellisuuden heikkenemisestä 2020-luvulla, ja moni pohtii tämän ajallista yhteyttä etätyön aikakauteen. Etätyön ehdottomana hyötynä pidettiin sairauspoissaolojen selkeää vähenemistä. Kohdeorganisaation johdon ryhmähaastattelujen avulla opinnäytetyöntekijän ymmärrys organisaation näkökulmasta kasvoi ja työlle asetetut tavoitteet kirkastuivat.

6.1.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysiaineiston keräämisessä tärkeä perusperiaate on käytettävien tietolähteiden selkeä dokumentaatio eli raportointi siitä, mistä ja miten aineisto on saatu käyttöön tai löydetty (Anttila, 1998). Taulukko 3 havainnollistaa tässä opinnäytetyössä hyödynnettyjä dokumentteja.

Taulukko 3. Dokumenttianalyysin aineisto

TUTKITTAVA DOKUMENTTI		**NOUTOPAIKKA JA AIKA**	**TUTKITTAVA ASIA**
Etätyöohje (v 1.0) Pre-Covid		Noudettu toimeksiantajan toimesta kohdeorganisaation dokumenttien hallintajärjestelmästä. Toimitettu 10.10.2022	Virallisen toimintamallin selvitys ja nykytilan ymmärtäminen
Etätyöohje (v 1.1)		Noudettu toimeksiantajan toimesta kohdeorganisaation dokumenttien hallintajärjestelmästä. Toimitettu 10.10.2022	Virallisen toimintamallin selvitys ja nykytilan ymmärtäminen

TUTKITTAVA DOKU-MENTTI		NOUTOPAIKKA JA AIKA	TUTKITTAVA ASIA
Etätyöohje (v 2.0) Covid		Noudettu toimeksiantajan toimesta kohde-organisaation dokumenttien hallintajärjes-telmästä. Toimitettu 10.10.2022	Virallisen toimintamallin selvi-tys ja nykytilan ymmärtäminen
Etätyöohje (v 2.1)		Noudettu toimeksiantajan toimesta kohde-organisaation dokumenttien hallintajärjes-telmästä. Toimitettu 10.10.2022	Virallisen toimintamallin selvi-tys ja nykytilan ymmärtäminen
Etätyöohje (v 2.2)		Noudettu toimeksiantajan toimesta kohde-organisaation dokumenttien hallintajärjes-telmästä. Toimitettu 10.10.2022	Virallisen toimintamallin selvi-tys ja nykytilan ymmärtäminen
Etätyöohje (v 2.3)		Noudettu toimeksiantajan toimesta kohde-organisaation dokumenttien hallintajärjes-telmästä. Toimitettu 10.10.2022	Virallisen toimintamallin selvi-tys ja nykytilan ymmärtäminen
Etätyöohje (v 3.0) Post-Covid		Noudettu toimeksiantajan toimesta kohde-organisaation dokumenttien hallintajärjes-telmästä. Toimitettu 10.10.2022	Virallisen toimintamallin selvi-tys ja nykytilan ymmärtäminen
Henkilöstökysely 2019		Noudettu toimeksiantajan toimesta kohde-organisaation dokumenttien hallintajärjes-telmästä. Toimitettu 29.9.2022	Henkilöstökokemuksen taustoi-tus
Henkilöstökysely 2021		Noudettu toimeksiantajan toimesta kohde-organisaation dokumenttien hallintajärjes-telmästä. Toimitettu 29.9.2022	Henkilöstökokemuksen taustoi-tus
Henkilöstökysely 2022		Noudettu toimeksiantajan toimesta kohde-organisaation dokumenttien hallintajärjes-telmästä. Toimitettu 29.9.2022	Henkilöstökokemuksen taustoi-tus
Kehityskeskustelu summary 2022		Noudettu toimeksiantajan toimesta kohde-organisaation dokumenttien hallintajärjes-telmästä. Toimitettu 5.12.2022	Henkilöstökokemuksen taustoi-tus

Tässä kohdeorganisaation etätyötä tarkastelevassa opinnäytetyössä dokumenttianalyysiin valikoitui tutkimuskysymysten kannalta relevantteja aineistoja, joiden katsottiin sisältävän informaatiota tai kuvausta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kohdeorganisaatiossa. Tutkimusaineistoon sisällytettiin yrityksen sisäisiä dokumentteja kuten etätyöohjeita, yhtiössä toteutettujen henkilöstön tyytyväisyyskyselyiden tuloksia, sekä kehityskeskusteluiden yhteenvetoja. Dokumenttianalyysin kohteena oleva aineisto toimitettiin opinnäytetyön tekijälle sähköpostin välityksellä, toimeksiantajaorganisaation edustajan toimesta. Kohdeorganisaatiossa tiedot ovat peräisin yrityksen käytössä olevasta dokumenttien hallintajärjestelmästä ja ne toimitettiin kolmessa erässä syksyn 2022 aikana. Dokumentit valikoituivat opinnäytetyön tekijän ja tilaajan välisissä keskusteluissa, joissa pyrittiin selvittämään millaista etätyön tekemiseen liittyvää dataa organisaatiolla oli hallussaan.

Materiaalit dokumenttianalyysiin kerättiin ja niihin tutustuttiin alustavasti syksyn 2022 aikana. Varsinainen dokumenttien analysointi toteutettiin marras- joulukuussa

2022 perehtymällä kohdeorganisaation voimassa olevaan etätyöohjeeseen sekä ohjetta edeltäneisiin versioihin, jotta saatiin muodostettua kokonaiskuva tilaajan ohjeistamisen etätyökäytänteiden kehityskaaresta. Aineistoon kuuluivat myös kaikki vuosina 2019–2022 toteutettujen henkilöstökyselyiden loppuraportit. Nämä dokumentit lisättiin aineistoon siltä osin, kuin ne sisälsivät materiaalia etätyön osalta. Lisäksi analysoitiin kohdeorganisaation kehityskeskusteluiden yhteenvetoa vuodelta 2022, sillä johdon ryhmähaastattelujen yhteydessä kävi ilmi, että kehityskeskusteluissa on viime vuonna käsitelty huomattavassa määrin etätyöhön ja sen johtamiseen liittyviä teemoja.

Dokumenttianalyysissä keskeiset havainnot liittyivät etätyöohjeistuksien osalta niiden suuren lukumäärään, mikä toki osin selittyy pandemia-ajan tiuhaan vaihtuneista suosituksista. Sisällöllisesti ohjeistusten välisiä muutoksia on vaikea havaita ja ainakin ulkopuolisen silmin ohjeet ovat paikoin hyvin monitulkintaisia ja väljiäkin. Etätyöohjeet on toteutettu pitkälti kieltojen ja rajoituksen kautta ja moni asia jätetään lopulta esimiehen kanssa erikseen sovittavaksi.

Henkilöstökyselyiden osalta tärkein huomio on työtyytyväisyyden selkeä lasku vuosien 2019 ja 2022 välisenä aikana. Myös lisääntynyt vaihtuvuus organisaatiossa huolettaa monia asiantuntijoita. Henkilöstökyselyjen mukaan työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen on parantunut vuosien 2019–2022 välillä. Vuoden 2022 kehityskeskustelujen yhteenvedossa silmiinpistävää on kritiikki johtoa kohtaan, liittyen erityisesti ns. tyhy-tapahtumien lopettamisen osalta. Dokumenttianalyysi lisäsi opinnäytetyön tekijän ymmärrystä kohdeorganisaation asiantuntijoiden toimintaympäristöstä etätyön kontekstissa.

6.1.3 Asiantuntijoiden teemahaastattelut

Teemahaastattelu toteutettiin lopulta kahdeksan kohdeorganisaation asiantuntijan kanssa. Kohdehenkilöt valikoituivat tarkoituksen mukaisesti siten, että myyntipäälliköitä ja HR- asiantuntijoita oli molempia neljä kappaletta, jotta vastauksissa on mukana yhtä paljon molempien roolien edustajien näkemyksiä. Myös sukupuolijakauma pyrittiin pitämään tasapainossa; vastaajista kolme oli naisia ja viisi miehiä. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta sukupuolta tärkeämpänä valintakriteerinä pidettiin

kuitenkin työroolia, joten tämän vuoksi sukupuolijakaumassa miehet ovat hieman voimakkaammin edustettuna. Nopeasti yleistyneet etäviestintäratkaisut mahdollistivat ympäri Suomea työskentelevien asiantuntijoiden haastattelemisen joustavasti ja luotettavasti, joten haastatteluja ei tarvinnut rajata maantieteellisen sijainnin perusteella, vaan aineisto edustaa laajasti koko organisaatiota. Taulukossa 4 on kuvattu teemahaastatteluihin osallistuneiden asiantuntijoiden taustatiedot.

Taulukko 4. Haastateltavien taustatiedot

	Rooli organisaatiossa	Sukupuoli	Ikä	Kokemusvuodet
H1	HR-asiantuntija	Nainen	XX	XX
H2	HR-asiantuntija	Mies	XX	XX
H3	HR-asiantuntija	Mies	XX	XX
H4	HR-asiantuntija	Mies	XX	XX
H5	Myyntipäällikkö	Nainen	XX	XX
H6	Myyntipäällikkö	Mies	XX	XX
H7	Myyntipäällikkö	Nainen	XX	XX
H8	Myyntipäällikkö	Mies	XX	XX

Haasteltavien kokemusvuodet organisaatiossa vaihtelivat reilusta yhdestä vuodesta kahteentoista vuoteen. Keskimäärin haastatellut olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa hieman yli viisi vuotta. Haastateltavien ikähaarukka oli 28–52 vuotta.

Sopiva joukko haastateltavia asiantuntijoita löydettiin lähestymällä koko tilaajaorganisaation asiantuntijakuntaa tutkimusta taustoittavalla sähköpostiviestillä ja siihen liitetyllä kyselyllä lokakuussa 2022 (Liite 1). Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Mahdollisuus osallistua etätyöskentelyä tarkastelevaan haastatteluun herätti organisaatiossa runsaasti mielenkiintoa ja sopivia tiedonantajia löydettiin suhteellisen helposti riittävä määrä. Kaikki kiinnostuksensa ilmaisseet 19 asiantuntijaa kontaktoitiin uudella sähköpostilla, jolla varmistettiin henkilön soveltuvuus haastateltavaksi eli varmistettiin muun muassa, että esimerkiksi työkokemus kohdeorganisaatiossa oli riittävä ja että haastatteluiden aikataulut olivat henkilölle sopivat. Kerätyn lisätiedon perusteella haasteltavaksi valikoitui ensisijaisesti kahdeksan asiantuntijaa, joita lähestyttiin vielä puhelinsoitolla ja sähköpostilla marraskuussa 2022. Aktiivisen viestinnän tavoitteena

oli varmistua henkilöiden halukkuudesta osallistua tutkimukseen sille asetetun aikataulun ja tavoitteiden puitteissa.

Joulukuulle 2022 aikataulutetut kahdeksan haastattelua riittivät kattavan aineiston keräämiseen, sillä saturaatiota alkoi olla havaittavissa jo kuudennen haastattelun kohdalla. Kaikki sovitut haastattelut haluttiin kuitenkin viedä suunnitellusti läpi eli tutkimusaineisto muodostui kahdeksan asiantuntijan kokemuksista ja näkemyksistä. Tutkimusaineiston keräämiseen käytetyt teemahaastattelut toteutettiin Microsoftin Teams -alustalla. Jokaiselle haastattelulle oli kalenteroitu 90 minuuttia. Suunnitelmana oli toteuttaa keskustelutuokiot maksimissaan tunnin mittaisina, mutta aikaa haluttiin varata hieman reilusti, jotta haastatteluja ei jouduttaisi missään olosuhteissa keskeyttämään asiantuntijan mahdollisen seuraavan tapaamisen vuoksi. Toteutettujen teemahaastattelujen pituus vaihteli n. 40–75 minuutin välillä. Taulukossa 5 on havainnollistettu haastattelujen tarkka aikataulutus ja kesto.

Taulukko 5. Teemahaastattelujen aikataulu

HAASTATELTAVA	**HAASTATTELUPÄIVÄ**	**HAASTATTELUN KESTO**
H1	5.12.2022	55 min 13 sek
H2	7.12.2022	74 min 37 sek
H3	9.12.2022	48 min 4 sek
H4	12.12.2022	42 min 41 sek
H5	14.12.2022	62 min 18 sek
H6	14.12.2022	40 min 15 sek
H7	16.12.2022	43 min 14 sek
H8	20.12.2022	49 min 42 sek

Pandemian myötä etätyöskentelyteknologioiden saatavuus ja osaaminen ovat yleistyneet, ja tämä mahdollisti teemahaastattelujen toteuttamisen eri puolilla Suomea asuvien asiantuntijoiden kanssa. Vaikka etähaastattelu on monesti hyvin tehokas tapa toteuttaa aineistonkeruuta, eivät nekään ole ongelmattomia. Teknologian välityksellä toteutettu kohtaaminen sisältää omanlaisiaan epävarmuuksia ja riskejä. Teams -alustalla toteutettava haastattelu voi kärsiä esimerkiksi huonosta äänenlaadusta tai verkkoyhteyden ongelmista. Myös alustaratkaisu voi aiheuttaa haasteita; järjestelmät voivat kaatua tai nauhoitustoiminnossa voi ilmetä ongelmia. Tämän opinnäytetyön aineiston kerääminen sujui kuitenkin ongelmitta. Teemahaastatteluiden aikana ei ilmennyt merkittäviä teknisiä haasteita ja ne toteutuivat suunnitellusti. Etähaastattelukokonaisuuden

onnistumista edistivät haastateltavien erinomaiset ICT-taidot ja haastattelualustana käytetyn Teamsin tuntemus.

Haastatteluun valikoituneet asiantuntijat saivat haastattelukutsun yhteydessä tiedot teemoista, joita haastattelussa tullaan käymään läpi. Asiantuntijoiden toivottiin tutustuvan näihin viiteen pääteemaan ja palauttelemaan mieleen aiheisiin liittyviä kokemuksia ja ajatuksia. Näin haluttiin tukea haastatteluun valmistautumista ja edistämään keskustelujen syventymistä. Haastattelurungolla (liite 2), joka koostui pääteemoista ja niitä tukevista haastattelijan omista apukysymyksistä, puolestaan voitiin varmistua, että kaikki asiat tulevat keskustelluksi jokaisen haastattelun yhteydessä. Haastattelurunko apukysymyksineen muodostui siten, että sillä pyrittiin tuottamaan tehokkaasti ja täsmällisesti aineistoa, joka auttaa vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Teemahaastatteluiden lopussa asiantuntijoille tarjottiin aina mahdollisuus nostaa esille käsittelemättä jääneitä, tutkimuksen teemoihin nivoutuvia näkökulmia. Myös aiemmin keskusteltuihin teemoihin oli mahdollista palata, jos se koettiin tarpeelliseksi.

Tässä opinnäytetyössä haastattelurunko oli rakennettu siten, että se sisälsi maltillisen määrän kysymyksiä, mutta toisaalta takaisi relevantin keskustelun tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tavoitteen mukaisesti teemahaastattelut saatiin toteutumaan hyvin luontevina, luottamuksellista keskustelua muistuttavina tilanteina. Haastattelujen eteneminen oli yllättävänkin luontevaa ja monessa haastattelussa asiantuntija siirtyi intuitiivisesti teemasta toiseen keskustelun edetessä, eikä johdattelevia kysymyksiä ollut aina tarpeen esittää. Haastattelurunko osoittautui toimivaksi ja teemojen järjestys palveli hyvin keskustelun syventymistä. Käytännössä kaikissa haastatteluissa esitettiin myös tarkentavia lisäkysymyksiä. Näin voitiin varmistaa kattava informaation saaminen ja yhteinen ymmärrys keskustelun kohteena olevasta teemasta.

Jokaisessa haastattelussa kerrattiin kerättävän materiaalin käyttötarkoitus ja käytiin läpi keskustelujen luottamuksellisuus ja yksityisyyden suojaan liittyvät seikat. Teemahaastatteluihin osallistuneiden asiantuntijoiden henkilöllisyys suojataan raportoimalla yksilöinnin mahdollistavia tunnistetietoja vain hyvin yleisellä tasolla. Haastateltavat myös esitetään yleisesti käytettyjen koodinimikkeiden H1-H8 avulla.

Haastatteluiden tallentaminen toteutui Teams-alustan nauhoitustoiminnon avulla. Teemahaastatteluiden eteneminen oli suunnitelmallista ja niiden rakenne toistui hyvin samankaltaisena jokaisessa haastattelutapaamisessa. Esittäytymisten ja napakan tutkimusesittelyn, sekä tietosuojakäytänteiden kertauksen kautta keskustelut johdateltiin haastattelurungon kysymyksiin (liite 2). Jokainen haastattelu päättyi mahdollisuuteen käydä vapaamuotoista keskustelua muista mieleen nousseista, aiheeseen liittyvistä seikoista.

Teemahaastattelut litterointiin eli ne käännettiin kirjalliseen muotoon hyvin nopeasti haastatteluiden päätyttyä. Litteroinnissa käytettiin apuna teknologiaa ja ne toteutettiin viimeistään haastattelua seuraavan päivän aikana.

6.2 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimuksissa, joissa aineisto koostetaan ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä hyödynnetään analyysimenetelminä usein kvalitatiivisia käsittelytapoja. Alasuutarin (2011, 86, 88) mukaan laadullisen tapaustutkimuksen aineistoanalyysia voidaan toteuttaa joko fakta- tai näytenäkökulmasta. Myös näiden kahden yhdisteleminen on mahdollista.

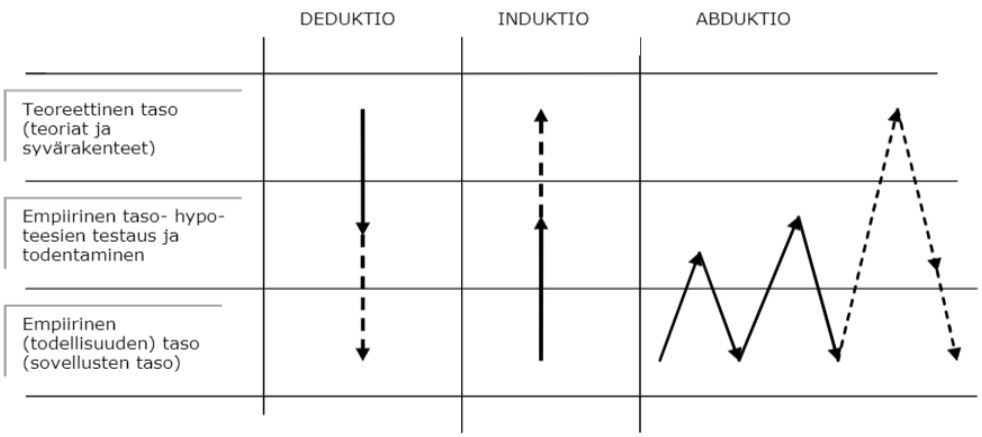
Tässä opinnäytetyössä tutkimusainestoa tarkastellaan lähtökohtaisesti näytenäkökulman kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoanalyysissä näytenäkökulman tarkastelulla tarkoitetaan sitä, että aineiston tulkinnan lähtökohdat ovat vain aineistopohjaisia. Näytenäkökulmasta tuotettuja tutkimustuloksia ei esitetä absoluuttisina faktoina, koska tämän tutkimuksen aineisto koostuu haasteltavien puheen ja kokemusten muodostamasta materiaalista, ei niinkään todistettuihin tosiasioihin perustuvasta tiedosta. Näytenäkökulma mahdollistaa tämän opinnäytetyön aineiston syvällisemmän tutkimisen ja sallii myös esimerkiksi sanavalintojen ja erilaisten nyanssien tarkastelun osana aineistoa. Koskisen, Peltosen ja Alasuutarin (2005, 64–66) mukaan on varsin yleinen kvalitatiivisen tutkimuksen piirre, että näyte- ja faktanäkökulmat ovat ainakin osin läsnä yhtä aikaa, koska luonnollisesti tutkimuksessa lähdetään siitä olettamasta, että tietoa antavat henkilöt puhuvat kokemuksistaan ja näkemyksistään totuudenmukaisesti. Näin tapahtuu myös tässä opinnäytetyössä.

Eriksson ja Koistinen (2014, 5) toteavat, että tapaustutkimuksen aineistonanalyysiin on mahdollisia hyödyntää hyvin monipuolisesti erilaisia metodeja. Tässä opinnäytetyössä analysointia tehdään spiraalimaisesti eli lähestymistapa on kierteinen. Kierteinen lähestymistapa ammentaa ajatuksesta, että tutkimuskohteen ymmärrys syventyy analyysiprosessin edetessä ja näin myös ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä syventyy jatkuvasti prosessin loppuun asti (Hirsjärvi ym. 2009, 223–224).

Tämän opinnäytetyön aineisto analysoitiin laadullista sisällönanalyysia hyödyntäen. Sisällönanalysointi on käytännössä tekstianalyysia, joka tarkastelee tekstimuotoista tai siksi muutettua tutkimusaineistoa. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan on hyvin tyypillistä, että kyseinen menetelmä valitaan analyysimenetelmäksi laadullisessa tutkimuksessa, jossa tavoitellaan tiivistä kuvausta tai syvällistä ymmärrystä tutkimuskohteena olevasta asiasta.

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa kaikki asiantuntijoiden haastatteluissa syntynyt aineisto litteroitiin, eli muunnettiin tarkasti kirjalliseksi materiaaliksi. Litterointi toteutettiin haastattelunauhoitusten avulla ja aineiston muuntaminen tekstimuotoon tehtiin aina vuorokauden sisällä teemahaastattelusta, jotta haastattelutilanteiden kulku olisi hyvässä muistissa. Litterointi toteutettiin Microsoft O365 litterointityökalun avulla, lataamalla sovellukseen Teams-haastatteluiden mp4 muotoiset äänitallenteet. Tietojärjestelmän tuottama kirjallinen aineisto käytiin läpi lukemalla ja saman aikaisesti kuuntelemalla alkuperäinen tallenne. Litteroidussa materiaalissa havaitut virheet korjattiin ja näin varmistuttiin materiaalin oikeellisuudesta. Tässä opinnäytetyössä litteroidun aineiston laajuus oli 97 sivua.

Anttilan (2006, 116) mukaan kirjalliseen muotoon muutetun tutkimusaineiston sisällönanalyysi voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla. Analyysitapojen erot liittyvät yksinkertaisesti tutkimusaineiston luokittelun perusteisiin ja päättelyn logiikkaan. Erilaiset päättelyn logiikat on havainnollistettu kuviossa 14.



Kuvio 14. Sisällönanalyysin luokittelutavat ja päättelylogiikat (Anttila 2006, 116).

Aineistoa voidaan luokitella ainoastaan tutkimusaineiston perusteella, jolloin menetelmä on induktiivinen. Toinen vaihtoehto on luokitella aineistoa tutkimustietoon ja teorioihin perustuen, jolloin menetelmä on deduktiivinen. Induktiivisen ja deduktiivisen luokittelun välimaastoon sijoittuva abduktiivinen sisällönanalyysi yhdistelee kahden aiemman luokittelun piirteitä. (Anttila 2006, 116.)

Tämä opinnäytetyö lähestyi tutkimusaineiston analyysiä teoriaohjautuvasti eli siinä hyödynnettiin abduktiivista sisällönanalyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 133) toteavat, että abduktiivisen analyysin päättelyssä vaihtelevat aineistolähtöisyys ja aiemmat tutkimukset tai teoriamallit. Teoriaohjaavassa analyysissä teorian ja tutkimusaineiston välinen vuoropuhelu on aktiivista.

Laineen (2018, 36–37) mukaan syvällinen tutkimusaineistoon perehtyminen on onnistuneen sisällönanalyysin edellytys. Tässä opinnäytetyössä aineistosta muodostettiin perusteellinen ja kattava kokonaiskuva aivan analyysinvaiheen alkuvaiheessa lukemalla litteroitu materiaali läpi kahteen kertaan. Varsinainen analyysi aloitettiin irrottamalla tutkimusaineistosta tutkimuskysymysten näkökulmasta epäolennainen materiaali. Jäljelle jätettiin vain selkeästi tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön ja tutkimuskysymyksiin linkittyvää aineistoa, joka seuraavassa analyysivaiheessa jaoteltiin haastatteluteemoja mukaileviin kokonaisuuksiin. Näin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset asiat voitiin selkeämmin havaita, nostaa esille ja eritellä. Analyysiä jatkettiin luokittelulla, joka toteutettiin abduktiivisen päättelyn logiikan mukaisesti. Silvastin (2014, 37–38) mukaan tutkimusaineiston luokittelu on aineiston yksityiskohtaista tarkastelua ja osiin purkamista.

Tämän opinnäytetyön aineiston käsittely, osiin pilkkominen ja lopulta uudelleen rakentaminen mahdollisti uuden tiedon löytämisen tutkittavasta ilmiöstä. Tässä työssä tätä tietoa sovellettiin teoreettisen tiedon ohella tutkimuskysymyksiin vastaamisessa ja johtopäätösten tekemisessä. Peilaamalla tutkimusaineistoa ja tietopohjassa esitettyjä teorioita toisiinsa saatiin selvitettyä millaiset tekijät ja johtamisen käytänteet vaikuttavat sisäisen motivaation muodostumiseen etätyössä ja tukevat näin osaltaan organisaation menestystä.

6.3 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön varsinaiset tutkimustulokset muodostettiin kohdeorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden sanoittamista, etätyöskentelyä koskevista kokemuksista ja näkemyksistä. Tulosten tulkinnassa hyödynnettiin taustoittavia aineistoja johdon haastattelusta ja dokumenttianalyysista. Tutkimustulosten kannalta oli huomionarvoista, että aineistoissa oli havaittavissa selkeitä samankaltaisuuksia. Samankaltaisuuksien lisäksi, muutama pääteema alkoi erottua ja korostua aineistosta jo haastatteluiden varhaisessa vaiheessa. Teemahaastattelujen pohjana toiminut haastattelurunko toimi relevantin aineiston keräämisessä erinomaisesti, eikä haastatteluprosessin aikana ollut syytä tehdä muutoksia haastattelustrategiaan.

6.3.1 Ajatuksia ja kokemuksia etätyöstä

Kohdeorganisaation asiantuntijoiden teemahaastattelut kautta linjan käynnistyivät luontevasti yleisen ajatustenvaihdon ja vapaan etätyökeskustelun myötä. Osa haastateltavista oli valmistautunut haastatteluun pohtimalla syvällisestikin etukäteen toimitettuja teemoja ja osa tunnusti suoraan, että valmistautuminen oli jäänyt vähälle tai kokonaan väliin. Heikommin valmistautuneilla henkilöillä haastatteluiden alussa kului selkeästi enemmän aikaa teemaan virittäytymiseen ja mahdollisuus pohtia etätyön tekemistä yleisesti, palauttaa mieleen omia kokemuksia ja muodostaa mielipiteitä teemaan liittyen tuli tarpeeseen. Kiireetön keskusteluhetki herätti monet pohtimaan etätyön tematiikkaan hyvinkin syvällisesti.

Haastatellut asiantuntijat tekivät etätyötä keskimäärin kolmena päivänä viikossa. Tämän kerrottiin olevan hyvin tyypillinen malli koko organisaation tasolla. Koko organisaatiossa kerrottiin olevan vain muutama henkilö, jotka työskentelivät pääosin toimistolla. Etätyömahdollisuutta pidettiin tärkeänä ja nykyaikaisena tapana tehdä asiantuntijatyötä. Etätyömahdollisuutta pidettiin positiivisena, mutta ei kokonaan ongelmattomana menettelynä organisaatiossa. Kaikki haastatellut korostivat etätyön helpottavan yksityiselämän ja työelämän yhteen sovittamista. Tärkeimpänä syynä tulla toimistolle töihin pidettiin työkavereiden tapaamista ja yhteisiä kohtaamisia.

> ”...sellaiseen rytmiin se on aika hyvin asettunu, että parina päivänä käy siellä toimistolla. Joskus tuntuu, että sekin on vähän turhaa, kun siellä saattaa pahimmillaan olla yksin sen koko päivän.” (H2)

Monet työtehtävät koettiin helpommaksi hoitaa kollegoiden kanssa kasvotusten. Moni korosti miten esimerkiksi myyjän ja HR-asiantuntija välinen vuorovaikutus ja ”yhteinen sävel” ovat kriittinen menestystekijä toimeksiantojen täyttämisessä. Samoissa tiloissa työskentelyn katsottiin nopeuttavan asioiden eteenpäin viemistä. Yleisesti koettiin myös, että kaikkia työhaastatteluja ja asiakastapaamisia ei ole ollut tarkoituksenmukaista pitää etäyhteyksin, koska tietynlainen yhteyden rakentaminen vaatii myös fyysistä kohtaamista.

> ”Kyllä mä kaipaan sitä, kun työkaverin kanssa istutaan vastakkain työpisteillä ja ne ajatukset vaan lentelee. Oikeiden tekijöiden löytäminen on välillä tosi vaikeaa ja työkaverin apu on siinä tosi arvokasta. ...etänä se ei vaan toimi samalla tavalla.” (H5)

Asiantuntijat kertovat yhtenevästi organisaation etätyökäytänteistä ennen ja jälkeen pandemian. Etätyötä kerrotaan ennen pandemiaa tehdyn organisaatiossa vain satunnaisesti. Ennen 2020-lukua, asiantuntijaroolissa oli tyypillistä työskennellä etänä arvioilta yksi päivä tai muutama päivän osa kuukaudessa. Moni kertoi johdon hyödyntäneen etätyömahdollisuutta enemmän. Kaksi haastatelluista ei ollut tehnyt etätyötä koskaan. Lähes kaikki haastatellut kertovat, että ennen pandemiaa organisaatiossa oli vahva ajatus siitä, että etätyö ei ollut oikeaa työtä ja etätyöpäivä tarkoitti epävirallista vapaapäivää. Moni asiantuntija kertoo, että vältti tämän vuoksi etätyöpäivän pyytämistä omalta esimieheltä. Pandemian jälkeen asenteiden koetaan muuttuneen dramaattisesti.

> ”Itsekin ihan rehellisesti sanottuna ajattelin, että ne perjantaipäiviin pyydetyt etäpäivät oli ihan höpöhöpöä. Että ei ne päivät ollu työntekoa varten” (H6)

Kohdeorganisaation asiantuntijoiden mukaan organisaatiossa oli käytössä etätyövälineitä jo ennen 2020-lukua. Kohdeorganisaatiossa työskennellään hajautetussa organisaatiossa, joten etäpalavereja ympäri Suomea työskentelevien kollegoiden kanssa on järjestetty aiemminkin. Haastateltavat kertovat, että etäyhteydellä pidetyt palaverit olivat ennen pandemiaa kuitenkin hyvin satunnaisia. 2020-luvun alku muutti dramaattisesti työntekemisen tapaa organisaatiossa koko organisaation siirtyessä etätyöhön, ja paluuta vanhaan ei pandemian päätyttyä tapahtunut.

> ”Iso osa työkavereista on tietty ollu “etänä” jo kauan ennen näitä teamsseja ja muita muutoksia. Ja silloin itse asiassa firmalla meni vielä tosi hyvin.” (H1)

Kun keskustelu kääntyy asiantuntijoiden motivaatioon etätyön kontekstissa, käy selkeästi ilmi, että kyseessä on hyvin kompleksinen ilmiö ja asiantuntijan on vaikea hahmottaa näiden asioiden suhteita. Haasteltavat kertovat, että on haastavaa arvioida etätyön ja motivaation välistä todellista suhdetta. Enemmistö haastatelluista kuitenkin sanoo suoraan kokeneensa yleistä, voimakastakin motivaatiotason laskemista niin henkilökohtaisesti, kuin koko organisaation tasolla kuluneiden kahden vuoden aikana. Motivaation laskun kytkeminen mihinkään tiettyyn ilmiöön koetaan kuitenkin vaikeaksi, vaikka ajallinen yhteys etätyöhön on toki olemassa. Muutama haastateltu kertoo keskustelevansa usein kollegoidensa kanssa organisaation ilmapiirin muutoksesta ja henkilöstön vaihtuvuuden lisääntymisestä.

> ”...en mä osaa oikeen sanoa. Jotenkin vaan sellainen lässähtänyt fiilis tuntuu olevan kaiken kaikkiaan tosi monella” (H7)

6.3.2 Etätyön edut ja haitat

Haastatteluiden siirtyessä etätyön edut ja haitat -teemaan, vastauksissa alkaa olla havaittavissa hienoista polarisaatiota; vaikka kaikki pitävät etätyömahdollisuutta lähtökohtaisesti hyvänä asiana, osa pitää ilmiötä selkeästi positiivisempana, kun taas toiset

nostavat aktiivisesti esiin epäkohtia. Osa asiantuntijoista kertoo kaipaavansa aktiivista työkavereiden näkemistä ja työn tekemistä fyysisesti yhdessä, osa taas sanoo nauttivansa etätyöstä ja kokee saavansa enemmän aikaan kotona. Kukaan ei kuitenkaan haluaisi kokonaan luopua etätyöstä; muun elämän yhteensovittaminen koetaan helpommaksi, kun etätyö on yleistynyt. Sopivan etätyöpäivien määrän suhteen ajatukset ovat hyvin kirjavia vaihdellen parista päivästä kuussa lähes täyteen etätyöhön.

> ”Tää on varmaan ihan klisee, mutta perheen äitinä etätyömahdollisuus ja sen joustavuus on ollut tosi hyvä juttu itselle. Kotona taukojen lomassa saa aikaan vaikka mitä ja iltoihin jää enemmän aikaa omille jutuille” (H1)

Muutama haastateltava kertoo vaikeuksista etätyövälineiden kanssa, mutta yleisesti ottaen välineet ja osaaminen koetaan olevan riittävää etätyön laadukkaaseen toteuttamiseen. Haastavaksi on kuitenkin laajasti koettu uusien järjestelmien käyttöönotto tai toimintatapojen muutokset. Koulutus- ja viestintäasioiden koetaan heikentyneen etätyöajassa ja vastuun nähdään siirtyneen hyvin vahvasti asiantuntijoille itselleen. Etäaikana kynnyksen avun pyytämiseen ja antamiseen kollegoiden kesken koetaan selkeästi kasvaneen ja työssä kohdattuja haasteita joutuu ratkomaan aiempaa enemmän yksin. Muutamassa haastattelussa nousee esiin se, että asiantuntija kokee, että ei enää tunne kaikkia kollegoitaan tai tunne heitä nimeltä.

> ”Se on pakko sanoa, että etänä jotain vaikka järjestelmän uutta käyttötapaa on tosi hankala sisäistää. Se, että Teamssiin ilmestyy ohje ei oikeen palvele.” (H3)

Kaikki haastateltavat mainitsevat selkeäksi etätyön haitaksi organisaatiotason yhteisten fyysisten tapahtumien loppumisen ja siirtymisen erilaisiin virtuaalitoteutuksiin. Moni on odottanut paluuta ”normaaliin” yhteisten tapahtumien osalta rajoituksien poistuttua, mutta käytännössä etäkokoontumisista on muodostunut uusi normaali. Asiantuntijat muistelevat lämmöllä ja värikkäästi kuvaillen aiempien vuosien yhteisiä tilaisuuksia ja miten hienoja kohtaamisia niissä syntyi.

> ”Siis meillä on ennen ollut aivan sairaan hauskaa! Nämä virtuaalitiimipäivät on ihan yhtä tyhjän kanssa” (H5)

Kaikki haastatellut asiantuntijat nostivat tavalla tai toisella esiin toimialan dynaamisuuden ja nopeuden. Koettiin, että nopeuden vaateeseen vastaaminen vaatii jatkuvaa keskusteluyhteyttä kollegoiden kanssa ja tämä koettiin haastavaksi toteuttaa etäyhteyksien kautta. Samassa työhuoneessa istuva tiimi kommunikoi kuitenkin hyvin eri tavoin kuin etänä. Tämä haaste oli siis laajasti tunnistettu, mutta eroavaisuuksia löytyi siinä, miten ongelmaa oli saatu ratkottua; toiset ovat onnistuneet ratkomaan asiaa oman tiimin sisällä, toiset kokivat työnantajan velvollisuudeksi tarjota ratkaisuja.

> ”Jos on tosi tiukka paikka, me saatetaan X:n kanssa istua monta tuntia yhteisen linjan päässä siinä työn teon ohella. Siinä pystyy hyvin nopeesti tarvittaessa tarkistamaan kaverilta juttuja” (H8)

Asiantuntijoiden puheessa oli havaittavissa se, että etätyö on toiminut monella myös voimaannuttajana. Omaa työtä koetaan johdettavan entistä itsenäisemmin ja esimerkiksi esimiehen jatkuva ulkoinen kontrolli on vähentynyt ja työskentely on muuttunut enemmän tuloksia mittaavaksi. Eräs vastaaja kertoo vihdoin löytäneensä kiireisestä ruuhkavuosiarjestaan aikaa liikkumiselle etätyön kautta; lounastauon kävelylenkki on mahdollista.

> ”Suuria helpotuksen tunteita oon kokenut. Mikromanageeraukseen taipuvaisen esihenkilön on ollut pakko antaa meidän tehdä omia päätöksiä. ...ihan parasta!” (H2)

6.3.3 Johtaminen etätyössä

Etätyön johtamisesta puhuttaessa, moni kohdeorganisaation asiantuntija kokee etääntyneensä esimiehestään. Fyysiset kohtaamiset oman esimiehen ja organisaation johdon kanssa ovat selkeästi vähentyneet ja arkipäiväiset kohtaamiset toimistolla, jossa sivutaan työn lisäksi myös elämän muita ulottuvuuksia ovat jääneet minimiin. Haastatteluaineistossa korostuu koettu yhteydenottamisen vaikeutuminen etätyön yhteydessä; moni asia jää tarkistamatta tai varmistamatta, kun pelätään, että häiritään esimiestä tämän oman työn ääressä. Aiemmin toimistolla työskenneltäessä tätä ei oltu nähty ongelmana.

> ”Se on tän etätyön jännä ominaisuus, että on alkanut pelätä häiritsevänsä toisia. Toimistolla ei oo ollut koskaan ongelmia mennä koputtamaan

> pomon oveen, mutta nyt kun näkee että kalenterissa on varauksia, on soittamisenkin kynnys ihan hirvittävän korkeella ” (H6)

Etätyön koettiin laajasti häivyttävän niin kollegoiden kuin esimiesten persoonaa. Etätyön nähtiin korostaneen asiakeskeisyyttä ja persoonat viestien ja työsuoritusten takana muuttuvat koko ajan vähemmän näkyviksi. Kaikki haastateltavat kertovat omalla tavallaan niin sanotusta sähköpostijohtamisen lisääntymisestä. Pandemiarajoitusten alkuaikoina koettiin, että johtamiseen panostettiin enemmän ja viestintää ja koulutuksia toteutettiin erilaisten yhteisten etäpalaverien muodossa. Moni asiantuntija kertoo, että vuosien saatossa fasilitoitujen etätilaisuuksien määrä ja laatu on laskenut. Tiedotteiden ja ohjeistuksien kerrotaan nykyään vain ilmestyvän yhteisille viestintäkanaville ja asiantuntijoiden odotetaan omaksuvan asiat itsenäisesti.

> ”Sitä se suoraan sanottuna nykyään on. Teamssiin ilmestyy viesti, jossa sanotaan, että nyt tehdään jatkossa näin. Siinä se.” (H4)

Haastatteluaineistosta ilmenee, että kohdeorganisaation asiantuntijat kokevat etätyössä johtamisen sävyn muuttuneen käskyttävämmäksi. Moni arvelee tämän johtuvan kirjallisen viestinnän vaikeudesta, mutta samalla todetaan johtamistyylin vaikuttavan selkeästi omaan työmotivaatioon. Toiveet valmentavammasta ja yksilöitä kohtaavasta johtamisesta ovat myös selkeästi näkyvissä. Moni asiantuntija toivoisi johdon olevan enemmän läsnä myös etätyön kontekstissa. Johdon ja asiantuntijoiden välisen vuoropuhelun laadun ja määrän katsotaan heikentyneen huomattavasti laajan etätyön aikakaudella.

> ”Ei täällä koskaan sellaista pään silittelyn kulttuuria oo ollut, mutta nykyään tuntuu, että me toimihenkilöt ei saada sanoa enää mitään, eikä keneltäkään kysytä edes mielipidettä. Kyseenalaistaminen ja keskustelu on kadonnut. Pitäis vaan tehdä niin kun käsketään. Eikä se kyllä niin mene.” (H3)

Asiantuntijoiden puheesta on erotettavissa myös hienoista “esimieskateutta”. Useampi haastateltu pohtii, onko organisaatiossa eri henkilöiden alaisuudessa erivapauksia. Moni korostaa johtamisen osalta toivovansa läpinäkyvää, ryhdikästä ja avointa linjaa. Etätyöaikana tavoitteiden, mittareiden ja toimenkuvien sisällön kerrotaan alkaneen muuttua aiempaa nopeammin ja aikaa näiden sisäistämiseen on ollut tarjolla erittäin niukasti. Usea asiantuntija kokee, että etäaikana tavoitetasoja on nostettu epärealistisen

korkealle ilman, että heitä itseään on osallistettu tai kuultu tavoitteiden määrittelyssä tai että ei olla tarjottu riittävästi resursseja täyttää uusia tavoitteita. Yleisesti kokemus johtamisen tasosta on heikentynyt etätyön aikakaudella.

> ”Jatkuvasti tuntuu muuttuvan ihan kaikki. Tosi vaikea pysyä perässä” (H8)

6.3.4 Etätyön kehittämiskohteet

Asiantuntijoilla on selkeästi haasteita esittää selkeitä ja jäsenneltyjä kehittämisehdotuksia etätyön johtamisen parantamiseksi, vaikka kehitettävää kaikkien mielestä löytyy.

> ”En mä tiedä. ...tuntuu, että niin paljon pitäisi tehdä, että ei tiedä mistä aloittaa” (H6)

Kaikkein selkeimpänä kehittämiskohteena haastateltavien puheesta kuitenkin erottui tarve yhteisöllisyyden palauttamiselle. Muutama asiantuntija koki suorastaan menettäneensä työyhteisönsä ja etätyön koettiin tehneen työstä ylipäätään yksinäisempää, vaikkakin vapaampaa. Ratkaisuksi ei kuitenkaan kaivattu mitään “teams -hömpöttelyä” tai pakotettua lähityötä, vaan aitoja yhteyksiä ja kohtaamisia ihmisten kanssa organisaation eri tasoilla.

> ”Mulla on tosi kova ikävä sitä aikaa, kun oltiin tiivis yhteisö. Nykyään tuntuu, että on täällä ihan yksin. Väki vaihtuu sitä tahtia, että en mä edes tiedä ketä täällä enää on töissä” (H5)

Johtajia kaivattiin näkyvämpään rooliin ja etäjohtamisen toivottiin olevan enemmän valmentavaa kuin käskyttävää. Rajojen ja tavoitteiden asetantaan toivottiin inhimillisyyttä, läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta.

> ”Itselle on tosi vaikeaa sitoutua johtajaan, jos sitä ei yhtään tunne, eikä sitä koskaan näy.” (H4)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön toiseksi viimeisessä luvussa kiteytetään ja esitellään opinnäytetyön olennaisimmat löydökset. Luvussa peilataan löydösten suhteita opinnäytetyön tietopohjassa esitettyihin näkökulmiin tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Luvussa käsitellään johtopäätökset, vastataan opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen ja esitetään kehittämisehdotuksia kohdeorganisaation toimintaan.

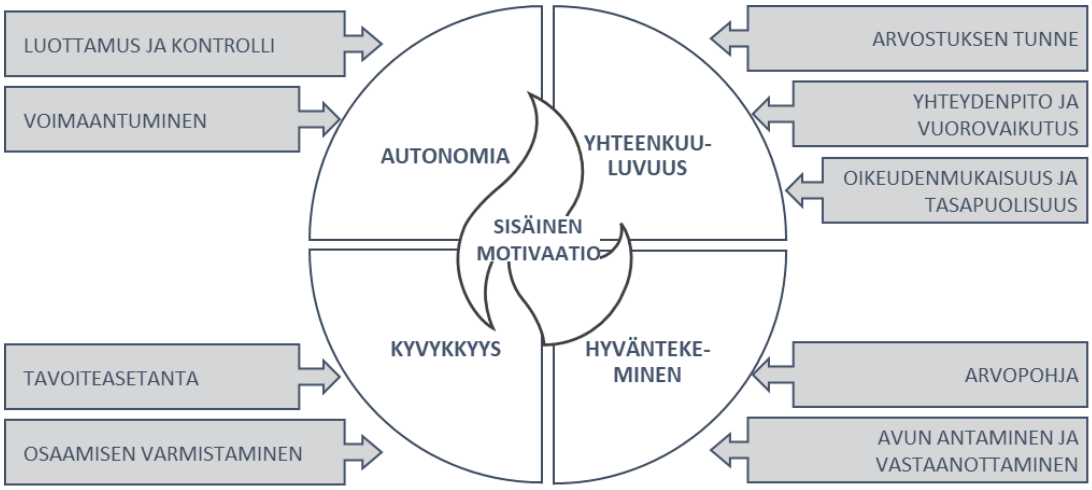
7.1 Asiantuntijan sisäisen motivaation johtaminen etätyössä

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymyksen avulla etsittiin vastausta siihen, **miten asiantuntijan sisäistä motivaatiota voidaan johtaa etätyössä.** Vastausta tutkimuskysymykseen etsittiin haastattelemalla kohdeorganisaation asiantuntijoita ja peilaamalla haastatteluaineistosta muodostunutta kuvaa aihepiiristä laadittuun teoreettiseen viitekehykseen. Opinnäytetyöntekijän ymmärrystä lisättiin ja tutkimusaineistoa syvennettiin taustoittavalla johdon ryhmähaastattelulla sekä dokumenttianalyysillä.

Etätyö sinällään ei juuri muuta työntekemisen ydintä; vastuut, velvoitteet ja tavoitteet pysyvät useimmiten samoina. Käytännössä kuitenkin etätyöhön siirtyminen vaikuttaa laajasti niin henkilöstön motivaatioon, johtamiseen kuin organisaation tunneilmastoon ja siten myös suorituskykyyn. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle analyysi asiantuntijoiden kokemuksista etätyöstä motivaation näkökulmasta ja sisäisen motivaation muodostumisen edellytysten nykytilasta. Analyysin pohjalta kohdeorganisaatiolle laadittiin kehittämisehdotuksia, joiden avulla motivaation sisäistymistä etätyössä voidaan tukea ja saada aikaan suorituskyvyn positiivista kehitystä.

Teorian valossa motivaation sisäistyminen ja sisäisen motivaation syttyminen tapahtuu yksilön psykologisten perustarpeiden täyttymisen kautta. Itsemääräämisteorian mukaan psykologisia perustarpeita ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Ryan & Deci, 2017, 239–271.) Martela ja Ryan (2015, 759) täydentävät kokonaisuutta myös hyväntekemisen eli benevolenssin tarpeella.

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto osoitti, että motivaation kokemus ja siihen vaikuttavat tekijät noudattelivat kohdeorganisaatiossa selkeästi itsemääräämisteorian linjoja. Aineistosta nousi esiin runsaasti yhteneväisyyksiä aiempaan tutkimustietoon ja teoriaan. Aineistosta löydettiin selkeitä kytkentöjä jokaiseen itsemääräämisteorian määrittelemään psykologiseen perustarpeeseen, eikä merkittäviä ristiriitoja ollut havaittavissa. Kuvio 15 havainnollistaa sisällönanalyysissa esille nousseet kohdeorganisaation asiantuntijoiden motivoitumiseen kytkeytyvät tekijät tyypiteltynä itsemääräämisteorian psykologisia perustarpeita mukaillen.



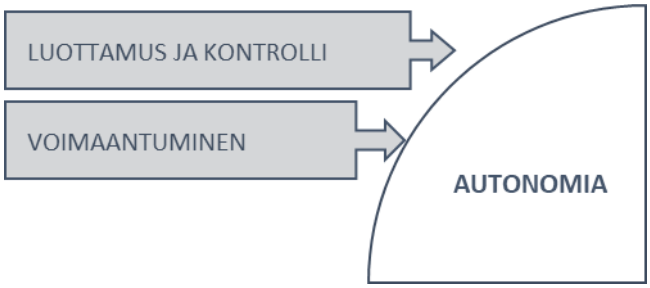
Kuvio 15. Kohdeorganisaatiossa motivoitumiseen vaikuttavat tekijät tyypiteltynä itsemääräämisteorian mukaisesti (Haavisto-Cailleton 2023).

Seuraavissa luvuissa perehdytään tarkemmin tutkimusaineistosta muodostetun, psykologisten perustarpeiden laajennetun nelikentän eri osioihin ja esitetään niiden pohjalta kehittämisehdotuksia organisaation suorituskyvyn parantamiseksi asiantuntijoiden motivaation sisäistymistä tukemalla.

7.2 Autonomia

Tutkimusaineistossa esiintyi hyvin selkeästi autonomian psykologiseen perustarpeeseen liittyviä huomioita ja havaintoja. Havaintojen sävy ja kokemukset olivat tässä kategoriassa pääosin positiivisia. Nämä moninaiset havainnot luokiteltiin kahteen

pääteemaan eli voimaantumisen tunteeseen sekä luottamukseen ja kontrolliin organisaatiossa. Autonomiaan kytkeytyviä motivaatiotekijöitä on havainnollistettu kuviossa 16.



Kuvio 16. Autonomian perustarpeeseen kytkeytyvät motivaatiotekijät kohdeorganisaatiossa (Haavisto-Cailleton, 2023).

Kohdeorganisaatiossa koetaan tapahtuneen selkää positiivista kehitystä ulkoisen valvonnan vähentymisessä ja itseohjautuvuuden kehittymisessä etätyön lisääntymisen myötä. Myös Martela ja Jarenko (2014, 29) kertovat autonomian pitävän sisällään yksilön kokemuksen mahdollisuudesta itsenäisiin valintoihin ilman ulkoista pakkoa tai valvontaa. Kohdeorganisaatiossa koetaan etätyön lisänneen selkeästi asiantuntijoiden mahdollisuuksia vaikuttaa aiempaa enemmän siihen, miten kukin yksilö työtään tekee ja tämän kuvataan lisänneen hallinnan ja itsenäisyyden tunteita.

Opinnäytetyötutkimuksen aineiston valossa voidaan todeta, että kohdeorganisaation etäjohtamisessa on onnistuttu vahvistamaan asiantuntijoiden autonomian tarpeen täyttymistä. Positiiviset kokemukset autonomian saralla ovat suurelta osin kannatelleet asiantuntijoiden motivaatiota ja hyvinvointia etätyön aikakaudella, ja jatkossakin johtamisessa tulisi kiinnittää huomioita tekijöihin, jotka vahvistavat luottamuksen tunnetta organisaation eri toimijoiden kesken ja aikaansaavat voimaantumisen kokemuksia.

Käytännössä kohdeorganisaation johtamisessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, että niin kutsutun mikromanageeraamisen mahdollistavat toimintamallit ja johtamiskulttuuri pidetään systemaattisesti poissa organisaatiosta. Johdon tulee jatkossakin tarkastella omaa toimintaansa ja uudistuvia toimintamalleja myös siitä näkökulmasta, että työntekijöille voidaan tarjota osallisuuden kokemuksia päätöksentekoon liittyvissä

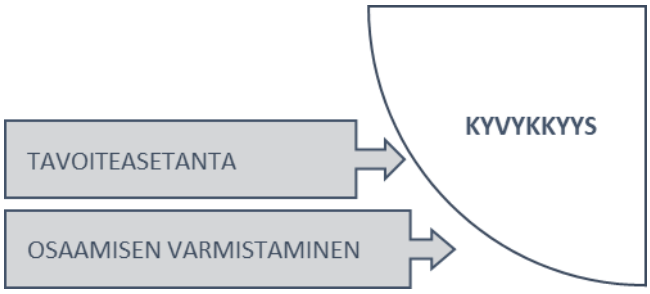
prosesseissa. Vilkmanin (2016, 26) mukaan etäjohtamisen kulmakivenä vaikuttavaa arvostusta voidaan viestiä mahdollistamalla osallisuus päätöksentekoon.

Kohdeorganisaation johtamisessa tulee kirkastaa eri organisaatiotasoille kuuluvat vastuut ja velvollisuudet, sekä huolehtia näiden selkeästä dokumentaatiosta. Myös Vilkmanin (2016, 26) hyvän etäjohtamisen kulmakivissä tunnistetaan yhteisten pelisääntöjen kirkastaminen olennaisena osa toimivan etäjohtamisen kokonaisuutta. Yleisesti ottaen itsenäisessä asiantuntijatyössä tulisi pyrkiä malliin, jossa asiantuntijalla on laaja autonomia omaa työtä koskeviin asioihin. Näin voidaan kannustaa asiantuntijoita kantamaan vastuuta oman toimivallan piiriin kuuluvista asioista ja lisätä autonomian kokemusta entisestään.

Autonomiaan kiinteästi liittyvän luottamuksen kokemuksen tunteen lisäämiseksi kohdeorganisaation johdossa tulisi kiinnittää eritystä huomioita johtajien sekä sanalliseen, että sanattomaan viestintään. Myös Vilkman (2016, 26) painottaa luottamuksen rakentamista tärkeänä etäjohtamisen kulmakivenä. Toimintaohjeissa, prosessikuvauksissa ja muussa kirjallisessa viestinnässä ilmaistu luottamuksen osoitus henkilöstölle ohitetaan huomattavan helposti, jos koetaan, että johtajat eivät aidosti omassa vuorovaikutuksessaan ilmaise systemaattista luottamusta. Näin ollen kohdeorganisaation johdon tulisi aktiivisesti, monipuolisesti ja tietoisesti pyrkiä viestimään luottamusta omaa organisaatiota kohtaan.

7.3 Kyvykkyys

Kyvykkyyden psykologiseen perustarpeeseen liittyvien havaintojen teemoittelussa nousi esiin kaksi selkeää kategoriaa; organisaation tavoiteasetanta sekä osaamisen varmistaminen. Kyvykkyyden teemoihin kytkeytyvissä havainnoissa oli monesti läsnä huoli siitä, miten organisaation tulevaisuuden menestys varmistetaan ja että luottamus osaamistason nostoon nykyisillä käytänteillä oli heikko. Kyvykkyyden perustarpeeseen kytkeytyvät motivaatiotekijät on havainnollistettu kuviossa 17.



Kuvio 17. Kyvykkyyden perustarpeeseen kytkeytyvät motivaatiotekijät kohdeorganisaatiossa (Haavisto-Cailleton, 2023).

Tutkimusaineiston mukaan etätyöaikana organisaation tavoiteasetannassa on tapahtunut selkeitä muutoksia ja kehitystä pidetään huonona. Tavoitteiden koetaan kiristyvän ja muuttuvan epäjohdonmukaisesti ja tiheästi. Myös tavoitteista viestiminen ja niihin sitouttaminen tuntuu jääneen vähäiseksi. Pettymys, jota koetaan, kun tavoitteita ei saavuteta, vaikuttaa kroonistuneen organisaation asiantuntijoiden mielenmaisemaan. Decin ja Ryanin (2000, 233–234) mukaan kyvykkyyden tarve pitää sisällään yksilötasoisen pätevyyden tunteen ja henkilökohtaisen kokemuksen siitä, että pystyy suoriutumaan tehtävistään. Kyvykkyyttä kokeva yksilö kokee saavuttavansa organisaation hänelle asettamat tavoitteet ja tuntee saavansa työllään aikaan hyviä tuloksia.

Osallisuuden tunnetta yhteisten tavoitteiden asettamiseen ei juuri ole havaittavissa aineistosta, pikemminkin päinvastoin. Aineistosta kumpuaa myös huoli, miten organisaatiossa varmistetaan asiantuntijoiden riittävä osaamistaso, jolla alati kiristyviin vaatimuksiin on mahdollista vastata. Martelan ja Jarenkon (2014, 29–30) mukaan työskentely kiinnostavassa ja sopivan haastavassa työtehtävässä mahdollistaa yksilölle itsensä toteuttamisen ja kyvykkyyden kokemuksen. Kohdeorganisaatiossa ilmenee siis tämän tarpeen täyttämisen osalta kehitettävää.

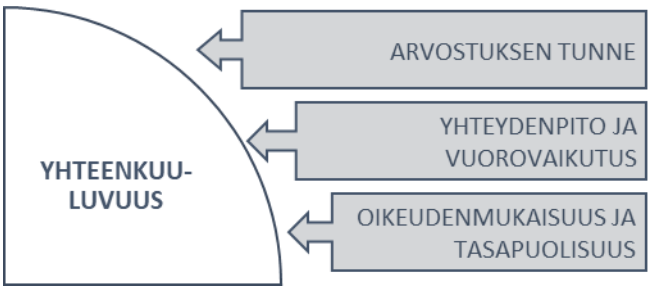
Kyvykkyyden tunteen johtamisessa kohdeorganisaation tulee tunnistaa sen mahdollisuudet tarjota asiantuntijoille ylpeyden kokemuksia omista saavutuksistaan työntekemisen kontekstissa. Kohdeorganisaation etätyön johtamisen osalta olisi hyvä tarkastella tavoitteiden muodostamisen tapoja ja pohtia asiantuntijoiden osallistamista yhteisten tavoitteiden suunnitteluun ja asettamiseen. Vilkmanin (2016, 26) etätyön kulmakivien mukaiset jatkuva dialogi ja avoimuus linkittyvät olennaisesti kyvykkyyden tunteen lisäämiseen. Osallisuuden kokemusta lisäämällä voidaan lisätä

asiantuntijoiden sitoutumista tavoitteisiin ja innostaa ponnistelemaan eteenpäin hankalissakin tilanteissa.

Johtamisen näkökulmasta kyvykkyyden tunnetta voidaan kasvattaa mahdollistamalla uusien taitojen oppiminen ja yksilöiden osaamisen kehittyminen. Nykyisellään kohdeorganisaatiossa asiantuntijoita arveluttaa oman osaamisen riittävyys vaatimusten kiristyessä ja johdon näkemykset riittävästä osaamisesta suhteessa tavoitteisiin eivät kohtaa asiantuntijoiden näkemyksien kanssa. Ropen (2021) mukaan riittävän valmiudet ja osaamiset ovat olennainen onnistuneen etätyön edellytys, joka tulee huomioida myös johtamisessa. Kyvykkyyden tunnetta kohdeorganisaatiossa olisi mahdollista vahvistaa ottamalla käyttöön kattavat osaamiskartoitukset ja tehtäväkohtaisten osaamisprofiilien laadinta. Näin organisaatiossa olisi mahdollista hahmottaa selkeästi mahdolliset osaamisaukot ja tarvittaessa laatia suunnitelma niiden korjaamiseen.

7.4 Yhteenkuuluvuus

Tutkimusaineiston analyysissä nousi esiin hyvin runsaasti teemoja, jotka linkittyivät voimakkaasti yhteenkuuluvuuden psykologiseen perustarpeeseen. Yhteenkuuluvuuden teemoihin kytkeytyvissä havainnoissa sävy oli useimmiten negatiivinen, vaikka positiivisiakin kokemuksia aineistosta löytyi. Yhteenkuuluvuuden tarpeeseen liittyneet havainnot luokiteltiin kolmeen pääteemaan eli arvostuksen tunteeseen, yhteydenpitoon ja vuorovaikutukseen sekä oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. Yhteenkuuluvuuteen kytkeytyviä motivaatiotekijöitä on havainnollistettu kuviossa 18.



Kuvio 18. Yhteenkuuluvuuden perustarpeeseen kytkeytyvät motivaatiotekijät kohdeorganisaatiossa (Haavisto-Cailleton, 2023).

Kohdeorganisaation asiantuntijat kaipasivat selkeintä muutosta ja parannuksia yhteenkuuluvuuden osa-alueella. Teemaan kytkeytyvien asioiden koettiin olleen erittäin hyvällä tolalla ennen 2020-lukua ja moni asiantuntija muistelee haikeudella organisaatiossa vallinnutta erinomaista yhteishenkeä. Martela ja Jarenko (2015, 120) vahvistavat yhteisöllisyyden tarpeen liittyvän läheisesti myös hyvän yhteishengen ylläpitämiseen, joka puolestaan vähentää sisäisten kilpailuasetelmien muodostumista ja lisää keskinäistä avun antoa kollegoiden kesken. Pandemia-aikana asiantuntijoiden oli helpompi hyväksyä muutokset yhteydenpidossa ja vuorovaikutuksessa, mutta rajoitusten väistyttyä moni ilmaisee suurta pettymystä organisaation johtoon, jonka koetaan hylänneen tarve ylläpitää organisaation yhteishenkeä livetapaamisten ja vapaamuotoisten kohtaamisten muodossa.

Aineistosta nousee myös esiin yhteisöllisyyden tunteeseen kytkeytyviä kokemuksia ja epäilyjä eriarvoisuudesta eri toimistojen kesken. Asiantuntijat pohtivat onko eri johtajien alaisuudessa työskentelevillä eri vapauksia ja palkitsemisen tasapuolisuudestakin on epäilyjä, vaikka palkitsemisen mallit sinällään on esitetty kaikille samanlaisina. Martelan ja Jarenkon (2015, 119–120) mukaan yksilön kokema yhteenkuuluvuus lisääntyy organisaation johdon osoittaman arvostuksen ja reiluksi koetun johtamisen myötä.

Tutkimusta taustoittavan johdon ryhmähaastattelun pohjalta on selvää, että kohdeorganisaatiolla on taloudellisia rajoitteita, jotka haastavat yritysjohdon mahdollisuuksia tarjota henkilöstölle fyysisten kohtaamisten mahdollisuuksia. On kuitenkin huomion arvoista, että haasteista huolimatta johdon tulee pyrkiä mahdollistamaan henkilöstölle tapoja kohdata toisiaan ja voimistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöllisyys ja sen vaaliminen on myös tärkeä osa Vilkmanin (2016, 26) etäjohtamisen kulmakiviä.

Yhteishengen rapautuminen lisää tutkitusti ristiriitoja organisaatioissa, vähentää sitoutumista ja laskee motivaatiota. Tämän kehityksen vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen on merkittävä ja siksi johdon tulee kyetä ratkaisemaan tämä haaste pidemmän aikavälin hyötyjä silmällä pitäen. Hyvän yhteishengen palauttamiseen käytettävä pääoma on nähtävä investointina, joka tuottaa organisaatiolle hyvää motivaation kehittymisen kautta. Kohdeorganisaation yhteisöllisyyden rakentamiseen ja vaalimiseen

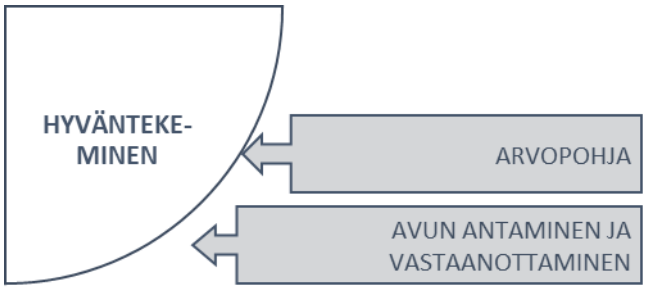
panostaminen tulisi tulevaisuudessa nähdä keinona johtaa työyhteisön voimavaroja ja niiden kautta työn tuloksellisuutta pitkällä aikavälillä.

Yhteenkuuluvuuden kokemuksen syntyminen etätyössä ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii johtamista. Kohdeorganisaation tulisi systemaattisesti ja määrätietoisesti alkaa rakentaa organisaatiokulttuuria, joka sallii myös etätyössä työajan käyttämisen vapaampaan jutteluun, kollegoihin tutustumiseen ja työn ulkoisista asioista viestimiseen päivittäisen työn lomassa. Tähän kytkeytyvät Vilkmanin (2016, 26) etäjohtamisen kulmakivet avoimuus, luottamus ja arvostus, jotka tukevat yhteenkuuluvuuden rakentumista. Johtajilla ja johtamiskäytänteillä on tällaiseen toimintaan kannustamisessa erityisen merkittävä rooli, koska johtajisto omalla esimerkillään viestii yhteisöllisyyden todellisesta ja aidosta merkityksestä organisaatiossa.

Kohdeorganisaation johdon tulisi vapaamuotoiseen viestintään kannustamisen lisäksi kiinnittää erityistä huomiota vuorovaikutuksen laatuun ja aitouteen, sekä käytössä oleviin viestintäkanaviin. Organisaatiossa olisikin syytä selkeästi sopia millaisia kanavia hyödynnetään virallisessa organisaatioviestinnässä ja mitkä kanavat palvelevat epävirallista viestintää. Vilkmanin (2016, 26) etäjohtamisen kulmakivistä selkeät pelisäännöt tukevat tätä tavoitetta. Johdon tärkeä tehtävä on toteuttaa yhteenkuuluvuuden tunnetta tukevat viestintäratkaisut siten, etteivät tärkeät viestit huku viestitulvaan, ja että kaikki olennainen informaatio on varmasti jokaisen työyhteisön jäsenen saatavilla.

7.5 Hyväntekeminen

Neljänneksi psykologiseksi perustarpeeksi tuoreissa tutkimuksissa esitetty hyväntekemisen tarve otettiin mukaan kohdeorganisaation nykytilan analyysiin, koska tutkimusaineisto piti selkeästi sisällään myös tähän teemaan liittyviä seikkoja. Hyväntekemisen tarpeeseen liittyvien havaintojen teemoiksi muodostuivat organisaation arvopohja ja mahdollisuus avun antamiseen ja vastaanottamiseen. Hyväntekemisen perustarvetta kohdeorganisaatiossa kuvaavat teemat on havainnollistettu kuviossa 19.



Kuvio 19. Hyväntekemisen perustarpeeseen kytkeytyvät motivaatiotekijät kohdeorganisaatiossa (Haavisto-Cailleton, 2023).

Tutkimusaineistosta löytyi jopa hieman yllättäen voimakasta yhteneväisyyttä hyväntekemisen tarpeeseen. Henkilöstöalalla työskentelevät henkilöt ovat usein humanismiin taipuvaisia ja kokevat palvelutehtävän omakseen. Kohdeorganisaation asiantuntijat sanoittavat haastatteluissa kokemuksiaan organisaation arvopohjan koventumisesta viime vuosien aikana. Kovien arvojen kuten rahan ja tehokkuuden ymmärretään olevan olennainen osa liiketoimintaa, mutta organisaation kulttuuriin kaivataan takaisin myös pehmeitä näkökulmia, joissa yksilöt voivat palvella muutakin kuin markkinataloutta. Myös Martela ja Jarenko (2015, 18) toteavat, että hyväntekemisen tarpeen tyydyttymiseen tarvitaan yksilötason kokemusta hyvän tekemisestä oman työn kautta. Oman työn myönteinen vaikutus voi kohdistua työkavereihin, asiakkaisiin tai laajempiin kokonaisuuksiin. Kohdeorganisaatiossa kaivataan eritysesti etätyöhön soveltuvia tapoja tarjota ja saada apua omilta kollegoilta ympäri Suomen.

Johtamisen näkökulmasta kohdeorganisaation asiantuntijoiden hyväntekemisen perustarpeen tyydyttämiseksi on tärkeää mahdollistaa avun antaminen ja vastaanottaminen kollegoiden kesken myös etätyön kontekstissa. Moni asiantuntija sanoitti avun antamisen ja saamisen työyhteisön keskuudessa omaa hyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Asiakassuhteiden hoitamisen ja taloudellisten tavoitteiden siirtyessä koko ajan kovemmalle arvopohjalle, näyttäytyy organisaation sisäinen mahdollisuus palvella, auttaa ja saada apua merkittävänä tekijänä hyväntekemisen kokemuksen rakentumisessa.

Kohdeorganisaation tärkeä tehtävä on jatkossa mahdollistaa toiminta, jossa etätyössä voidaan matalalla kynnyksellä tunnistaa eri asiantuntijoiden osaamisia, sekä tarjota ja pyytää apua mitä erilaisimpiin työhaasteisiin. Voisiko mahdollisesti organisaation Teams-alustalle perustaa oma kanava, jossa asiantuntijat voivat itse jakaa tietoa omista

hyvistä käytänteistään ja osaamisestaan? Vastaavasti kanavalla voisi turvallisesti myös kysellä tarvittaessa apua omiin haasteisiin.

Myös henkilöstön kokemusta arvoristiriidoista yksilöiden ja organisaation tavoitteiden välillä on tärkeä lähteä purkamaan johtamisen keinoin. Avoimen vuoropuhelun mahdollistaminen ja turvallisen ympäristön luominen erilaisten näkemysten jakamiselle, ovat tärkeitä lähtökohtia yhteisen arvopohjan löytymiselle. Johdon tehtävänä on löytää tähän oikea foorumi ja fasilitoida vuorovaikutusta yhteisen näkemyksen muodostamiseksi. Johtamisen keinoin on tärkeä kyetä keskustelemaan avoimesti siitä, millaiset hyväntekemisen painopisteet organisaatiolla on verrattuna esimerkiksi yksilöiden painotuksiin. Myös Vilkmanin (2016, 26) etäjohtamisen kulmakivissä painotetaan avoimuuden merkitystä osana toimivaa etätyökulttuuria Organisaation näkökulmasta olisi esimerkiksi tehokasta kehittää hyväntekemiseen liittyvää narratiivia asiakasyritysten palveluun ja työmahdollisuuksien löytämiseen niitä tarvitseville henkilöille.

8 POHDINTA

Tässä opinnäytetyön viimeisessä luvussa paneudutaan opinnäytetyöprosessin kokonaisuuden arviointiin sekä laadullisista että eettisistä näkökulmista. Luku päättyy pohdintaan ja opinnäytetyöprosessin reflektointiin sekä kohdeorganisaation, että opinnäytetyöntekijän näkökulmista. Luvussa arvioidaan myös tutkimustulosten hyödynnettävyyttä, sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

8.1 Tutkimuksen arviointi ja eettisyys

Kanasen (2015a, 342–343) mukaan opinnäytetyöraporteissa tulisi aina tarkastella tutkimuksen luotettavuutta ja käsitellä käytettyjen luotettavuuden mittareiden yhteyttä omaan työhön. Hirsjärvi ym. (2009, 231) puolestaan toteavat, että tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin apuna voidaan hyödyntää hyvin monenlaisia mittareita. Kananen (2015b, 111–112) kiinnittää huomiota siihen, että tutkimuksen luotettavuuteen

liittyvät seikat tulisi huomioida läpi koko tutkimusprosessin eli jo suunnitteluvaiheesta lähtien.

Yleisesti tutkimuksen arviointi toteutetaan useimmiten tarkastelemalla reliabiliteettia ja validiteettia eli luotettavuutta ja osuvuutta. Nämä menetelmät on lähtökohdiltaan suunniteltu määrällisen tutkimuksen näkökulmasta, ja soveltuvat laadulliseen tutkimukseen rajallisesti. Lincoln ja Guba (1985) ovat todenneet, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa arviointikriteereinä tulisikin käyttää ennemmin uskottavuutta, siirrettävyyttä, luotettavuutta, vahvistettavuutta ja autenttisuutta. Tuomen ja Sarajärven (2018, 136–137) näkemys puolestaan on, että laadulliseen tutkimukseen soveltuva arvokriteeristö pitää sisällään uskottavuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden sekä vahvistettavuuden.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden luotettavuutta parantavat tarkat kuvaukset siitä, miten tutkimusta on käytännössä toteutettu. Aineiston tuottamisen olosuhteet on dokumentoitu selkeästi ja haastattelujen osalta on kerrottu tarkasti niistä olosuhteista ja ympäristöstä, jossa materiaalia on kerätty. Tämän lisäksi on dokumentoitu haastatteluihin käytetty aika.

Ojasalo ym. (2014, 105) toteavat, että tutkimuksen luotettavuus kasvaa esimerkiksi triangulaation kautta. Tämä tarkoittaa useiden eri näkökulmien huomioimista sekä erilaisten aineistojen ja tiedonkeruumenetelmien hyödyntämistä. Tässä opinnäytetyössä huomioitiin sekä organisaation/johdon, että henkilöstön näkökulmia haastattelemalla molempia henkilöstöryhmiä. Tutkimusmenetelmävalikoimaan kuului haastatteluiden lisäksi myös dokumenttianalyysi.

Tässä opinnäytetyössä myös teemahaastattelunauhoitteiden litteroiminen vahvisti osaltaan tutkimuksen uskottavuutta. Kirjallisen aineiston tarkalla ja toistuvalla tarkastelulla varmistettiin kattava tutkimusaineiston ymmärrys ja hyvä käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyöraporttiin sisällytettiin myös monia lainauksia haastateltujen henkilöiden puheesta, jotka havainnollistivat johtopäätösten ja tulkinnan välistä yhteyttä.

Kananen (2015b, 113–115) toteaa, että tutkimushaastatteluiden edetessä tarpeeksi pitkälle, haastateltavat alkavat lopulta tuottaa samoja, jo aiemmissa keskusteluissa esiintyneitä näkökulmia. Ilmiötä, jossa vastaukset alkavat toistaa itseään, kutsutaan saturaatioksi eli kylläänytymiseksi. Kylläänytymisen voidaan katsoa kertovan tutkimuksen luotettavuudesta. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta tukee kohdeorganisaation asiantuntijoiden haastatteluvastauksissa havaitut samankaltaisuudet eli aineiston kylläänytyminen. Luotettavuudesta kertoo myös se, että haastateltavien puheet muodostivat melko yhtenäisen kuvan etätyössä motivoitumisesta, sekä suhteessa toisiinsa, että suhteessa aihepiiriin aiempaan tutkimukseen.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 4) mukaan tutkimus- ja kehittämistyössä tulee aina noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimuksen tulee päämäärältään olla moraalisesti hyväksyttävä ja tuottaa aidosti hyötyä. Ranta ja Kuula-Luumi (2017, 357) jakavat tutkimuksen eettiset periaatteet kolmeen tyyppiin:

1) tutkittavan itsemääräämisoikeus
2) vahingoittamisen välttäminen
3) yksityisyys ja tietosuoja.

Haastatteluihin osallistuvat henkilöt ovat osallistumispäätöksensä ja tiedonjakamisen syvyyden osalta useimmiten täysin tutkimuksen tekijältä saatavan tiedon varassa. Osallistujille jaettavan tiedon on siis oltava selkeää ja riittävän kattavaa. Tutkimukseen osallistuvien on kyettävä tunnistamaan sekä oma, että tutkijan rooli, ja ymmärrettävä tutkimuksen tarkoitus. Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaation henkilöstöä tiedotettiin laajasti tutkimuksen tekemien tarkoituksesta, tavoitteista ja käytännön toimista. Osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Haastattelut, aineiston käsittely ja tulkinta toteutettiin huolellisesti ja rehellisesti, huomioiden inhimilliset tekijät.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa tuli väistämättä käsiteltäväksi myös henkilötietoja. Henkilötietolaissa (1050/2018, 2 luku 4 §) todetaan, että tunnistetietoja voidaan koota ja käyttää tutkimuksessa, mikäli se on tarkoituksenmukaista ja oikeasuhtaista. Tämän opinnäytetyön osalta teemahaastattelujen toteutus vaati kevyen henkilörekisterin ylläpitoa. Henkilötietojenkäsittely toteutettiin huolellisesti ja

luottamuksellisesti. Osallistujille kerrottiin, että vastaajia ei voi tunnistaa lopullisesta opinnäytetyöraportista eli vastaaminen on anonyymia. Haastatelluille kerrottiin myös tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyvät yksityiskohdat ja se, että yksittäisten haastattelujen materiaalit tuhotaan opinnäytetyöraportin hyväksymisen jälkeen.

8.2 Reflektointi

Tämän opinnäytetyön aihevalinta osoittautui paitsi kohdeorganisaatiota hyödyttäväksi myös opinnäytetyöntekijää itseään kiinnostavaksi ja innostavaksi. Henkilökohtainen kiinnostus tutkimuskohdetta kohtaan kannatteli työn tekemisessä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Mielenkiinto aihepiiriä kohtaan ja siitä syntynyt työn imu olivat avain asemassa työn läpiviemisessä, koska koko prosessin ajan oli läsnä tutkimuksen tekijän epävarma elämäntilanne, jossa opinnäytetyön tekemisen viivästyminen oli relevantti huolenaihe.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Menetelmävalinnat osoittautuivat onnistuneeksi ja sopivat tarkastelun kohteena olleen ilmiön tarkasteluun hyvin. Tietopohja ja siitä muodostettu viitekehys tukivat empiirisen osuuden toteuttamista erinomaisesti. Aineistonkeruumenetelmien määrää lopullisessa työssä karsittiin hieman suhteessa ensimmäisiin suunnitelmiin. Tämä oli ratkaisuna erittäin toimiva, koska menetelmien suuri määrä ei sinällään takaa parempaa lopputulosta. Monipuoliset haastattelut eri organisaatiotasoilta ja dokumenttianalyysi riittivät erinomaisesti tutkimuskysymysten monipuoliseen ja riittävän syvälliseen tarkasteluun.

Haastatteluvaiheen aloittaminen osoittautui ehdottomasti työn jännittävimmäksi osuudeksi. Keskustelujen edetessä rentous ja itseluottamus lisääntyivät ja helpottivat näin aihepiiriin keskittymistä ja keskustelut pystyttiin säilyttämään luontevina. Haastatteluaineiston purkamisen ja uudelleen jäsentelyn vaihe osoittautui todella mielenkiintoiseksi ja opetti tekijälleen paljon. Prosessi oli yllättävän aikaa vievä ja tekemisen punainen lanka oli hetkittäin kateissa, mutta aihepiirin kiinnostavuus, kokeneiden opinnäytetyötekijöiden tuki ja systemaattinen tekeminen veivät analyysivaiheen onnistuneesti maaliin. Opinnäytetyön aikataulu laadittiin opiskelijan resursseihin nähden

kireäksi, mutta kuitenkin realistiseksi ja lopulta työ valmistui tavoiteaikataulun puitteissa.

Yhteistyö kohdeorganisaation kanssa lähti liikkeelle sujuvasti ja yhteinen ymmärrys sopivasta näkökulmasta kehittämisen kohteeksi löytyi sujuvasti. Tavoiteasetannasta, aikatauluista ja tarvittavista toimenpiteistä sovittiin selkeästi työn tilaajan kanssa. Vuoropuhelu oli työn alkuvaiheessa aktiivista, joka mahdollisti erinomaiset lähtökohdat opinnäytetyön toteuttamiselle.

Toteutunut tutkimus etätyön johtamisesta ja sen kehittämisestä kohdeorganisaatiossa oli ajankohtainen ja tarpeellinen paitsi kohdeorganisaatiolle myös kaikille organisaatioille, jotka ovat kiinnostuneita motivaation kehittämisestä etäjohtamisen keinoin, osana kestävän tuloksellisuuden varmistamista. On kuitenkin huomioin arvoista, että työelämässä muutosnopeus on koko ajan kasvavaa, ja organisaatioiden pitkäjänteinen kehittäminen on usein alisteisessa asemassa lyhyen aikavälin taloudellisten tavoitteiden täyttämiselle. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessi on hyvin usein noin vuoden mittainen, syvällinen kehittämistehtävä ja tässä, kuten monessa muussakin opinnäytteessä, kohdeorganisaation tilanteessa ehti tapahtua muutoksia ennen työn valmistumista. Tämä luonnollisesti haastaa tulosten siirtymistä käytäntöön.

Opinnäytetyö vastaa kuitenkin erinomaisesti sille asetettuihin tavoitteisiin ja on myös uudelleen organisoituneen tilaajayrityksen hyödynnettävissä. Toteutetun opinnäytetyötutkimukseen perustuen on mahdollista vetää johtopäätös, että yksilön psykologiset perustarpeet huomioiva, laadukas etäjohtamisosaaminen on kriittisen tärkeä tekijä organisaation menestymisen näkökulmasta, pandemian jälkeisessä maailmassa.

Tämän tutkimuksen kautta kerättyä tietoja ja tuloksia on mahdollista hyödyntää kehitettäessä organisaation henkilöstöjohtamista. Tutkimuksen myötä on mahdollista terävöittää organisaation johtamiskäytänteitä selkeämmin myös yksilön psykologisten perustarpeiden kautta, jolloin motivaation sisäistyminen mahdollistuu. Kohdeorganisaatiossa kehitystä voitaisiin seurata esimerkiksi henkilöstökyselyn tuloksien kautta.

Opinnäytetyössä tarkastellun ilmiön monimuotoisuudesta ja laajuudesta johtuen, prosessin aikana nousi esiin myös hyvin moninaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, joiden

näkökulmat vaihtelevat yksittäisen organisaation perspektiivistä laajempaa tarkastelua edellyttäviin kokonaisuuksiin. Nopean etätyösiirtymän myötä johtamisen haasteet etätyössä puhuttelevat lähes kaikkia organisaatioita, joten yksi mielenkiintoinen tutkimussuunta voisi olla syventyminen yhden itsemääräämisteorian osa-alueen eli psykologisen perustarpeen teemaan laajemmassa, kuin yhden organisaation kontekstissa. Tämän voisi toteuttaa rajaamalla tarkastelun esimerkiksi tietylle toimialle. Toisaalta henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden ja sen strategisen merkityksen ymmärtäminen organisaatioissa on lähtökohta menestyksekkäälle etäjohtamiselle. Toisin sanoen, etätyön johtamisen edellytykset syntyvät ylimmän johdon strategiapainotusten pohjalta. Tästä johdettuna, voisi olla myös erityisen mielenkiintoista tarkastella syvemmin organisaation kypsyys- ja valmiustasoa näissä teemoissa ja peilata sitä organisaation menestymiseen.

LÄHTEET

Aho, T., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Sipilä, R. & Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus, digijulkaisut. Viitattu 19.9.2022. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 13.12.2022. Adobe Digital Editions.

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 18.11.2022. https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.Oy

Bande, B., Fernandez-Ferrin, P., Neira, C. & Otero-Niera, C. 2016. Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation, and performance in an industrial sales setting. Journal of Business & Industrial Marketing, volume 31, issue 2, 219–231. Viitattu 12.2.2023. https://www.researchgate.net/

Baruch, Y. 1998. Applying empowerment: organizational model. Career Development International, volume 3, issue 2, 82–87. Viitattu 29.12.2022. http://dx.doi.org/10.1108/13620439810207608

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2021. Etätyön hyvinvointiopas. Bazar Kustannus.

Danish, R. & Ushman, A. 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. International Journal of Business and Management, volume 5, issue 2, 159–167. Viitattu 1.9.2022. https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159

Deci, E., Connell, J, & Ryan, R. 1989. Self-Determination in a Work Organization. Journal of Applied Psychology, volume 74, issue 4, 580–590. Viitattu 3.1.2023 https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580

Deci, E., Ryan, M. & Koestner, R. 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. Psychological Bulletin, volume 125, issue 6, 627–668. Viitattu 15.12.2022. https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological inquiry, volume 11, issue 4, 227–268. Viitattu 15.8.2022. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, volume 4, 19–43.

Drake, A., Wong, J. & Salter, S.B. 2007. Empowerment, Motivation and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. Behavioral Research in Accounting. volume 19, 71–89.

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Helsinki: WSOY

Eklund, A. Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflown virtaamaan? Helsinki: Grano Oy.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja ja selvityksiä 11:2014. Viitattu 18.2.2023. http://hdl.handle.net/10138/153032

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research. Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.

Gagne, M., & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, volume 26, issue 4, 331–362. Viitattu 5.10.2022. https://doi.org/10.1002/job.322

Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. Harvard Business Review, Volume 78, issue 2, 78–90.

Grace, P. 2020. Etätyökirja: Suunnittele, sovi, tee. (toim.) S. Heiskanen. Helsinki: Aula & Co.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 29.12.2022. https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1036

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Haslam, S. A., Powell, C. & Turner, J. 2000. Social identity, Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. Applied Psychology: An International Review, volume 49, issue 3, 319–339.

Heinonen, S. 2007. Etätyö organisaatioiden kilpailukyvyn näkökulmasta. Teoksessa J. Pekkola & L. Uskelin (toim). Etätyöopas työnantajille. Helsinki: Työministeriö, 17–25. Viitattu 29.10.2022. https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Henkilötietolaki 5.12.2018/1050 muutoksineen.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito: Elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Viitattu 13.10.2022. Adobe Digital Editions.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Izuka, R. 2020. Situationism, virtue epistemology, and self-determination theory. Synthese, volume 197, 2309–2332. Viitattu 10.3.2023. https://doi.org/10.1007/s11229-018-1750-7

Jarenko, K. & Pesonen, J. 2015. Sisäisen motivaation johtaminen – Avain y-sukupolven johtamisen haasteisiin. Työn tuuli, Volume 2, 16–23. Henry ry.

Jensen, T. 2016. Aivot ja työ: Ihmisen ei kannata käyttää aikaa ja aivojansa rutiineihin. Viitattu 8.8.2022. https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/10/13/aivot-ja-tyo-ihmisen-ei-kannata-kayttaa-aikaa-ja-aivojansa-rutiineihin

Jensen, U. & Bro, L. 2018. How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. The American Review of Public Administration, volume 48, 535–549. Viitattu 7.1.2023. https://doi.org/10.1177/0275074017699470

Juuti, P. 2013. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa M, Helsilä & S, Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 95–116.

Juuti, P. & Rovio E. 2010. Keskusteleva Johtaminen. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus

Kamouri, A. & Lister, K. 2021.Global Work-from-Home Experience Survey Report 2020. Global Workplace Analytics. Viitattu 17.8.2022. https://globalworkplaceanalytics.com/whitepapers

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015a. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015b. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas – Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keyriläinen, M. 2021. Työolobarometri 2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Viitattu 5.9.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163200

Koponen, S., Lämsä, A., Kärkäs, M. & Ekonen, M. 2012. Uudistava johtaminen – Tukea pienten ja keskisuurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 133. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kumpumäki, J. 2010. Mistä on motivaatio tehty? Oppilaiden näkemyksiä ja kokemuksia motivaatiosta peruskoulun kuudennella vuosiluokalla. Pro gradu - tutkielma, Tampereen Yliopisto: Opettajankoulutuslaitos.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökumia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 29–50. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lawler, E. 1994. Motivation in Work Organization. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Lehikko, A. 2016. Kestävää kasvua innostuksesta. Viitattu 24.8.2022. https://uusikaiku.valtiokonttori.fi/kestavaa-kasvua-innostuksesta/

Lehtinen, E. & Kuusinen, J. 2001. Kasvatuspsykologia. Helsinki: WSOY

Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. Naturalistic inquiry. International Journal of Intercultural Relations. Beverly Hills: Sage Publications.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent

Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Manoochehri, G. & Pinkerton T. 2003. Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges. American Business Review, volume 21, issue 1, 9–16. Viitattu 13.2.2023 https://digitalcommons.newhaven.edu/americanbusinessreview/vol21/iss1/1

Mann, A. & Dvorak, N. 2016. Employee Recognition: Low Cost, High Impact. Gallup Inc. Viitattu 20.10.2022. https://www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx

Martela, F. 2015. Ihmisiä ei johdeta excelillä – Ei edes tulevaisuudessa. Viitattu 13.2.2023. https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 12.7.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki, Talentum.

Martela, F. & Riekki, T. 2018. Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. Frontiers in Psychology, volume 9, 1–14. Viitattu 12.12.2022. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157

Martela, F. & Ryan, R. 2015. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. Journal of Personality, volume 84, issue 6, 750–764. Viitattu 12.8.2022 https://doi.org/10.1111/jopy.12215

Martela, F. & Ryan, R. 2019. Distinguishing between basic psychological needs and basic wellness enhancers: The case of beneficence as a candidate psychological need. Motivation and Emotion, volume 44, 116–133. http://dx.doi.org/10.1007/s11031-019-09800-x

Melin, H., Turja, T. & Krutova, O. 2020. Työvoimapoliittinen aikakauskirja 3/2020. Työelämän uusi normaali? Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.9.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162481/31487753_TEM_tyopoliittinen_3_2020.pdf

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. International Methelp Oy. Viitattu 13.8.2022. Adobe Digital Editions.

Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. 2008. Motivational orientations in work. International Journal of Educational Research, volume 47, issue 4, 213–222. Viitattu 20.10.2022. https://www.academia.edu/download/66903943/j.ijer.2008.07.00720210504-20048-12jjx5n.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T.& Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pahkin, K., Kuronen-Mattila T., Mäki, E., Leppänen, A. & Järvenpää, E. 2010. Avaimia asiantuntijuuteen - opaskirja ydinvoima-alan organisaatioissa työskenteleville asiantuntijoille ja heidän esimiehilleen. Hyvinkää: Suomen Printman Oy.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pinder, C. 2008. Work Motivation in Organizational Behavior.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. E-Oppi Oy. Viitattu 18.8.2022. Adobe Digital Editions.

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

Porter, L. & Lawler, E. 1968. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Illinois: Irwin.

Putsom, W. 2020. The Relationship among Organizational Climate, Leader-member Exchanges and Affective Commitment towards Positive Organizational Behavior of a Not-for-profit Organization in Thailand. Journal of Business Administration, volume 9, issue 2, 146–165. Viitattu 18.10.2022. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/apheitvu/article/view/245935

Puusa, A. 2020.Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A, Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 99–112. Viitattu 20.1.2023. Adobe Digital Editions.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander, J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 357–366.

Rauramo, P., Ellimäki, P., Kähärä E., Lehtoranta T. & Savinko, L. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus, Digijulkaisut. Viitattu 28.7.2022. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Rehn, A. 2016. Johtajuuden paradoksit. Businessopas. Mediaplanet. Viitattu 19.9.2022. https://www.businessopas.fi/johtaminen-ura/johtajuuden-paradoksit/

Roine, J. & Anttila, J. 2020. Työ ei ole paikka: kokemuksia tuottavasta etätyöstä. Jussi Roine.

Rope, T. 2021. Kalsariduunit: etätyön ilot ja kirot. Tampere: Tammertekniikka.

Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A. 2010. On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. Research in Organizational Behavior, volume 30, 91–127. Viitattu 2.3.2023. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001

Roth, P-C. 2018. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Hallintoakatemia. Viitattu 17.7.2022. https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/

Ryan, R. & Deci, E. 2000a. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, volume 25, issue 1/2000, 54–67. Viitattu 28.7.2022. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Ryan, R. & Deci, E. 2000b. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, volume 55, issue 1, 68–78.

Ryan, R. & Deci, E. 2002. Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. Teoksessa E. Deci., R. Ryan.: Handbook of Self-Determination Reseach. University of Rochester Press, 3–33.

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-Determination Theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: The Guilford Press. Viitattu 28.7.2022. https://doi.org/10.1521/978.14625/28806

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.7.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/

Sadegh, T., Khani, R. & Modaresi, F. 2018. Introducing a model of relationship between knowledge sharing behavior and organizational citizenship behavior and positively orientated organizational behavior: A two-wave study. International journal of knowledge management, volume 14, issue 3, 21–36. Viitattu 8.3.2023. https://doi.org/10.4018/IJKM.2018070102

Sahraee, R. & Abdullah, H. 2018. Employees' Personality Preferences and Their Impact on the Relationship between Leadership Styles and Organisational Commitment. Pertanika Journal of Social Science and Humanities, volume 26, issue 3, 1925–1939. Viitattu 12.12.2022. http://www.pertanika.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2026%20(3)%20Sep.%202018/40%20JSSH-2158-2017.pdf

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa J. Kauhanen & M. Vartiainen. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 132–148.

Schein, E. H. 2010. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Silvasti, T. 2014. Sisällönanalyysi. Teoksessa I, Massa (toim.) Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus, 33–48.

Spaulding, C. 1992. Motivation in the Classroom. New York: McGraw-Hill Inc.

Steers, R., Porter, L. & Bigley, G. 1996. Models of work motivation. Teoksessa R. Steers (toim.) Motivation and Leadership at Work. Singapore: McGraw-Hill, 8-33.

Suomen Yrittäjät. 2023.Työelämägallup. Viitattu 13.3.2023. https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/tyoelamagallup-puolet-harkitsisi-tyopaikan-vaihtoa-jos-ei-saisi-tehdaetatoita/

Sutela, H., & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Työpaperi 1/2021. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 28.9.2022. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkai:suluettelo/ywrp1_202100_2021_25870_net.pdf

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 15.10.2022. https://urn.fi/URN:ISBN:978–952–244–634–3

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Älykäs itsensä johtaminen: Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista, uudistumisesta ja tehokkuudesta. Viitattu 15.2.2023. https://penttisydanmaanlakka.fi/478-2/

Tiirikkala, A. 2022. Taitava johtaja huomioi yksilön ominaisuudet. Newspool. Content House. Viitattu 17.1.2023. https://newspool.fi/artikkelit/taitava-johtaja-huomioi-yksilon-ominaisuudet/

Tilastokeskus, www-sivut. 2022. Viitattu 2.8.2022. https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press

Toimihenkilöliitto ERTO. 2021 Yli puolet etätyötä tekevistä kokee olevansa tehokkaampia etätyössä kuin työpaikalla. Viitattu 28.7.2022. https://www.erto.fi/tietoa-ertosta/tiedotteet/mediatiedotteet/

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 8.1.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Työaikalaki 9.8.1996/605 muutoksineen.

Työaikalaki 5.7.2019/872 muutoksineen.

Työterveyslaitos, www-sivut. 2022a. Joustava työaika. Viitattu 20.8.2022. https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/

Työterveyslaitos, www-sivut. 2022b. Etätyö, hybrideityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 22.8.2022. https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybrideityo-ja-monipaikkainen-tyo

Vallerand, R. & Ratelle, C. 2002. Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Hierarchical Model. Teoksessa: Deci, E., Ryan, R: Handbook of Self-Determination Research. University of Rochester Press, 37–63.

Van den Broeck, A., Ferris, L., Chang, C-H. & Rosen, C. 2016. A review of Self-Determination theory's basic psychological needs at work. Journal of Management, volume 42, issue 5, 1195–1229. Viitattu 1.11.2022. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

Van Knippenberg, D. 2000. Work motivation and performance: A social identity perspective. Applied Psychology, volume 49, issue 3, 357–371.

Vartiainen, M. 2015. Palkasta kokonaispalkitsemiseen – muutosten vuosisata. Teoksessa Hakonen A. & Nylander M. (toim). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus, 43–61. Viitattu 20.7.2022. Adobe Digital Editions.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2005. Tavoitteet ja tulkinnat - motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro K. & Nurmi (toim.). Mikä meitä liikuttaa - Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 188–212.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro K. & Nurmi J. (toim.) Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 54–65.

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Viitattu 4.11.2022. Adobe Digital Editions.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen -Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro

Vilkman, U. 2020. Etätyö ulkomailla: unelmasta todeksi. Helsinki: Basam Books Oy.

Weinstein, N. & Ryan, R. 2010. When helping helps: An examination of motivational constructs underlying prosocial behavior and their influence on well-being for the helper and recipient. Journal of Personality and Social Psychology, volume 98, 222–244.

Yukl, G. 2006. Leadership in organizations. New Jersey: Pearson Education.

LIITE 1

Kysymykset | Vastaukset

Etätyökokemukset [redacted]

Hei te henkilöstöalan asiantuntijat!

Teille on aluejohdon kautta tullut syyskuun lopulla tietoa että organisaatiossanne on käynnistymässä opinnäytetyönä totutettava kehityshanke, jonka tavoitteena on selvittää asiantuntijoiden kokemuksia 2020-luvun alussa lisääntyneen etätyön vaikutuksesta työskentelyyn. Kehityshanke on osa yliempiä johtamisen ja palveluliiketoiminen ammattikorkeakouluopintojani Satakunnan Ammattikorkeakoulussa.

Kehittämistyössä pureudutaan [redacted]n asiantuntijoiden kokemuksiin etätyöskentelystä ja siihen liittyvistä käytänteistä. Työn tavoitteena on selvittää etätyöskentelyn vaikutuksia motivoitumiseen, sekä tarkastella millaisesta johtamisesta etätyötä tekevät asiantuntijat hyötyisivät.

Aineistoa kerätään teemahaastatteluiden avulla. Tutkimushaastattelut ovat vapaamuotoisia keskustelutuokioita, joka kestävät noin 45 minuuttia. Haastattelut toteutetaan teamsin välityksellä ja ne ovat luottamuksellisia. Kaikkia vastauksia käsitellään täysin anonyymisti, sekä kirjoitusvaiheessa, että lopullisessa tutkimusraportissa. Haastateltavan henkilöllisyys ei tule julki missään tutkimuksen vaiheessa.

Kokemuksesi ja näkemyksesi ovat organisaationne kehittämisen kannalta merkityksellisiä ja olen hyvin kiitollinen, jos haluat antaa aikaasi ja osallistua haastatteluun – nyt on mahdollisuus vaikuttaa! Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja haastattelut suoritetaan työajan puitteissa.

Täyttämällä tämän lomakkeen voit ilmoittaa halukkuudestasi osallistua haastatteluun ja olen sinuun yhteydessä marraskuun aikana.

Mukavaa syksyn jatkoa!

Terveisin Jaana Haavisto-Cailleton

* Pakollinen

1. Olen kiinnostunut osallistumaan haastatteluun *

- ◯ Kyllä
- ◯ Ei

2. Nimi *

Kirjoita vastaus

3. Sähköpostiosoite *

Kirjoita vastaus

4. Oma roolini organisaatiossa *

- ◯ HR-asiantuntija
- ◯ Myyntipäällikkö

Lähetä

LIITE 2

Teemahaastattelun kysymysrunko

Taustatiedot:

- Kokemusvuodet
- Rooli organisaatoissa
- Sukupuoli
- Ikä

Teema 1. ETÄTYÖ YLEISESTI – AJATUKSIA JA KOKEMUKSIA

• Kerro omin sanoin etätyöskentelystäsi ja kokemuksistasi etätyöstä (oma etätyöhistoria) -miten muuttui pandemiaan myötä, millainen tilanne nyt?

- Miten paljon työskentelet tällä hetkellä etätyössä? Entä tiimisi jäsenet?
- Millainen on suhtautumisesi etätyöskentelyyn? Entä lähityöskentelyyn? Onko olemassa ideaalia balanssia? Onko asenne / kokemus muuttunut ajan myötä? (jos ei tullut edellisten myötä ilmi)
- Koetko etätyön vaikuttavan motivaatioosi?
- Miten etätyö mielestäsi soveltuu toimialalle /omiin työtehtäviisi?

Teema 2. ETÄTYÖN EDUT JA HAITAT

- Millaisia positiivisia puolia olet kokenut etätyöskentelyssä?
- Millaisia haasteita olet kokenut etätyöskentelyn saralla?
- Miten koet etätyön vaikuttavan oman työsi ja organisaatiosi tuottavuuteen?
- Tunnetko olevasi tarpeeksi yhteydessä työyhteisöösi / kollegoihisi / esimieheesi? Miksi tai miksi ei?

Teema 3. JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ

- Miten kuvailisit organisaation johtavan etätyötä / etätyöntekijöitä?
  - Millaisena näet organisaation etätyöohjeistuksen tällä hetkellä? Ovatko etätyökäytännöt selkeitä?
  - Millaista tukea olet saanut?
  - Kerro yrityksen sisäisestä viestinnästä ja kommunikaatiosta etätyössä
  - Millainen rooli esimiehelläsi on etätyösi johtamisessa/ tukemisessa? Koetko tuen oikeasuhtaiseksi?
  - Miten koet esimiehesi ja tiimisi tavoitettavuuden?
  - Onko tavoiteasetanta etätyössä selkeä?

- Mitä työnantajasi voisi tehdä parantaakseen etätyökokemustasi? (Mitä voi tehdä tukeakseen työtäsi, kun työskentelet kotoa käsin?)

Teema 4. KEHITTÄMISKOHTEET

- Miten kehittäisit etätyötä organisaatiossa?

Teema 5. VAPAA SANA

- Tuleeko mieleesi jotakin sellaista aihepiiriin liittyvää tai tarkentavaa, josta ei vielä ole keskusteltu?

LIITE 3

Johdon taustoittavan ryhmähaastattelun teemat

Teema 1. ETÄTYÖ YLEISESTI – AJATUKSIA JA KOKEMUKSIA

Teema 2. ETÄTYÖN EDUT JA HAITAT

Teema 3. JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ

Teema 4. KEHITTÄMISKOHTEET

Teema 5. VAPAA SANA