

# **SISÄISEN MOTIVAATION KOKEMUKSET VIRTUAALISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Tietotyöläisten kokemuksia hybridityössä



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hyvinvoinnin digitaaliset palvelut ja prosessit

kevät 2023

Kati Turunen

Hyvinvoinnin digitaaliset palvelut ja prosessit

Tekijä Kati Turunen

Työn nimi Sisäisen motivaation kokemukset virtuaalisessa toimintaympäristössä

Ohjaaja Päivi Homan-Helenius

Tiivistelmä

Vuosi 2023

---

Digitalisaatio on siirtänyt asiantuntijatyön fyysisestä toimintaympäristöstä virtuaalisen toimintaympäristöön, jossa työtä voidaan tehdä paikkariippumattomasti. Virtuaalinen toimintaympäristö mahdollistaa nykyaikaiset, joustavat ja tehokkaat työskentelytavat, mutta edellyttää uudenlaisia työnteon tapoja ja uusien teknologioiden omaksumista myös työntekijöiltä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa sisäisen motivaation kokemuksista virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää virtuaalisen työn käytänteiden ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, sillä tutkimus lisää ymmärrystä virtuaalisen toimintaympäristön sisäiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Teoriaosuudessa perehdyttiin tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimivaan itseohjautuvuusteoriaan ja virtuaalisen toimintaympäristön piirteisiin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavat olivat kohdeorganisaatiosta valittuja tietotyötä tekeviä asiantuntijoita, joilla oli kokemusta virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelystä. Aineisto analysoitiin deduktiivisella lähestymisellä aineistoon, jonka jälkeen sisällönanalyysi toteutettiin induktiivisesti. Tutkimuksen tulokset jaettiin sisäistä motivaatiota tukevien kolmen perustarpeen eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden mukaisiin teemoihin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata tietotyötä tekevän henkilöstön kokemusta virtuaalisesta toimintaympäristöstä omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden näkökulmista. Tutkimustulosten mukaan tietotyöläiset kokivat virtuaalisen toimintaympäristön tuovan työskentelyyn tehokkuutta, joustavuutta ja vapautta, mutta edellyttävän teknologian ja uudenlaisten toimintatapojen omaksumista. Yhteisöllisyyttä oli koettu erilaisissa virtuaalitiimeissä, mutta vapaamuotoisen keskustelun ja satunnaisten kohtaamisten puutteen koettiin heikentäneen yhteenkuuluvuuden tunnetta lähityöskentelyyn verrattuna. Hybridityön on kuitenkin havaittu parantavan yhteisöllisyyttä fyysisten kohtaamisten kautta. Organisaatioissa voidaan tukea virtuaalisesti työskentelevien työntekijöiden sisäistä motivaatiota muun muassa yksilön perustarpeita tukevalla johtamisella, selkeillä virtuaalityöskentelyn toimintatavoilla ja yhteisöllisyyden vaalimisella.

Avainsanat Itseohjautuvuusteoria, virtuaalinen toimintaympäristö, hybridityö

Sivut 57 sivua ja liitteitä 4 sivua

---

Digitalization has moved expert work from a physical environment to a virtual working environment, where work can be done without location dependence. The virtual work environment enables modern, flexible and efficient working methods, but also requires employees to adopt new ways of working and new technologies.

The aim of this thesis was to produce information about the experiences of intrinsic motivation in a virtual work environment. In the theory part, the self-determination theory (SDT) and the features of the virtual work environment were introduced. Self-determination theory serves as the theoretical framework of the study. The research was conducted as a qualitative study and the empirical data of the study were collected through thematic interviews. The interviews were conducted in the target organization and the interviewees were knowledge workers who had experience of working in a virtual work environment. The empirical data was analyzed with a deductive approach to the material, after which the content analysis was conducted inductively. The results of the study were divided into three themes according to the basic psychological needs that support intrinsic motivation, autonomy, competence and relatedness.

The purpose of this thesis was to describe knowledge workers' experiences in a virtual working environment from the perspectives of autonomy, competence and relatedness. According to the research results, knowledge workers felt that the virtual work environment brings efficiency, flexibility and freedom to work, but requires the adoption of technology and new ways of working. Relatedness was experienced in various virtual groups, but the lack of informal conversation was felt to weaken the sense of belonging. However, hybrid work has been found to improve relatedness. The intrinsic motivation of employees can be supported by leadership that supports the basic needs of the individual, the operating methods of virtual working and fostering a sense of relatedness.

Keywords Self-determination theory, virtual work environment, hybrid work

Pages 57 pages and appendices 4 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimuksen tietoperusta .....	2
2.1	Itseohjautuvuusteoria .....	3
2.2	Virtuaalinen toimintaympäristö.....	5
2.3	Muita keskeisiä käsitteitä.....	6
3	Tutkimuksen toteutus .....	7
3.1	Tutkimusmenetelmä .....	7
3.2	Tutkimuskysymykset .....	8
3.3	Tutkimusaineisto .....	8
3.4	Haastattelun toteutus .....	10
3.5	Aineiston analyysi .....	12
4	Tutkimuksen tulokset .....	14
4.1	Yhteisöllisyys .....	16
4.1.1	Kokemus yhteisöstä .....	16
4.1.2	Yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttavat asiat.....	17
4.1.3	Yhteisöllisyyden haasteet virtuaalisessa toimintaympäristössä.....	21
4.1.4	Yhteisöllisyyden muutos .....	23
4.2	Omaehtoisuus .....	24
4.2.1	Vapaus vaikuttaa .....	25
4.2.2	Työ mielekkäisyys .....	27
4.3	Kyvykkäisyys .....	28
4.3.1	Osaaminen .....	28
4.3.2	Työssä suoriutuminen .....	31
4.3.3	Palaute työssä .....	34
4.3.4	Työn hallinnan tunne .....	36
4.4	Muita esille nousseita kokemuksia .....	39
5	Johtopäätökset .....	40
5.1	Tuloksien yhteenveto.....	41
5.2	Sisäinen motivaatio virtuaalisessa toimintaympäristössä .....	44
6	Pohdinta .....	48

6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet .....	49
6.2	Tutkimuksen eettisyys.....	50
6.3	Kehittämisen- ja jatkotutkimuskohteet .....	51
	Lähteet.....	52

## **Liitteet**

Liite 1	Haastattelukysymykset
Liite 2	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 3	Tiedote tutkimuksesta

## 1 Johdanto

Työelämä on ollut muutoksessa viime vuosina nopean digitalisaation myötä. Vuonna 2020 Covid-19 -pandemia vauhditti työn siirtymää virtuaalisiin toimintaympäristöihin (Bartsch ym., 2021). Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2022 työolobarometrin mukaan vuonna 2022 sähköisiä työtiloja tai pikaviestintävälineitä käytti 72 %:a niistä henkilöistä, joiden työhön digivälineet ylipäänsä kuuluivat (Lyly-Yrjänäinen, 2022). Työskentely on erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä nykypäivänä tietointensiivistä ja ajasta ja paikasta riippumatonta. Työn tekeminen tapahtuu toisiinsa liittyvissä digitaalisissa, fyysisissä ja sosiaalisissa ympäristöissä (Sjöblom, 2020; TTL, n.d.).

Nykyaikaisessa tietotyössä myös informaatiokuormitus on noussut keskeiseksi huolenaiheeksi ihmisten työhyvinvoinnille. Informaatiokuorman tiedetään lisäävän stressiä ja heikentävän hyvinvointia työelämässä. Informaatiotyökalujen ja -kanavien määrä usein ylittää työntekijän hallintakyvyn. (Bardi & Okkonen, 2018) Pandemian jälkeisten rajoitusten poistumisen jälkeenkin työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2021 osittaisen tai täyden etätyön osuus kasvoi edelleen muutaman prosenttiyksikön vuoteen 2020 verrattuna. Etätyöstä ja hybridityöstä on tullut tavanomainen osa työelämää. (Leskinen, 2022) Vuonna 2023 julkaistun työolobarometrin tuloksien mukaan vuonna 2022 pandemiarajoitusten poistuttua palattiin jälleen työpaikoille, mutta lähityön rinnalla tehtiin edelleen runsaasti etätyötä. Työpaikoilla on hyvin erilaisia etätyökäytäntöjä, mutta etätyötä tekevistä työntekijöistä suurin osa, kolme työntekijää neljästä, kokee voivansa itse vaikuttaa kuinka usein he etätöitä tekevät. (Lyly-Yrjänäinen, 2023)

Opinnäytetyöni kuvaa tietotyöntekijän kokemusta virtuaalisesta toimintaympäristöstä itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen näkökulmasta. Edward Decin ja Richard Rayanin (2000) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen sisäisen motivaation kehittymisen edellytyksenä on kolmen psykologisen perustarpeen, omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden, tyydyttyminen. Teorian mukaan nämä perustarpeet ovat ihmisen hyvinvoinnin perusta. Psykologisia perustarpeita tukeva työympäristö parantaa yksilön motivaatiota ja hyvinvointia, mutta kontrolloiva ja kriittinen ympäristö johtaa heikentyneeseen motivaatioon. Sisäisen motivaation tukeminen ja kolmen perustarpeen

täyttämisen edesauttavat näin ollen työntekijöiden työhyvinvointia ja hyvää suoriutumista tehtävistä. (Deci ym, 2017)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tietotyötä tekevän henkilöstön kokemusta virtuaalisesta toimintaympäristöstä omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa sisäisen motivaation kokemuksista virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää virtuaalisen työn käytänteiden ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, sillä tutkimus lisää ymmärrystä virtuaalisen toimintaympäristön sisäiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi suomalainen kaupan alan yritys, jossa organisaation tietotyötä tekevä henkilöstö siirtyi pandemian myötä keväällä 2020 työskentelemään pääosin virtuaalisessa toimintaympäristössä. Vuoden 2022 aikana organisaatiossa toteutettiin projekti, jossa organisaatiossa käytössä olevan viestintä- ja kollaboraatiotyökalun, Microsoft Teamsin, hyödyntämistä laajennettiin vahvemmin sisäiseen viestintään ja dokumenttienhallintaan.

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat itseohjautuvuusteoria ja virtuaalinen toimintaympäristö ja hybridityö. Näitä käsitteitä läpikäydään tarkemmin työn teoriaosuudessa. Opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastatteluin.

## **2 Tutkimuksen tietoperusta**

Tässä luvussa avataan opinnäytetyön teoriapohjaa ja määritellään keskeiset käsitteet. Alaluvussa 2.1. kuvataan itseohjautuvuusteoria, joka toimii tämän tutkimuksen viitekehyksena, ja luvussa 2.2. käsitellään työympäristön muutosta sekä kuvataan virtuaalisen toimintaympäristön käsitettä. Luvussa 2.3. määritellään muita tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä, kuten tietotyö ja hybridityö.

## 2.1 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, joilla on vaikutusta yksilön hyvinvoinnille ja sisäisen motivaation synnylle. Teorian mukaan nämä kolme psykologista perustarvetta ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Deci & Ryan, 2000). Työntekijän sisäisen motivaation ja tehokkuuden nähdään kasvavan, kun perustarpeet toteutuvat. Tällöin henkilö toimii työssään innokkaasti ja määrätietoisesti ottaen vastuuta. (Gagné & Deci, 2005)

### Sisäinen motivaatio

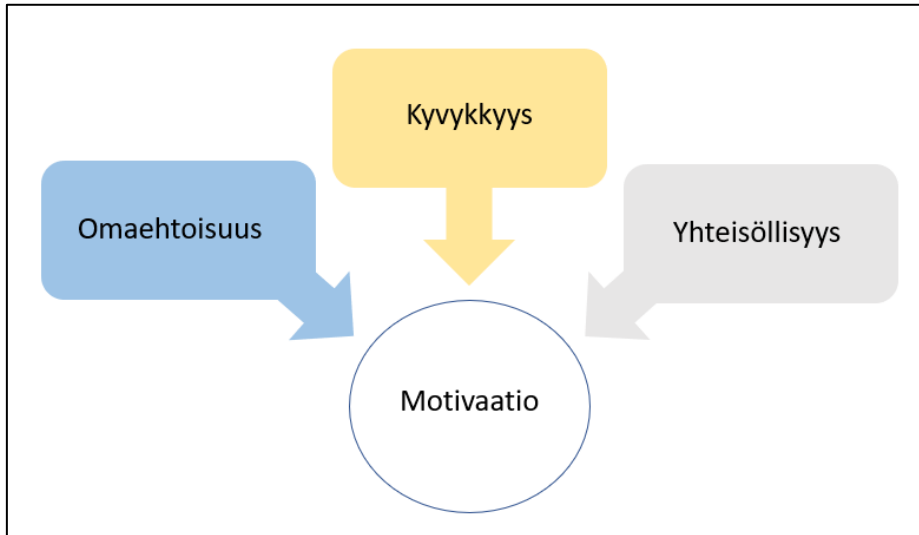
Itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen voi motivoitua joko sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on suoritus, jota tehdään ulkoisten palkintojen tai rangaistuksen uhan vuoksi. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään palkitsee, ja yksilö tuntee innostusta ja vetoa itse tekemistä kohtaan. (Martela & Jarenko, 2014, s. 15; Gagné & Deci, 2005) Työelämässä työhön liittyy oletuksena palkkio, jolloin henkilö voi kokea työnsä tavaksi saada palkkaa ja menestystä. Tällöin motivaatio on ulkoista. Vaihtoehtoisesti henkilö voi kuitenkin tuntee innostunut varsinaisesti työtehtävistään, jolloin motivaatio on sisäistä. Käytännössä jokaisella on työssään sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita hetkiä, mutta useimmilla jompikumpi motivaatio on vahvempi. (Martela & Jarenko, 2014, s. 15)

Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäisen motivaation kautta työntekijän innostus syntyy itse tekemisestä sen kiinnostavuuden ja innostavuuden kautta. Sisäinen motivaatio lisää yksilön kyvykkyuden ja energisyyden tunnetta. Ihminen tunnistaa näin ollen työssään enemmän mahdollisuuksia ja saa enemmän aikaan. (Martela & Jarenko, 2014, s. 14) Ulkoinen motivaatio ilmenee pakkona tai palkintona. Tällöin motivaation lähde tulee työn tekemisen ulkopuolelta, ei ihmisestä itsestään. Vaikka tehtävä ei olisikaan henkilöstä innostava, pelko toimii moottorina työn suorittamisessa. Henkilö, joka toimii ulkoisen motivaation kautta, näkee enemmän uhkakuvia työssään. (Martela & Jarenko, 2014, s. 14)



Sisäisen motivaation tukeminen ja kolmen perustarpeen täyttäminen edesauttavat työntekijöiden työhyvinvointia ja hyvää suoriutumista tehtävistä (Deci ym, 2017). Kuvassa 1 on kuvattu Itseohjautuvuusteoriasta, josta käytetään myös termiä itsemääräämisteoria.

Kuva 1: Itseohjautuvuusteorian kolme perustarvetta suhteessa motivaatioon



### **Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys**

Omaehtoisuudella viitataan ihmisen kykyihin toimia itsenäisesti ja hallita omaa toimintaansa ja käyttäytymistä. Omaehtoisuutta voidaan vaihtoehtoisesti kuvata myös termillä autonomia. Omaehtoisuuden vastakohta on pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen. (Martela & Jarenko, 2014, s.28) Esimiehet voivat tukea omaehtoisuutta antamalla työntekijöille vastuuta ja vapautta vaikuttaa omaan työhönsä sekä tukemalla heidän autonomian tarpeitaan (Ryynänen, ym., 2020).

Kyvykkyydellä tarkoitetaan henkilön kokemusta siitä, että hän saa asioita aikaan ja hänellä on tarvittava osaaminen tehtävien suorittamiseksi. Kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä uskoo pystyvänsä suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi. Kyvykkyyttä tuetaan tarjoamalla henkilölle optimaaliset haasteet ja mahdollisuudet, rohkaisemalla aloitteellisuuteen ja antamalla asiaankuuluvaa palautetta. (Martela & Jarenko, 2014, s.29) Yhteisöllisyyden kokemus lähtee yksilön tarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin, tulla kohdatuksi aidolla ja syvällisellä tavalla (Martela & Jarenko, 2014, s.30). Yhteisöllisyys viittaa

tarpeeseen tuntee yhteys ja yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden kanssa. Työympäristössä yhteisöllisyys syntyy, kun työntekijät tuntevat saavansa kunnioitusta, arvostusta ja kokevat olevansa osa työyhteisöä. (Rigby & Ryan, 2018)

Tutkimusten mukaan nämä mainitut kolme psykologista perustarvetta toimivat työntekijöiden hyvinvoinnin ennustajina (Deci & Ryan, 2000). Työntekijät, joiden psykologiset perustarpeet täyttyvät, ovat sitoutuneempia organisaatioihinsa ja vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa (Van den Broeck ym., 2010). Työntekijöille tulisikin siten luoda ulkoisen motivaation sijaan olosuhteet, jossa he voisivat kokea sisäisen motivaation syntyä (Rigby & Ryan, 2018). Sisäisesti motivoituneet työntekijät innostuvat työstä itsestään, ei vain ulkoisista palkkioista (Gagné & Deci, 2005).

## **2.2 Virtuaalinen toimintaympäristö**

Digitalisaatio on vaikuttanut viime vuosina organisaatioiden toimintaympäristöön. Fyysinen toimintaympäristö on monessa työyhteisössä vaihtunut virtuaaliseksi. Työn luonne myös muuttuu digitaalisen aikakauden myötä (Larson & DeChurch, 2020, s. 1). Tieto- ja viestintätekniiikan (ICT) kehitys on lisännyt tietotyöntekijöiden virtuaalityön tehokkuutta (Asatiani & Penttinen, 2019, s. 3). Teknologia on keskeinen virtuaalityön mahdollistaja, joka pystyy lisäämään työn tehokkuutta (Shachaf, 2008). Virtuaaliset organisaatiot luottavat ICT:hen kommunikoidakseen ja vaihtaakseen tietoa (Riemer & Vehring, 2012).

Verbeke ja kumppanit (2008, s. 1) määrittelevät virtuaalisen työympäristön ajasta- ja paikasta rajoittamattomaksi työpaikaksi, jossa työntekijät voivat työskennellä maantieteellisesti hajallaan olevilta alueilta sekä normaalien työaikojen sisällä että sen ulkopuolella. Virtuaalisessa toimintaympäristössä vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti sähköisiä kommunikointivälineitä käyttäen kuten sähköpostilla, puhelimella, pikaviesteillä, puhelinneuvotteluilla, videoneuvotteluilla, sähköisillä keskustelufoorumeilla, erilaisilla dokumentinhallintajärjestelmillä tai näitä yhdistäen (Työturvallisuuskeskus, 2018). Viestintäteknologiat antavat työntekijöille mahdollisuuden ylläpitää yhteyttä sekä jakaa tietoa ja koordinoita töitä (van Zoonen ym., 2021).

Virtuaalinen kollaboraatio tarkoittaa teknologisten kanavien laajaa hyödyntämistä, jotta tiimin jäsenet voivat työskennellä keskenään tehtävien suorittamiseksi. Yleisesti uskotaan, että tehokkaasti yhteistyötä tekevät tiimit ovat enemmän innovatiivisempia, tuottavampia ja tyytyväisempiä kuin tiimit, jotka eivät tee yhteistyötä. (Peters ja Manz, 2007) Virtuaaliset viestintä- ja kollaboraatiotyökalut, kuten esimerkiksi Microsoft Teams, tarjoavat mahdollisuuden työskennellä yhdessä fyysisesti eri paikoista eli paikkariippumattomasti.

## 2.3 Muita keskeisiä käsitteitä

### Tietotyö

Tietotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa tehtäviin kuuluu tiedon luomista, jakelua tai soveltamista koulutettujen työntekijöiden toimesta, jotka toimivat itsenäisesti työssään käyttäen esimerkiksi tieto- ja viestinteknologiaa monimutkaisten, aineettomien ja konkreettisten tulosten tuottamiseksi. Tietotyöllä tavoitellaan niin ikään kilpailu- tai muita etuja, jotka edistävät yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Bosch-Sijtsema ym., 2010)

Tietotyöläiset työskentelevät usein asiantuntijoina tai avustavissa asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijatyölle ominaista on ongelmanratkaisu aikakriittisessä ympäristössä, joka lisää usein työntekijöiden paineita. Erityisesti informaation saatavuuteen, käsittelyyn ja jakeluun liittyvät elementit tulisi huomioida asiantuntijoiden työympäristössä. Tietotyön työympäristö on yleisesti monikanavainen ja informaatorikas. (Bordi & Okkonen, 2018)

### Hybridityö

Nykyään suurin osa tietotyötä tekevästä organisaatioista ei ole puhtaasti joko virtuaalisia tai puhtaasti fyysisiä; ne ovat hybridejä (Gibbs ym., 2017). Hybridityöllä tarkoitetaan sellaista työn organisointitapaa, jossa yhdistetään etätyötä ja organisaation tiloissa tehtävää läsnätyötä. Hybridityön käsite ei ole kuitenkaan vielä vakiintunut. (Työterveyslaitos, n.d.) Hybridityöstä käytetään myös termiä hajautettu työ.

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään työnantajan kanssa yhdessä sovitusti varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi työntekijän kotona. Etätyöhön liittyy yleensä

tietotekniikan käyttö. Etätyö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Olennaista etätyölle ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. (Tilastokeskus, n.d.) Etätyön vastakohtana käytetty termi on läsnätyö tai lähityö, jota käytetään fyysisesti päätyöpaikalla tehtävästä työstä (Työterveyslaitos, n.d.).

Työhyvinvointia on tutkittu Miten Suomi voi? -hankkeessa, jonka mukaan läsnä- ja etätyötä yhdistävässä hybridityössä voidaan yleisesti paremmin kuin pelkästään etä- tai läsnätyössä (Kaltainen & Hakanen, 2023). Hybridityö mahdollistaa läsnä- ja etätyön hyvät puolet, joita ovat esimerkiksi työoverisuhteiden muodostuminen sekä työ- ja vapaa-ajan joustava yhdistäminen (Virtanen ym., 2022).

### **3 Tutkimuksen toteutus**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen menettelytavat, menetelmät ja tekniikat, joilla tutkimuskysymyksiin vastattiin. Luvussa kerrotaan myös aineiston keruu- ja analyysimenetelmät sekä kuvataan tutkimuksen käytännön toteutus.

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus tuottaa ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2021, s. 188). Laadullista tutkimusta käytetään yleensä silloin, kun halutaan tutkia ihmisen ajatuksia, tunteja, käsityksiä ja tulkintoja ilmiöistä. Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on keskiössä sekä tutkittavana että tutkimuksen tekijänä, ja tutkimuksessa olennaista on osallistuvien ihmisten näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Keskiössä ovat tutkittavien ihmisten kokemukset. (Puusa & Juuti, 2021, s. 76;81)

Laadullisella tutkimuksella on mahdollista tavoittaa ihmisen itselleen elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä pitämiään kuvauksia koetusta todellisuudesta, joka on myös laadullisen tutkimuksen yksi tavoitteista (Vilka, 2021, s. 118). Tilastollinen yleistys ei pääsääntöisesti ole laadullisen tutkimuksen tarkoitus, vaan laadullisen tutkimuksen

tehtävänä on antaa teoreettinen tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2021, s. 76; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 98).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa sisäisen motivaation kokemuksista virtuaalisessa toimintaympäristöissä. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään todellista kokemusperäistä ilmiötä, ja näin ollen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi suomalainen kaupanalan yritys ja sen tietotyötä tekevä henkilökunta.

### **3.2 Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten tietotyöntekijä kokee omaehtoisuuden virtuaalisessa toimintaympäristössä?
2. Miten tietotyöntekijä kokee yhteisöllisyyden virtuaalisessa toimintaympäristössä?
3. Miten tietotyöntekijä kokee kyvykkyyden kokemusta virtuaalisessa toimintaympäristössä?

### **3.3 Tutkimusaineisto**

Tutkimuksen aineistokeruu toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joille ominaisesti teemat olivat samat kaikille haastateltaville. Teemoihin liittyvä kysymysten muotoilu, järjestys ja esitetyt lisäkysymykset vaihtelivat haastattelutilanteissa.

Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle ominaisesti haastattelun näkökulma oli siis teemojen osalta jo ennalta määritetty, ja teemat perustuivat tutkimuksen viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 88). Näin ollen haastattelu edellytti, että tutkija perehtyi tutkittavaan ilmiöön jo ennen haastatteluja (Hirsijärvi & Hurme, 2018, s. 47).

Haastattelujen aikana tutkija halusi antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan ja ajatuksistaan teemoihin liittyen mahdollisimman vapaasti, mutta kuitenkin tukien haastateltavaa apukysymyksiensä avulla. Teemahaastattelu palveli tutkijan tavoitetta valikoituen siten haastattelumenetelmäksi.

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta haastattelun teemoiksi valikoituivat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys virtuaalisessa toimintaympäristössä. Näihin teemoihin liittyvien kysymysten avulla kerättiin haastatelluilta kokemuksia, joista pyrittiin muodostamaan näkemys tekijöistä, joilla on vaikutusta sisäisen motivaation kokemuksiin virtuaalisessa toimintaympäristössä.

Tutkimusjoukon jäsenet valittiin kohdeorganisaatiosta tarkoituksenmukaisella, harkinnavaraisella näytteellä (Puusa & Juuti, 2021, s. 106). Haastateltavat olivat osallistuneet organisaatiossa kehittämissuunnitelmaan, jossa laajennettiin virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun hyödyntämistä viestintävälineenä yrityksen sisäisessä viestinnässä. Haastateltavat olivat perehtyneitä virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelyyn, ja heillä oli siitä omakohtaista kokemusta. Tutkija pyrki valitsemaan haastateltaviksi erilaisissa tehtävissä ja rooleissa työskenteleviä henkilöitä kyetäkseen tutkimaan ilmiötä mahdollisimman laaja-alaisesti. Tutkimuksen kannalta oli merkittävää, että haastateltavilla henkilöillä oli omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta (Vilka, 2021, s. 135).

Laadullisessa tutkimuksessa muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada jo merkittävää tietoa ja suuri määrä analysoitavaa aineistoa (Hirsijärvi & Hurme, 2018, s.59). Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi pyydettiin kymmentä samassa organisaatiossa tietotyötä tekevää henkilöä, joista kahdeksan suostui haastatteluun. Kaikilta haastateltavilta löytyi kokemusta virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelystä. Haastateltavat tekivät tietotyötä ja edustivat laaja-alaisesti organisaation eri yksiköitä ja olivat työskennelleet organisaatiossa vähintään vuoden ajan.

Aineiston riittävyyden arvioinnissa voidaan käyttää saturaatiota, joka tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä haastateltavat tuota tutkimuksen kannalta uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 99). Aineiston saturaatiopisteen ennustaminen ei kuitenkaan ole mahdollista etukäteen, joten tässä tutkimuksessa käytettävissä olevien rajallisten resurssien vuoksi tutkija päätyi jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa määrittämään kohdejoukon maksimissaan kymmeneen haastateltavaan, joista kahdeksan haastattelua toteutui. Tutkija ei koe saavuttaneen saturaatiota, mutta pääosin samankaltaiset kokemukset alkoivat toistumaan haastattelujen aikana.

Haastattelut valittiin suoritettavaksi yksilöhaastatteluina, jotta haastateltaville pystyttiin luomaan olosuhteet, joissa he olivat valmiita jakamaan omia yksilöllisiä kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Ryhmähaastattelussa ryhmädynamiikka ja valtahierarkia saattavat vaikuttaa yksilöiden keskusteluun osallistumiseen (Hirsijärvi & Hurme, 2018, s. 63).

### **3.4 Haastattelun toteutus**

Haastateltavia lähestyttiin joulukuussa 2022 henkilökohtaisella sähköpostiviestillä, joka sisälsi kutsun osallistua tutkimukseen. Osallistumishalukkuuden ilmaiseille henkilöille tutkija varasi haastatteluajankohdan sähköisistä työkalentereista. Haastattelukutsuun liitettiin haastateltavan suostumuslomake. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 7.-28.12.2022 Microsoft Teams-sovellusta hyödyntäen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastatelluille lähetettiin erikseen sähköpostilla tutkimuksen informointilomake, suostumuslomake ja tutkimuksen tietosuojaseloste, jotka haastateltavat kuittasivat sähköpostiviestillä ymmärretyksi ja hyväksytyksi. Informointilomakkeella kerrottiin haastattelun teemoista ja näin ollen annettiin haastateltaville mahdollisuus tutustua aiheeseen etukäteen, mikä on haastattelun onnistumisen kannalta hyödyllistä, ja myös eettisesti perustelua (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s.86)

Haastattelun alussa tutkija kertoi lyhyesti tutkimuksesta ja esitteli haastattelun teemat. Tutkimuksen alussa myös käytiin läpi suullisesti suostumus tutkimukseen osallistumisesta sekä henkilötietojen käsittelystä. Tutkija kertoi myös omasta roolistaan tutkijana ja korosti tutkimuksen luottamuksellisuutta.

Haastattelun aikana haastateltavien kanssa käytiin läpi teemoiltaan yhdenmukaiset kysymykset, mutta kysymysten sanamuodot sekä mahdolliset tarkentavat kysymykset saattoivat erota haastateltavien välillä. Haastateltaville annettiin haastattelun loppuksi mahdollisuus kertoa omia ajatuksiaan tai kysyä haastattelijalta vielä tarkennuksia haastattelussa käsiteltyihin teemoihin liittyen. Haastattelut kestivät 27 minuutista 46 minuuttiin. Haastatteluiden kestot ajankohtineen on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1: Haastatteluiden ajankohdat ja kestot

Haastateltava	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
Haastateltava H1	15.12.2022	29 min
Haastateltava H2	15.12.2022	27 min
Haastateltava H3	16.12.2022	36 min
Haastateltava H4	19.12.2022	46 min
Haastateltava H5	20.12.2022	34 min
Haastateltava H6	27.12.2022	28 min
Haastateltava H7	28.12.2022	38 min
Haastateltava H8	7.12.2022	33 min
	<b>Yhteensä:</b>	<b>4 h 31 min</b>

Ennen tutkimushaastatteluja tutkija suoritti kohdeorganisaatiossa kolme koehaastattelua, joiden tarkoituksena oli testata käsitteiden ymmärrettävyyttä ja kysymysten toimivuutta. Koehaastattelut myös valmensivat tutkijaa haastattelun toteuttamiseen. Koska tutkijalla oli vähän aiempaa kokemusta haastattelusta, oli koehaastatteluilla tärkeä rooli ennen varsinaisen aineiston keräämistä (Puusa & Juuti, 2021, s. 107). Kahden koehaastattelun jälkeen tutkija totesi, että haastattelurungon termit ymmärrettiin haastateltavien keskuudessa eri tavoin, jonka vuoksi tutkija muutti haastattelurunkoa selkeämmäksi ja termejä avaavammaksi. Tutkija suoritti kolmannen koehaastattelun uudella kysymysrungolla ja päätti käyttää kyseistä runkoa myös varsinaisissa tutkimushaastatteluissa. Tutkija otti kolmannen koehaastattelun mukaan tutkimusaineistoon haastateltavan sopiessa rajauksen mukaiseen ryhmään ja tuoden näin arvokasta tietoa tutkimukselle. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastattelutallenteet litteroitiin eli kirjoitettiin kirjalliseen muotoon tammikuun 2023 alussa. Litterointitapana käytettiin yleiskielistä litterointia, jossa haastattelun puhe muunnettiin kirjalliseen muotoon sellaisenaan pois lukien täytesanat. Litteroitavasta aineistosta anonymisoitiin viittaukset organisaatioon, henkilöihin tai tietohin, joiden kautta henkilö olisi



yksilöitävissä. Litteroidun aineiston kokonaispituudeksi muodostui 76 sivua. Haastateltavien taustatiedot ovat kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2: Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavien määrä	8
Edustetut yksiköt ja tiimit	A tiimit a1, a2, a3 B tiimit b1, b2 C D E
Työkokemus organisaatiossa	1 v 2 kk – 16 vuotta

### 3.5 Aineiston analyysi

Aineiston analysointi toteutettiin sisällönanalyysimenetelmällä, joka on yksi yleisimmin sovelletuista laadullisen aineiston tarkastelun metodeista. Sisällön analyysi on toteutuksena monivaiheinen, ja analyysissä pyritään tutkijan tulkinnan ja päättelyn kautta käsitteelliseen ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti, 2021, s. 148) Sisällönanalyysi soveltuu hyvin monitahoisten ja herkkien ilmiöiden analysointiin. Menetelmän etuna on, että suuria määriä tekstitietoa ja erilaisia tekstilähteitä voidaan käsitellä ja käyttää todisteiden vahvistamiseen (Elo & Kyngäs, 2008).

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti eli induktiivisesti, teorialähtöisesti eli deduktiivisesti tai teoriaohjaavasti eli abduktiivisesti (Puusa & Juuti, 2021, s. 151).

Lähestymistapa määräytyy tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Induktiivista lähestymistapaa suositellaan, kun ilmiöstä ei välttämättä ole saatavilla riittävästi tietoa tai tieto on hajanaista. Deduktiivinen lähestymistapa perustuu taas aikaisempaan teoriaan tai malliin (Elo & Kyngäs, 2008). Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii ajattelun apuna, mutta analyysi ei pohjautu teoriaan (Puusa & Juuti, 2021, s. 151). Sisällönanalyysillä pyritään muodostamaan aineistosta tiivis ja selkeä kuvaus kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s.122).

Tutkimuksen aineistoon tutustuminen alkoi jo litteroinnin yhteydessä, kun tutkija litteroi haastateltavan aineiston. Litteroinnin jälkeen tutkija luki tekstimuotoisen aineiston useaan kertaan tullakseen tutuksi sen kanssa ja teki muistiinpanoja.

Tutkija havaitsi aineistosta monia kiinnostavia näkökulmia, jotka eivät liittyneet suoraan tutkimuskysymyksiin. Näin ollen tutkija joutui kriittisesti arvioimaan aineistoa ja rajaamaan tuloksia vain tutkittavaan ilmiöön. Tämä on yleinen tilanne laadullisessa tutkimuksessa, kun aineistosta löytyy kiinnostavia näkökulmia, joita tutkija ei alunperin osannut ajatella (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 104).

Tutkimusaineiston analysointi alkoi ensin deduktiivisen lähestymisellä aineistoon. Tutkija muodosti ensin analyysirungon, joka muodostui Decin ja Ryanin (2000) luoman itseohjautuvuus-teorian kolmesta psykologisesta perustarpeesta (omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys). Tämän jälkeen aineisto luokiteltiin ja rajattiin analyysirungon mukaisesti kolmeen kategoriaan, ja aineiston alkuperäisilmaisista muodostettiin pelkistykset. Teoriaohjaavassa analyysissä luokittelu lähtee siitä, että aineistosta poimitaan systemaattisesti analyysirungon mukaisia ilmiöitä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 128). Analyysirungon mukaisen luokittelun jälkeen aineiston analysointi jatkui aineistolähtöisesti eli induktiivisesti (Elo & Kyngäs, 2008).

Aineistolähtöinen analyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen, joita ovat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 122). Näin ollen jo aiemmin analyysirungon mukaisesti luokitellut aineistot analysoitiin vielä aineistolähtöisesti. Ryhmittelyssä pelkistyksistä muodostettiin sisällön mukaan alaluokkia ja samaa ilmiötä kuvaavat alaluokat yhdistettiin yläluokiksi. Lopuksi yläluokat yhdistettiin teemojen mukaisiin kategorioihin. Aineiston analyysiprosessi on kuvattu kuvassa 2. Ryhmittelyn voidaan katsoa olevan osa abstrahointiprosessia, jossa tutkimuksen olennaisesta tiedosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 125). Käsitteitä yhdistämällä saadaan vastaus tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 127). Analyysissä muodostetut luokat ovat kuvattu taulukossa 3.

Kuva 2: Aineiston analyysiprosessi



#### 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisen osuuden tutkimuksen tulokset jaoteltuna neljään alalukuun, joista kolme on johdettu tutkimuskysymyksen teemoista. Nämä kolme teemaa ovat omaehtoisuus virtuaalisessa toimintaympäristössä, kyvykkyys virtuaalisessa toimintaympäristössä ja yhteisöllisyys virtuaalisessa toimintaympäristössä. Lisäksi haastattelussa kysyttiin haastateltavien kokemuksia yleisemmin virtuaalisesta toimintaympäristöstä, joita käsitellään ensimmäisessä alaluvussa.

Teemojen alaluvut ovat koostettu sisällönanalyysistä rakennetuista luokista. Tekstiin on myös liitetty suoria lainauksia haastatteluaineistosta havainnollistamaan tuloksia. Lainauksien yhteydessä olevat hakasulkeet [asia] ilmentävät, että lainauksesta on jätetty pois jotain anonyymiteetin vaarantavaa tietoa. Hakasulkeiden sisällä on kuvattu mitä aihetta poistettu termi on koskenut. Anonymisoinnilla on huolehdittu, ettei haastateltavien henkilöiden anonyymiteetti vaarantunut. Kaksi yhdysmerkkiä (- -) ennen tai jälkeen lainauksen tarkoittaa, että lainauksesta on poimittu mukaan vain osa lauseesta.

Taulukossa 3 on kuvattu aineistolähtöisesti muodostetut ala- ja yläkategoriat sekä teemat, joiden teoreettiset käsitteet tuotiin teoreettisesta viitekehyksestä valmiina.

Taulukko 3: Sisällönanalyysin pääteemat ja luokat

Alaluokka	Pääluokka	Pääteema
Ydinryhmä Laajentunut verkosto	Kokemus yhteisöstä	Yhteisöllisyys
Aito kohtaaminen Asiakeskeisyys Uudet henkilöt osaksi yhteisöä	Yhteisöllisyyden haasteet	
Säännölliset kohtaamiset Vapaamuotoinen keskustelu Avoimuus ja läpinäkyvyys Yhteinen tekeminen ja haasteiden ratkominen Yhteiset tavoitteet ja toimintamallit Arvostus ja tuki Teknologia tukemassa	Yhteisöllisyyttä tukevat toimet	
Yhteisöllisyyden muutos	Yhteisöllisyyden muutos	
Vaikuttaminen omaan työhön Vaikuttaminen työn suorituspaikkaan Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen	Vapaus vaikuttaa	Omaehtoisuus
Työn mielekkyyys	Merkityksellisyys	
Osaaminen edellytyksenä Ammatillinen kehittyminen Jatkuva oppiminen Osaamisen jakaminen	Osaaminen	Kyvykkyys
Aikaansaavuus Tiedon saavutettavuus ja jakaminen Avun ja tuen saaminen Suoriutumista tukeva teknologia	Työssä suoriutuminen	
Reaktiot ja kommentit palautteena Epäsuora palaute Tiimikohtainen palaute	Palaute ja kannustus	
Häiriöt Informaatiotulva Työn intensiivisyys Keskittymisvaikeudet Tekniset yhteysoingelmat	Hallinnan tunne	

Seuraavissa alaluuvuissa käsitellään kokemuksia virtuaalisesta toimintaympäristöstä psykologisista perustarpeista muodostettujen teemojen kautta.

## 4.1 Yhteisöllisyys

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen hyvinvointiin vaikuttaa kolmen psykologisen perustarpeen täyttyminen. Nämä psykologiset perustarpeet ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Yhteisöllisyydessä on kyse henkilön kokemuksesta olla osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä. Yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden tunteet ovat tärkeää yhteisöllisyydessä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta yhteisöllisyyden kokemuksestaan yleisesti ja virtuaalisessa toimintaympäristössä. Haastatteluaineistosta poimittiin yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

Haastateltavat kokivat yhteisöllisyyden työyhteisössä itselleen tärkeäksi ja tuttujen työkavereiden kanssa työskentelyn koettiin olevan helpompaa. Haastateltavat kertoivat yhteisöllisyyden olevan muun muassa hyvän suoritustason edellytys sekä työhyvinvointia edistävä tekijä. Yksi haastateltavissa koki yhteisöllisyyden myös tekijä kokea onnistumista työssään.

Meillä on onneksi tosi hyvä ja tiivis porukka ollut tässä aina, että meillä on tavallaan ollut alusta saakka tosi semmoinen hyvä se yhteisöllisyys ja mun mielestä me tarvitaan sitä tosi paljon tässä meidän työssä, että me voidaan suorittaa tarvittavalla tasolla. H5

Niin, kyllä mä koen että se yhteisöllisyys on mulle tosi tärkeää, että mä voin kokea onnistumista mun työssä. H7

### 4.1.1 Kokemus yhteisöstä

Haastateltavat tunsivat virtuaalisessa toimintaympäristössä työskennellessään yhteenkuuluvuutta yhteen tai useampaan ydinryhmään, joiden kanssa yhteydenpito oli säännöllistä. Yhteenkuuluvuutta koettiin haasteltavien mukaan kuitenkin myös erilaisissa työryhmissä.

Mulla on organisaationaarinen oma tiimini, jonka kanssa mä koen sitä ensisijaista yhteisöllisyyttä, mutta mun se yhteisöllisyyden kokeminen käsittää

kaikki työkaverit [pakkakunta] elikkä siinä toimitiloissa missä mä työskentelen, mutta käsittää minulle myös maantieteellisesti hajallaan olevien henkilöstöryhmien kanssa vahvaa yhteisöllisyyttä. H7

Haastateltavien mukaan virtuaalisten viestintä- ja kollaboraatiotyökalujen käytön myötä maantieteelliset etäisyydet eivät enää rajoittaneet yhteisöllisyyden kokemusta vain fyysisesti lähellä oleviin henkilöihin. Kaksi haastateltavaa toi esiin virtuaalisen toimintaympäristön mahdollistaneen tiiviimmän kansainvälisen yhteistyön sekä konsernin sisällä että ulkoisiin sidosryhmiin.

- - nythän se yhteisöllisyyden kokemus on huomattavasti laajempi ja sä voit kokea yhteisöllisyyttä sellaisten yhteistyö ja sidosryhmien kanssa, jotka ovat maantieteellisesti hyvinkin etäällä. H7

Paljon enemmän tulee määrällisesti niitä kontakteja ihan useampiinkin työkavereihin ja erilaisiin kontakteihin, että se sosiaalinen verkosto pystyy olemaan mun mielestä isompi kuin mitä se pystyisi olemaan sitten tavanomaisessa työskentelyssä. H4

#### **4.1.2 Yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttavat asiat**

Teknologian koettiin mahdollistaneen virtuaalisessa toimintaympäristössä yhteisöllisyyden ja etenkin viestintä- ja kollaboraatiotyökalun, kuten tarkasteltavassa organisaatiossa Microsoft Teamsin. Haastateltavien mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä yhteisöllisyyden kannalta tärkeäksi koettiin säännölliset virtuaaliset tapaamiset, joissa oli käyty myös vapaamuotoista keskustelua työn ulkopuolelta. Haastateltavat kokivat myös, että yhteiset tavoitteet, yhdessä tekeminen ja ongelmien ratkominen oli lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta.

#### **Säännölliset virtuaaliset tapaamiset ja vapaamuotoinen keskustelu**

Yhteisöllisyyttä tukeviksi elementeiksi koettiin säännölliset tapaamiset, vuorovaikutus, vapaamuotoinen keskustelu, aito läsnäolo ja kohtaaminen.

- - muutenkin sitten nämä meidän vaikka teams palaverit, niin on sitten semmoisia vapaampia, ettei ole niin virallisia. Voidaan vaikka aluksi tai lopuksi, niin tai joskus muutenkin jossain välissä, niin kertoo jotain omiakin kuulumisia ja kokemuksia. Että vaikka ei nähdäkään niin voi sitten vaikka tällaisen teams palaverin aikanakin vähän pitää yllä semmoista yhteisöllisyyttä. H1

Meillä on viikko palaveri, missä me sitten keskustellaan tietysti ajankohtaiset asiat, mutta sitten myös et voidaan keskustella ihan muistakin jutuista hetken aikaa ja et se on ehkä yks semmoinen tärkein mistä asioista, että otetaan se aika ja keskustellaan. H5

Virtuaalinen viestintä- ja kollaboraatiotyökalu koettiin kanavaksi, jonka kautta voidaan keskustella vapaamuotoisesti kuten lähityössä kahvihuoneessa. Kuitenkaan kaikki haastateltavat eivät kokeneet virtuaalisen toimintaympäristön tukevan yhteisöllisyyttä samalla tavalla kuin fyysinen kohtaaminen. Yhteisöllisyyttä tukevalta virtuaaliselta kohtamiselta toivottiin vapaamuotoista keskustelua, jossa saavutettaisiin lähityössä tapahtuneen kahvitauon kaltaista kokemusta.

- - on joku kanava, missä on jotain vähän sellaista vapaamuotoisempaa mikä ehkä ennen oli sit siellä kahvihuoneessa, niin se korvaa sitä, että on jotain muutakin kuin ne työasiat”.

### **Yhdessä tekeminen**

Aineiston mukaan yhteisöllisyyden kokemusta vahvasti yhdessä tekeminen ja kokemus ”samassa veneessä olemisesta”. Haastateltavien keskuudessa virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatioteknologian koettiin tukevan yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa ja ongelmien ratkaisemisessa.

Kyllä se motivaatio tehdä niitä asioita, on parempi kun tuntuu että ei ole yksin tekemässä näitä asioita vaan että siinä on muitakin joilla on sama tavoite niin se kyllä helpottaa. H4

Teknologian koettiin tukevan keskeisesti yhteisöllisyyden kokemusta nykypäivän työympäristössä sen reaaliaikaisen ja vastavuoroisen yhteydenpidon mahdollistamisen vuoksi. Viestintä- ja kollaboraatiotyökalu mahdollistama ryhmän sisäinen keskustelu koettiin yhteisöllisyyttä edistäväksi.

Mun mielestä tällainen teknologia, joka vastavuoroisen, reaaliaikaisen, mahdollisimman moniulotteisen yhteydenpidon mahdollistaa, niin on ihan keskeinen siinä yhteisöllisyyden kokemisessa virtuaalisesti. H7

Kyllä mä koen että sillä on hirvittävästi merkitystä, että se lisää sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun meillä on teamsissä se porukka ja voidaan sieltä kautta olla myös keskusteluryhmän kautta aktiivisia, että jos mä olisin perinteisempien tällaisten sähköpostin ja puhelimen varassa, niin se tunne olisi varmaan hyvin erilainen. H2

Virtuaalisen toimintaympäristön ja etenkin käytössä olevan Microsoft Teams-ympäristön viestintäkanavien avoimuus ja läpinäkyvyys koettiin yhteisöllisyyttä edistäneenä tekijänä. Kuitenkin haasteeksi koettiin se, että kaikki eivät ole hyödyntäneet virtuaalisia välineitä.

- - sieltä on tietoa löydettävissä ja tavallaan se niin kuin reaaliaikaisesti siellä päivittyy asioita ja sitten sä pystyt kommentoimaan sinne ja se on ainakin yksi semmoinen mikä on ihan tosi paljon mun mielestä parantanut ihan meidän koko yhtiön semmoista yhteisöllisyyttä. H5

Koko organisaation toiminta on tuolla teamsin kautta läpinäkyvämpää ja silleen tuo enemmän sitä semmoista fiilistä, että hei tässä tehdään yhdessä. Ja että kiva tietää mitä muut tekee. H5

Eräs haastateltava ilmaisi virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun olevan tärkeä nykyajan työmaailmassa, jossa työskennellään monipaikkaisesti. Virtuaalisten tiimien koettiin yhdistäneen ihmisiä ja parantaneen toiminnan tehokkuutta.



Kyllä ne just helpottaa sitä kaikkea yhteydenpitoa ja ryhmään kuulumista ja näin, mutta sitten tavallaan jos näitä keinoja ei olisi ja me olisimme enemmän täällä toimistolla ja näkisimme livenä, niin sitten ehkä ei olisi niin suurta eroa. Mutta että kyllä tämmöisessä työmaailmassa mitä nyt eletään niin nää on kyllä tosi tärkeitä. H2

- - toiminnan tehokkuus on ihan eri luokkaa, koska nyt on näitä virtuaalitiimejä, joita pystytään perustamaan saman asian ympärille jotka yhdistää eri ihmisiä.  
H7

### **Arvostus ja tuki**

Haastateltavat olivat kokeneet arvostusta virtuaalisessa toimintaympäristössä, kun omaa ammattitaitoa tai tekemistä oli tuotu esiin toisten toimesta. Myös yleisesti huomioon ottaminen, kiitokset ja reagoiminen esimerkiksi reaktioin virtuaalisessa ympäristössä koettiin arvostuksen osoituksena. Eräs haasteltava koki, että onnistumisien nostaminen lisäsi yleistä positiivisuutta yhteisössä. Myös viestintä- ja kollaboraatiotyökalun kautta toteutettu palaute kommentein tai reaktioiden kautta toi arvostuksen kokemusta haastatelluille.

- - nostamaan sitä toisen semmoista ammatillista onnistumista sitten muullekin porukalle, niin siitä tulee myös itselle hyvä mieli ja samalla se ehkä yleinen positiivisuus sitten lisääntyy, kun nostetaan myös niitä onnistumisia. H4

- - että jos saa ehdotukselleen tai tämmöiselle viestinnälle vastakaikua. Onko se sitten vaan positiivinen joku hymiö tai viesti että et joo kuulostaa hyvältä tai muuta vastaavaa H8

Haastellut kokivat pääosin saavansa myös tukea virtuaalisessa toimintaympäristössä toimimiseen.

- - ehkä esimiehen kautta että työkavereiden kautta ja sitten ihan [yrityksen] kautta ja tämmöisestä koulutuksista saa paljon tukea siihen, ihan siihen

fyysiseen kaikkeen käyttämiseen ja mistä mikäkin löytyy ja paljon kannustetaan näiden käyttämiseen ja se on hyvällä tolalla. H4

#### **4.1.3 Yhteisöllisyyden haasteet virtuaalisessa toimintaympäristössä**

Aitous puute koettiin erityisesti virtuaalisessa toimintaympäristössä yhteisöllisyyttä haastavana tekijänä, kun taas fyysisessä kohtaamisessa aitous koettiin luonnostaan vahvempana, läsnäolevana elementtinä. Haastateltavat kokivat myös kommunikaation muuttuneen asiakeskeiseksi.

Siinä ei nyt tule kyllä ihan samanlaista yhteisöllisyyttä, kuin että sitten että on täällä toimistolla ja sitten on yhdessä kahvit tuossa ja puhuu jostain ihan muusta asiasta kuin työasiasta. H6

#### **Aidon kohtaamisen puuttuminen**

Yhteisöllisyyden haasteiksi haastateltavat kokivat virtuaalisessa ympäristössä aidon kohtaamisen puuttumisen. Teknologiavälitteisessä kommunikaatiossa eleiden ja ilmeiden sekä mielentilan välittyminen koettiin haastavaksi. Ihmisiin tutustuminen virtuaalisissa kohtaamisissa jäi kokemusten mukaan asiatasolle ja tutustuminen ihmisiin enemmän pinnalliseksi.

Ihminen voi siellä virtuaalisessa ympäristössä kuitenkin olla ehkä vähän jotain muuta kuin mitä ihan oikeasti on, että sitten jos livenä näkisi, niin sitten se voisi tulla ilmi. H2

Haastateltavat eivät tuoneet esiin kokemusta yhteisöllisyyttä vahvistaneista aikataulutetuista virtuaalisista kahvitauoista. Virtuaalikalit koettiin asian esille tuoneiden mukaan teennäisinä ja hankalina sovittaa omaan työrytmiin.

Vaikka niitä koitettiin silloin niitä jotain virtuaalikalit järjestää silloin koronan aikana mutta kyllä se vähän nyt teennäistä ainakin meillä oli. H6.

- - tuommoisessa virtuaalisessa kahvitaulla se on aikataulutettu, jolloinka se ei välttämättä ole se sinulle ehkä se luontaisin hetki sitten tehdä sitä asiaa. H4

Työskentely ainoastaan virtuaalisessa toimintaympäristössä ilman fyysisistä kohtaamista koettiin haastateltavien mukaan yhteisöllisyyden kokemusta heikentävänä tekijänä. Virtuaalinen kohtaaminen ei haastateltavien mukaan tuonut samanlaista yhteisöllisyyden kokemusta kuin fyysinen. Läsnätyössä yhteisöllisyys koettiin tapahtuvan satunnaisina kohtauksina ja vapaamuotoisena kohtauksena. Haasteltujen mukaan ihmisillä on myös yksilöllisiä tarpeita ja toiveita fyysisen läsnäolon suhteen.

- - tiimissäkin on eri ikäisiä ihmisiä ja ihmisillä on erilaiset kokemukset kaikista näistä järjestelmistä ja toiset ehkä tykkäisi kuitenkin sitten siitä, että ollaan enemmän niin kuin kasvokkain kontaktissa. H5

### **Asiakeskeisyys kommunikaatiossa**

Työn siirrettyä virtuaaliseen toimintaympäristöön, kohtaaminen tapahtui haastateltavien mukaan enemmän asiakeskeisesti. Erään haastatellun mukaan virtuaalisesti viestittäessä voidaan tarkoituksellisesti jättää pois omaan persoonallisuuteen liittyvät vivahteet ja huumori, ettei viesti tule väärin ymmärretyksi.

- - musta nähdään vaan se että mitä mä kirjotan sinne, niin jotta se osataan tulkita oikein eikä tehdä väärä tulkintoja, niin mut pitää tuntea että se on turvallista. H7

Et sä nyt ota sitä teams puhelua siihen ihan vaan sen takia, että onpa muuten tullut taas paljon lunta ja kauhea kaaos ja näin poispäin, että mikä sitten taas saattaa siellä työpaikan käytävällä olla se että ”eikä, että taas tulee lunta”, että totta kai se tavallaan osan siitä suodattaa pois. H3

Haastateltavien mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä eri työntekijäryhmien vapaamuotoinen kommunikaatio saattoi jäädä vähäiseksi, kun välttämättä yhteistä työhön

liittyvää rajapintaa ei ollut olemassa. Aiemmin tällaista kohtaamista tapahtui käytävillä ja kahvipöydässä, jossa keskustelua syntyi eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden välillä.

Ne muut asiat on vähän niin kuin juoruamista, mutta kuitenkin sieltä saa vähän semmoista hyödyllistä, ihan oikeasti töissäkin hyödyllistä, tietoa. Että tietää vähän että mitä muillakin osastoilla tapahtuu ja mitä talossa ylipäätään tapahtuu. H6

### **Uudet henkilöt osaksi yhteisöä**

Uusien henkilöiden toivottaminen tervetulleeksi ja osaksi yhteisöä koettiin haastavaksi nykyisessä työskentelymallissa, jossa työ tapahtuu pääosin virtuaalisesti, eikä fyysistä kohtaamista ole niin paljon. Haastateltavat pitivät tärkeäksi, että uusi työntekijänä kokisi olevansa tervetullut ja hänet otetaan osaksi yhteisöä. Uusien työntekijöiden pelättiin jäävän etäisiksi ja kynnyksen olevan korkea esittää tärkeitä kysymyksiä, jos tutustumista ei tapahdu.

- - vaikka jossain teams tämmöisissä palavereissa, niin eivät uskalla lähteä kertoa omia juttujaan kun ovat vielä niin vieraita. H1

Varsinkin uutena työntekijänä, niin se oli tosi tärkeätä siinä, että tuntuu että oli tervetullut töihin. Ja sitten se kynnyks kysyä asioista ja selvittää asioita, niin se mun mielestä selvästi madaltuu. H4

#### **4.1.4 Yhteisöllisyyden muutos**

Virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun koettiin mahdollistaneen maantieteellisesti erillään olevien henkilöiden yhteisöllisyyden kokemuksen.

- - nythän se yhteisöllisyyden kokemus on huomattavasti laajempi ja sä voit kokea yhteisöllisyyttä sellaisten yhteistyö ja sidosryhmien kanssa, jotka ovat maantieteellisesti hyvinkin etäällä, mutta teillä on joku yhteinen asia tai tehtävä tai missio mitä te edistätte. Niin, se on mun mielestä ollut se isoin asia,

että se on avannut ihan erilaisen niin kuin, eri ulottuvuuksia yhteisöllisyyden kokemisen. H7

Enemmistö haasteltavista kuitenkin koki, että virtuaalisesti kommunikaatio ja yhteistyö eivät riitä täysin ylläpitämään yhteisöllisyyden kokemusta. Koettiin, että yhteisöllisyys on vähentynyt fyysisten tapaamisten harvennuttua. Kuitenkin organisaatiossa toimiva hybridityömalli koettiin haasteltavien keskuudessa lisäävän myös fyysistä läsnäoloa ja sitä kautta tukevan yhteisöllisyyden kokemusta.

- - tämä on kuitenkin vähemmän sosiaalista ja yhteisöllistä, kun siellä työpaikalla H3

No sanoisin että joo, ei se yhteistyö ole enää niin tiivistä kun ne ei nähdä joka päivä ja olla koko ajan siellä samassa toimistossa. H1

- - ollaan vähän irtauduttu siitä toimiston me hengestä. H5

## 4.2 Omaehtoisuus

Itseohjautuvuusteorian toinen psykologinen perustarve on omaehtoisuus. Omaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia itsenäisesti ja hallitsemalla omaa toimintaansa.

Omaehtoisuuden vastakohta on pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen. Haastattelussa pyydettiin kuvaamaan kokemuksiaan vaikuttaa omaan työhönsä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Aineistosta muodostui kaksi alaluokkaa, vapaus vaikuttaa ja merkityksellisyys.

Omaehtoisuus koettiin haasteltujen keskuudessa tärkeäksi, ja haastateltavat kokivat, että heillä on lähtökohtaisesti vapaus vaikuttaa omaan työhönsä, eikä virtuaalisella toimintaympäristöllä ole ollut siihen heikentävää vaikutusta.

Tässä meidän työssä ja minun työssäni on aina ollut silleen semmoinen tietynlainen vapaus H2

Kyllä mä odotan aika vahvaakin autonomiaa mitä liittyy mun oman työn tekemiseen, että kyllä se merkitsee hyvin paljon. Että mikäli sitä vapautta ei olisi, niin kyllä mä kokisin sen epäluottamuslauseena omaan ammattitaitoon.  
H7

#### **4.2.1 Vapaus vaikuttaa**

Haasteltavat pitivät tärkeänä, että voivat itse vaikuttaa omaan aikatauluunsa, työn toteuttamisen tapaan ja töiden priorisointiin. Virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelyllä ei koettu olleen vaikutusta haasteltavien kokemukseen mahdollisuudesta vaikuttaa oman työnsä sisältöön, mutta sen koettiin tukeneen vapautta vaikuttaa työn suorittamisen paikkaan ja työskentelytapoihin. Myös työn ja vapaa-ajan yhdistäminen koettiin helpottuneen virtuaalisen toimintaympäristön mahdollistaman etätöiden myötä.

#### **Vaikuttaminen omaan työhön**

Virtuaalisen toimintaympäristön ei koettu vaikuttaneen heikentävästi vapautta vaikuttaa oman työhönsä. Eräs haasteltava kuitenkin toi esiin kokemuksensa kokousten runsaasta määrästä. Haasteltava kertoi, että kokouksia ilmestyi kalenteriin lyhyellä varoitusajalla, ja kokousten väliin ei ole jäänyt riittäviä taukoja.

- - katsot että ”okei, ensi viikolla sulla ei olekaan kauheasti tekemistä”, mutta yhtäkkiä sinne tulee sitten 4-5 tammöistä pitkää palaveria lisää, niin sitten jotenkin tuntuu, että se siihen omaan työhön vaikuttaminen, niin se ei välttämättä aina omissa käsissä. H4

Virtuaalisen toimintaympäristön koettiin pääosin tukeneen omaan työhön vaikuttamista. Haasteltavat kokivat, että voivat suunnitella ja organisoida omaa työtään ja virtuaalisessa viestintä- ja kollaboraatiotyökalussa joustavasti sopia tapaamisia ja työskennellä yhdessä fyysisestä sijainnista huolimatta. Työkalujen ominaisuudet, kuten näytön jakaminen ja videopuhelut, tukivat yhteistyötä virtuaalisesti. Eräs haasteltava koki, että virtuaalisten työkalujen myötä lisääntynyt vapaus on lisännyt työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

Mun mielestä on kyllä tosi hyvät mahdollisuudet nyt, että just kaiken pystyy sopimaan niin joustavasti tonne teamsiin niin voi vaikka, aina ennenkin on voinut soittaa, mutta nyt voi soittaa vaikka näitä teams puheluita missä voi kätevästi sitten ottaa näitä näytön kaappaus videoita että näyttää tuosta että miten joku toimii tai kysyä jotain. H1

Se vapaus, joka liittyy siihen virtuaalisten työtilojen hyödyntämiseen on lisännyt työhyvinvointia, työssä viihtymistä, että varsinkin mun kohdalla sillä on ollut poikkeuksellisen iso merkitys. H7

Mä koen sen hyvänä, että pystyy miettimään ja määrittelemään jopa ne päivät, että milloin on etätöissä. Eli tavallaan se kyllä se niinku tommoinen oman työn organisointi ja hallinnointi sen viikon näkökulmasta. H8

Vastaajien keskuudessa koettiin, että virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelytapojen kehittäminen ja niihin vaikuttaminen on mielekästä ja tärkeää.

Koko ajan tavallaan maailma menee eteenpäin, niin myös ne työskentelytavat pitää mennä eteenpäin ja onhan se iso juttu jos sä oikeesti pystyt niihin vaikuttamaan. H5

### **Vaikuttaminen työnsuorittamisen paikkaan**

Virtuaalisen toimintaympäristön koettiin aineiston mukaan mahdollistaneen aika- ja paikkariippumattoman työn. Tätä kautta haastateltavat kokivat mielekkäänä, että voivat valita itse missä työtään suorittavat. Haastateltavat kokivat, että etätöiden myötä työpaikalle matkustamisen väheneminen tuki heidän työssä jaksamistaan. Haastateltavat arvostivat vapautta suunnitella työviikkonsa ja valita päivät, jolloin työskentelevät toimistolla organisaation hybridityömallin mukaiset kaksi päivää. Haastateltavat kokivat, että virtuaalinen toimintaympäristö mahdollistaa samanlaisen työskentelyn etänä kuin läsnätyössä toimistolla. Tämän koettiin tukevan työn mielekkyyden kokemusta.

- - toimii erittäin hyvin ja on kyllä erittäin tärkeää, että siinä työssä mitä tekee niin pystyy tekemään tällaista etätöitä ja virtuaalisestikin näitä kaikkia samoja juttuja kun siellä toimistollakin, että koen kyllä mielekkään tämän kotona työskentelyyn ja ylipäänsäkin nyt työni. H1

- - kyllähän mä pystyn hyvin vapaasti valitsemaan, että teenkö mä kotona töitä tai mökillä töitä tai laskettelukeskuksessa, että kyllähän virtuaaliset työtilat on huomattavassa määrin vapauttanut ja mahdollistanut työn tekemisen muualla kuin siellä työpaikalla ja saa vapaasti valita että mistä sitä tekee. H7

### **Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen**

Haasteltavat kokivat, että virtuaalisen toimintaympäristön käyttöönotto ja sen mahdollistama monipaikkainen työ on mahdollistanut työn ja vapaa-ajan joustavamman yhdistämisen.

Se vapaus, että jos nyt ajattelisi että just vaikka et jos on tarve vaikka että nyt pitäisi valoisaan aikaan lähteä jonnekin koiria ulkoiluttaa, niin voi pitää sen vähän pidemmän lounastauon ja lähtee koiran kanssa lenkille ja sitten jatkaa iltapäivästä tehdä sitten pidempään sen pimeän ajan puitteissa H8

#### **4.2.2 Työ mielekkyys**

Virtuaalisella toimintaympäristöllä ei vastaajien mukaan ole ollut vaikutusta työn sisällön tai tehtävien mielekkyyteen. Kuitenkin virtuaalisen työympäristön myötä tulleet uudet toimintamallit ja uuden teknologian opettelu koettiin vastaajien keskuudessa mielekkäänä.

Mä aina tykkään uusista asioista, mutta tää on ollu siis sillä tavalla mielenkiintoista, että kun on opeteltu näitä uusia tapoja ja toimia tässä uudessa ympäristössä, niin se itse toimiminen on ollut aika mielekästä. H2



### 4.3 Kyvykkyys

Kolmas psykologinen perustarve itseohjautuvuusteorian mukaan on kyvykkyys. Kyvykkyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemusta osaamisesta ja aikaansaavuudesta: kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä uskoo pystyvänsä suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi. Haastattelussa pyydettiin kuvailemaan kokemuksia työssä suoriutumisesta, palautteen saamisesta ja antamisesta sekä ammattillisesta kehittymisestä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Kyvykkyyden osalta aineistosta nousi neljä alateemaa: osaaminen, työssä suoriutuminen, palaute ja kannustus sekä työn hallinnan tunne.

#### 4.3.1 Osaaminen

Virtuaalisen toimintaympäristön koettiin tarjoavan hyvät edellytykset kehittämiselle ja osaamisen jakamiselle. Aineistosta nousi erityisesti kansainvälisen yhteistyön helpottuminen virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun hyödyntämisen myötä. Kuitenkin virtuaalisten työkalujen käytön osaamista pidettiin edellytyksenä virtuaalisessa toimintaympäristössä toimimiselle.

Ne mahdollisuudet on todella todella paljon isommat sitten tämän ammatillisen kehityksen kautta ja sitten myös se, että muihin tutkijoihin ja ammattilaisiin on aika helppo ottaa yhteyttä. H7

#### **Osaaminen edellytyksenä**

Nykyaikaisen työympäristön koettiin edellyttävän jatkuvaa uuden oppimista, kun teknologinen kehitys on nopeaa. Virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelyn edellytyksenä pidettiin haastateltavien mukaan osaamista. Tämä koettiin haasteeksi, koska kaikilla ei ole samanlaista kyvykkyyttä omaksua uusia yhteisiä toimintatapoja ja teknologioita. Eräs haastateltava koki, että kaikki organisaation jäsenet eivät vielä hyödynnä viestintä- ja kollaboraatiotyökalua, eikä heitä näin ollen tavoita sitä kautta.

Koko ajan pitää oppia uutta ja ehkä nyt tämä maailma on ollut sellaisessa tilassa, että aika lyhyessä ajassa on mennyt asiat uusiksi, niin tuota että

sellainen. Tai että mä ehkä huomaan sen haasteena, että ihmisissä on valtavasti eroja ja toisille ne uudet asiat on vaikeampiakin kuin toisille ja ehkä jos sitten on muuten kiire niin niihin ei ehdi syventyä. H2

- - että me opitaan ja hyödyntämään ja käyttämään virtuaalisia työtapoja oikein, että se vaatii kyllä meiltä opettelua. Ja sellaista omaa aktiivisuutta omaksua niitä uusia työtapoja ja muuttuneita työtapoja ja koko ajan tuunata ja muotoilla niitä. H7

Oman osaamisensa virtuaalisessa toimintaympäristössä toimimisessa haastateltavat kokivat hyväksi.

Minulle on työskentely tuolla virtuaalisissa ympäristöissä, niin se on mun mielestä tosi helppoa. Ja se helpottaa meidän työtä ihan älyttömästi. H5

### **Ammatillinen kehittyminen ja uuden oppiminen**

Ammatillista kehittymistä tukevaksi koettiin erityisesti webinaarit. Webinaaritarjontaa pidettiin haastateltavien mukaan laajana, ja niihin osallistuminen koettiin helpoksi ja kustannustehokkaaksi. Tallenteisiin palaaminen koettiin merkittäväksi eduksi oppimisen kannalta. Myös kansainväliset kurssit koettiin erään haastateltavan mukaan saavutettavammaksi, koska tällöin voitiin välttää matkustamisesta koituvat kulut. Haastateltavat kertoivat, että webinaareista tai tallenteista jaettiin myös suosituksia virtuaalisessa kanavassa työkavereille.

- - tuli mieleen kaikki webinaarit ja niitähän on nyt tarjolla vieläkin enemmän kuin koskaan, että niihin hän on tosi helppo nyt osallistua ja se että niihin saa noi tallenteet jälkikäteen niin on tosi hyvä. H1

- - näitä kaikennäköisiä koulutuksia pystyy valitsemaan monista eri paikoista ja ulkomailta ja sitten monesti niissä on myös tämä tallennus mahdollisuus, että ne tallennetaan, jolloin sen pystyy kuuntelemaan sitten itselle sopivaan aikaan myös. H7

## Osaamisen jakaminen

Virtuaalisessa toimintaympäristössä oli haastateltavien mukaan helppo järjestää koulutuksia, ja niihin oli matala kynnyksellä osallistua. Virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun kautta tavoitti haastateltavien mukaan laajemman ryhmän ihmisiä, eikä maantieteelliset rajat rajoittaneet yhteistyötä.

- - siellä on helpompi sitten tavoittaa sellaisia ryhmiä ja jotenkin juuri tällaiset etäkoulutukset ja kokoontumiset on kuitenkin ehkä matalammalla kynnyksellä toteutettavissa. H1

Perehdytykseen ja fyysisesti jonkin asian näyttäminen edellytti haastateltavien mukaan fyysistä läsnäoloa. Fyysisen läsnäolon on koettu helpottavan asian käsittelyä yhdessä.

- - kun kaikki oli uutta, niin olihan se todella paljon helpompaa oppia, kun sulla oli se henkilö siinä seinän takana ja pystyit aina kysymään ja tosi huonosti ja pitkäsanaisesti selittämään, että mitä mä oikein yritän edes kysyä. H3

Virtuaalisesti ohjeistaminen koettiin aineiston mukaan helpommaksi hyödyntämällä virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun näytön jakamista ja videoyhteyttä. Kirjallinen ohjeistus koettiin työlääksi ja vaikeaksi.

- - totta kai tällaiset niin kuin näytön jakamiset ja tämän tyyppiset jutut on tosi hyviä, koska usein sitten työtehtävissä on jotain sellaista, että pitää näyttää niin sitten sellaiset on tosi hyvin että pystyy näyttämään että mitä tehdään eikä tarvitse vaikka selittää vaan tekstimuodossa että täällä on tällaista. H2

Huomattavasti helpompaa on asiat toteuttaa ja kertoa ja opastaa työtehtävissä, että kun pystyy kertomaan käyttäjälle, että no näytäpä ja jaa se ruutu minulle niin katsotaan. H8

### 4.3.2 Työssä suoriutuminen

Virtuaalisen toimintaympäristön eri teknologioiden koettiin tukeneen työssä suoriutumista. Virtuaalinen viestintä- ja kollaboraatiotyökalu mahdollisti haastateltavien mukaan paikkariippumattoman työn, joka mahdollistaa työn suorittamisen siihen sopivimmassa paikassa. Perinteisessä lähityössä koettiin aineiston mukaan enemmän häiriötä. Aineistolta kävi myös ilmi, että virtuaalinen toimintaympäristö mahdollisti työn tekemisen myös poikkeusoloissa, jolloin lähityö ei ollut mahdollista.

Kaikki nämä järjestelmät mitä on käytössä, niin kyllähän ne edistää sitä työhön tai siihen tavoitteeseen pääsyä. H5

Virtuaalisessa viestintä- ja kollaboraatiotyökalussa etenkin kommunikaation helppous ja nopeus koettiin haastateltavien mukaan työssä suoriutumista edistävänä tekijänä. Myös työssä tarvittavan tiedon löytäminen koettiin helpommaksi virtuaalisesta toimintaympäristöstä.

- - ehkä just et semmoinen kommunikoinnin nopeus voi olla semmoinen edistävä tekijä. H2

- - kun tiedostot löytyy pilvestä ja tuota niin on näitä tämmöisiä just teamseja tai slackiä tai muuta pikaviestintälaitetta ja niin on tosi helppo jotenkin olla yhteydessä tiimiin. H5

### Aikaansaavuus

Virtuaalisessa toimintaympäristössä koettiin aineiston mukaan tärkeäksi kykyä osata priorisoida ja suunnitella omaa työtään. Eräs haastateltava koki virtuaaliset työkalut oman työn suunnitteluun hyödylliseksi. Myös hälytyksien ja laitteiden sulkeminen työrauhan saavuttamiseksi koettiin merkittäväksi tekijäksi työrauhan kannalta.

Suoriutumiseen ja siinä hyvin onnistumiseen, on välttämätöntä kyetä priorisoimaan ja niin kuin kirkastaa siitä kaikesta sälästä ne, jotka on merkityksellisiä ja tärkeitä saada eteenpäin ja sitten vaan ne, jotka jää sinne

odottamaan. Niin se on mun mielestä näillä virtuaalisilla työkaluilla. Niitä mä käytän tosi paljon, että mulla on kyllä selkeästi ylhäällä tehtävät ja mihin mennessä ne pitää tehdä ja ne ohjaa hyvin paljon sitä mun tekemistä, koska muuten mä huomaisin että mä saatan olla vähän sellainen, että mä jään siihen sähköposti auki ja sitten mä pompin koko ajan sinne. H7

Nopeat muutokset ja eri kanavien ja käytettävien sovelluksien suuri määrä koettiin työssä keskittymiskykyä ja suoritumista heikentävinä tekijöinä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Osa haastateltavista koki, että virtuaalisessa toimintaympäristössä työskennellessä työn tauotus oli haastavaa, kun yhteydenottoja tulee useasta eri kanavasta ja kokouksia on paljon.

Semmoinen luontainen tauotus on ehkä vaikeampaa tämmöisessä ympäristössä, että sitten kun normaalisti varsinkin toimistolla tai jos ollaan, niin siinä tulee aina vähän niitä katkoksia ja käydään syömässä ja käydään kahvilla ja muuta. Niin tuossa kun sitä pitäisi huolehtia itsenäisesti niin sitten jos tulee puhelu tai sähköposti, kyllä se on hankalampi sitten niin kun ottaa se tauko itsellensä ja olla vastaamatta siihen puhelimeen. H4

Työpäivän koettiin haastatellun mukaan venyvän erityisesti virtuaalisen toimintaympäristön mahdollistamassa etätyössä. Kuitenkin eräs haastateltava koki saavansa etätyössä enemmän aikaan työpäivän aikana.

- - kyllä silloin itse asiassa tämmöisessä virtuaalisessa ympäristössä, kotikonttorilla, niin siellä varmasti saan paljon enemmän aikaa kuin täällä konttorilla. H6

### **Tiedon saavutettavuus ja jakaminen**

Virtuaalisessa toimintaympäristössä koettiin liikkuvan paljon tietoa. Tiedon jakaminen koettiin helpoksi ja tietoon koettiin voitavan tutustua itselleen sopivana ajankohtana. Haastateltavat kokivat, että on virtuaalisessa viestintä- ja kollaboraatiotyökalussa koulutuksiin ja kokouksiin osallistumisen kynnys oli matala. Viestinnän määrän koettiin

kasvaneen ja osa haastateltavista koki, että itselle olennaista tietoa on joutunut suodattamaan, mikä voi aiheuttaa myös sen, että tärkeä tieto on jäänyt havaitsematta.

- - pystyn myös sitten tosi matalalla kynnyksellä pitämään vaikka jonkun tällaisen yksinkertaisen teams koulutukseen sitten ihmisille. H4

- - kyllä mun mielestä tää, että nyt meillä on näitä virtuaalisia juttuja paljon enemmän taas käytettävissä ja tiedostot on helposti löydettävissä ja... niin kyllä se vaikuttaa mun mielestä ihan positiivisesti myös siihen työn mielekkyyteen. H5

Haastatetavat kokivat myös, että kysymyksiä esittäminen tai avun pyytäminen on virtuaalisessa ympäristössä helpompaa, kun kysymyksen voi esittää yhteistyökanavalla sen sijaan, että kysyisi yksittäiseltä henkilöltä. Eräällä haastateltavalla oli kokemus, että ihmiset autoivat mielellään virtuaalisessa toimintaympäristössä.

Tietoa tulee paljon enemmän ja oppii paljon enemmän ja se kysyminen on helpompaa. Että aikaisemmin musta tuntuu että piti kysyä kaikki sitten vaikka joltain [henkilö] tai joltain, joka oli ollut jo pitkään talossa, joka tiesi kaikesta kaiken niin nyt voi heittää semmoisen yleisemmän kysymyksen johonkin ryhmään ja sitten siihen vastaa kuka haluaa tai ehtii. H4

### **Suoriutumista tukeva teknologia**

Virtuaalisen toimintaympäristön eri sovelluksien koettiin tukevan työssä suoriutumista. Virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun ominaisuudet kuten aktiivisuustiedon näkyminen, puhelut, tiedostojen jakaminen, pikaviestit, ryhmäkeskustelut, kokousten ja koulutusten tallentamismahdollisuus ja reaktiot nousivat aineistosta työn suorittamista tukevin ominaisuuksina.

- - teams puhelut että pystyy näkemään että onko toinen vapaana ja pystyy mahdollisesti tavoittelemaan sitten teams-puhelun kautta sitten kyseistä

henkilöä. Mieluummin itsekin nykyään sitten soitan teams puhelua kuin että puhelin puhelun, jotta näkee, että onko henkilö vapaana. H8

- - sekä siellä on käytössä tietty teknologisia menetelmiä, joilla sä pystyt myös tallentaa, että se valmius palata niihin asioihin myöhemmin, on huomattavan paljon parempi ja se minun mielestä tehostaa myös sellaista oppimista. H7

Oman työn ohjaukseen ja työn suunnitteluun koettiin olevan virtuaalisen toimintaympäristön eri työkaluista apua, mutta haastateltavista vain harva kertoi hyödyntävänsä niitä oman työnsä suunnitteluun.

Käytän tällaisten virtuaalisten toimintaympäristöjen suoriutumista tukevat ja priorisointia auttavat työkalut on erittäin aktiivisessa käytössä. H7

#### **4.3.3 Palaute työssä**

Palautteeksi haastateltavat kokivat oman tehtävän hoitoon tai suoritukseen saadut kommentit sekä suullisesti että kirjallisesti. Haastellut arvostivat henkilökohtaista palautetta. Virtuaalisessa toimintaympäristössä palautteeksi koettiin myös reaktiot ja erilaiset kannustusviestit. Suoran palautteen antamisen osalta haastateltavat eivät kokeneet eroa virtuaalisessa toimintaympäristössä annetun palautteen ja kasvokkain annetun palautteen välillä.

No mä koen palautteena kaiken, joka jollain tavalla ottaa kantaa siihen omaan työsuoriutumiseen tai tehtävän hoitoon, niin se mun mielestä on palautetta H7

- - virtuaalisesti voi antaa palautetta ja tsempata työkavereita ja sanoa että ”hei, että tämähän meni tosi kivasti” niin ihan samoissa asioissa kuin läsnä ollessa. H7

Haastateltavat kokivat pääosin arvostuksen osoittamisen ja palautteen antamisen virtuaalisessa toimintaympäristössä helpoksi. Virtuaalisen toimintaympäristön suuri viestimäärä kuitenkin koettiin rajoittaneen palautteen antamista. Koettiin, että viestien

määrää tulee rajoittaa, ja palaute annettiin mieluiten käyttämällä reaktioita julkaistuihin viesteihin.

Viestintää tai viestiä ja kaikkea tulee niin paljon, että toki ehkä yrittää jättää myös sen sellaisen kaiken ylimääräisen pois, mutta eihän nyt ehkä palautteen antaminen ole turhaa, mutta ehkä se on enempi sitten näiden reaktioiden kautta, että sillä ilmaisee että hyvä juttu. H2

Palaute reaktioiden ja kannustavien viestien kautta viestintä- ja kollaboraatiotyökalussa koettiin haasteltavien mukaan helpoksi, ja koettiin, että reaktioiden ja kommenttien kautta palautteen määrä omaan työhön on kasvanut. Virtuaalisessa toimintaympäristössä kannustaminen koettiin helpommaksi.

- - kyllä jos tulee joku hymiö niin kyllä se hyvälle mielelle saa. H8

Kyllä mä sanoisin, että meidänkin tuolla kanavassa niin helposti sitten tulee sanottua vaikka et toi oli tosi hyvä vastaus tai sillä lailla kehuttua tai laitettua jollekin joku peukku tai joku semmoinen kannustus että...Kyllä se voi olla, että se on jopa helpompaa. H1

Reaktiot koettiin palautteena ja sen kautta koettiin arvostusta omaa toimintaa kohtaa. Reaktiot toivat myös hyvää mieltä. Kuitenkin osa haastateltavista ei kokenut reaktiota varsinaisena palautteena, vaan palautteeksi koettiin enemmän henkilökohtainen suullinen tai kirjallinen palaute. Virtuaalokokouksessa palautteen antaminen koettiin haastavampana, koska palautetta ei voi osoittaa elein tai ilmein esimerkiksi nyökkäämällä, jos kamerat ovat pois päältä. Erään haastatellun mukaan kynnys mikrofoniin avaamiselle positiivisen kommentin antamiseen on suuri.

Kyllä ne pelkät hymiötkin on, kyllä nekin on jo palaute.- - asia ja sinä ja mitä on kirjoittanut niin se on koettu peukutuksen tai hymiön arvoiseksi, niin kyllähän sekin jotain kertoo siitä lukijasta, että hän on samaa mieltä ja näin. H8



- - ehkä tietyllä tapaa helpompaa, jos ajatellaan ihan palautteeksi kaikki tällaiset reaktiot, tykkäämiset tai jotkut tällaiset, että onhan nekin palautetta, mutta ehkä niihin suhtautuu sitten jotenkin eri tavalla. Että se on semmoista jollain lailla kevyempä. Että kyllä mä sitten, jos mulle joku antaa palautetta ihan suoraan sanomalla tai ihan kirjoittamalla sitten jotain tekstiä pidemmästi, niin onhan semmoisella palautteella jotenkin enempi merkitystä. H2

- - teams-kokouksessa semmoinen palaute jää sitten saamatta koska ei viitsi vaan avata sitä mikkiä sen takia sanoo, että joo hyvä ja sitten laittaa mikin kiinni. H4

Palautetta koettiin saatavan virtuaalisessa viestintä- ja kollaboraatiotyökalussa myös kohdistettuna työryhmälle yksilön sijaan. Palaute on voinut olla myös epäsuoraa, jolloin palaute on kohdistunut työhön tai työn suorittamiseen, mutta ei henkilökohtaisesti kohdistettuna henkilöön. Eräs haasteltava koki haasteeksi palautteeseen reagoimiseen, kun palautetta ei oltu osoitettu suoraan hänelle.

- - se on mun mielestä perinteisesti ajateltu, että se kuuluu sen esihenkilön ja työntekijän väliseen dialogiin se palaute, että nyt se mä enemmän näen, että se jakautuu sen tiimin, jolla on se yhteinen missio mitä ne tekee, niin se on enemmän sellaista yhteistä. H7

Mun mielestä se palaute on tämmöisessä virtuaalisessa ympäristössä semmoista puoli palautetta, niin semmoista tulee aika paljon että sä näet vaikka jonkun keskustelun jossain ja se liittyy osittain suhun tai johonkin sun [tehtävä], mutta sitä ei ole osoitettu suoraan sinulle. H4

#### **4.3.4 Työn hallinnan tunne**

Virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentely koettiin hetkittäin intensiiviseksi, ja informaatiotulvan edellyttävän itselleen olennaisen tiedon suodattamista. Aineistosta

ilmeni, että haastateltavat kokivat virtuaalisen toimintaympäristön häiriöherkäksi ja keskittymiskykyä haastavaksi.

### **Keskittymisvaikeudet**

Virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentely haastoi aineiston mukaan keskittymiskykyä. Haastateltavat kertoivat, että virtuaalisissa kokouksissa ajatukset lähtevät helposti harhailemaan, ja kokouksen yhteydessä saattaa tehdä myös jotain muuta asiaa.

- - välillä tuntuu että ajatukset lähtee ehkä vähän harhailemaan sitten jos tekee jotakin eli jos on vaikka teams kokous tai muuta, niin saattaa olla, että siinä samanaikaisesti tulee tehtyä sitten jotain vähän muutakin. H4

Keskittymistä heikentäväksi koettiin viestien ja yhteydenottojen runsasmäärä ja näistä syntyvät ilmoitukset. Häiriöiden kokemisessa oli eroa haastateltavien kesken. Osa haastateltavista koki häiriöitä olevan enemmän ja osa taas koki häiriöiden määrän vähentyneen. Kuitenkin työnteon keskeyttävien häiriöiden määrä koettiin enimmäkseen virtuaalisesti työskennellessä vähäisemmäksi. Haastateltavat kokivat, että häiriöiden suodattaminen on välttämätöntä virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelyssä. Häiriöiden hiljentäminen ja poistaminen koettiin helpoksi.

Välillä tuntuu että se teams soi ihan hirveästi. Että se tavallaan häiritsee sitä sun keskittymiskykyä ja sitten sama se, että jos nyt tulee ihan hirveästi sähköpostiviestejä tai joka paikasta blinguttaa viestiä tulla, niin se on yksi ehkä sellainen mikä häiritsee vähän sitä omaa työskentelyä. H5

Pitää osata myös säätää niitä kaikkia ilmoituksia ja aktiivisuuksia, ettei ne pomppaile silloin ja vie sitä huomiota. Koska muuten mikäli ei niitä säädä, niin se saattaa muuttua sillisalaatiksi työn tekeminen ja se kokemus siitä omasta työskentelystä saattaa pirstaloitua tosi pahasti. H7

Erään haastateltavan mukaan häiriöt ja nopeatempoisuus ovat vaikuttaneet siihen, että keskittymistä vaativat tehtävät, kuten uuden kehittäminen, on jäänyt vähemmälle

virtuaalisessa toimintaympäristössä. Myös jatkuvan saavutettavuuden oletuksen on koettu aiheuttaneen työn pirstaloitumista.

- - mä huomaan että semmoiset työt tulee jätettyä taka-alalle ihan puolitietsesti, vaikka ne olisi ehkä semmoisia jotka minua eniten kiinnostaisi ja inspiroisi, niin mun ei tule tartuttua niihin koska tuntuu, että ne vaatii jotenkin liikaa ehkä tässä ympäristössä, että niihin pystyisi kunnolla keskittymään. H4

### **Tekniset häiriöt ja yhteysongelmat**

Järjestelmiin liittyvät tekniset häiriöt ja yhteysongelmat koettiin virtuaalisessa toimintaympäristössä haasteeksi. Aikataulukriittisissä tehtävissä koettiin, että yhteysongelmat aiheuttivat ylimääräistä painetta.

No tietysti nyt ihan tällaiset järjestelmäongelmat välillä vähän piinaa, että sellaiset tietysti sitten heti haittaa. H3

- - ja sitten toisaalta saattaa olla että jotain jonkinlaisia yhteys ongelmia myös sitten jossain. Tietysti tää nyt liittyy tähän konttorin ongelmaan, että täällä tää teams välillä toimii eri tavalla kuin kotona. H8

### **Työn intensiivisyys ja informaatiotulva**

Aineistosta kävi ilmi, että työ on virtuaalisessa toimintaympäristössä voi olla hyvin intensiivistä, kun kokouksia on paljon vähäisillä tauoilla. Myös virtuaalisen viestintäteknologian informaatiotulva koettiin haasteelliseksi. Haastateltava koki, että olennaisen tiedon suodattaminen on haastavaa.

Se on aika nopeatempoista eli saattaa tulla päivisin aika paljonkin niitä kokouksia - - Siirtymät yleensä niiden välillä on aika nopeita, eli saattaa olla että sitten ne kokoukset alkaa usein hyvin peräjälkeen.. H4

Kyllähän ehkä semmoiseen keskittymiskykyyn voi vaikuttaa, että jos sitä sellaista tietoa ja asiaa tulee useammasta kanavasta ja että onko ne sellaisia, että niihin pitää reagoida heti. Että se voi kyllä niin kuin haitata siihen työn tekemiseen ja just keskittymiskykyyn. H2

#### 4.4 Muita esille nousseita kokemuksia

Tässä alaluvussa tarkastellaan haastateltavien kokemuksia virtuaalisen toimintaympäristön ja etenkin virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun ominaisuuksista, joita haastateltavat toivat esiin.

Haastateltavien kommentit virtuaalisesta toimintaympäristöstä olivat kaiken kaikkiaan positiivisia ja sen on koettu helpottavan nykyaikaista työskentelyä.

- - on se tässä omassa tilanteessa ainakin niin kuin ehkä semmoinen helpottava ja auttava ja enemmän hyvää. H3

Haastateltavat kokivat, että virtuaalinen toimintaympäristö ja sen erilaiset työkalut mahdollistavat paikkariippumattoman työn. Haastatelluilla oli myös kokemus siitä, että virtuaalinen viestintä- ja kollaboraatiotyökalu mahdollistaa paikkariippumattoman yhteistyön ja etenkin kansainväliset yhteydet ja koulutukset olivat helpommin saavutettavissa. Kokousten ja koulutusten järjestäminen koettiin haastateltavien mukaan helpoksi. Työkalujen ominaisuudet, kuten näytön jakaminen, kokouksien ja koulutuksien tallentaminen koettiin parantavan yhteistyötä.

Virtuaalisilla työvälineillä työskentely on avannut mun mielestä ihan erilailta sellaisen mahdollisuuden meille ajatella, että työtä voidaan tehdä jossain muuallakin ihan yhtä hyvin kuin jossain tietyssä paikassa. Että se paikasta ja ajasta riippumattomuus on mun mielestä parhaimpia puolia siinä. H7

- - en oikeastaan edes pystyisi kuvittelemaan, että ilman teamsia siellä pystyisi etätöissä järkevästi, niin kuin esimerkiksi kouluttamaan tai tekemään

semmoisia läpikäyntiä järjestelmässäkin tullessiin muutoksiin ja muuta. On helpompi näyttää sitä ruutua kuin puhelimesta kertoa tai ratkoa. H8

Ja myös muilla ihmisillä on sitten helpompi tulla ehkä mukaan mun projekteihin, koska se ei ole niin vaativaa vaan liittyä siihen yhteen kokoukseen kun sitten se, että pitäisi oikeesti tulla vaikka fyysisesti paikalle, niin musta tuntuu että moni jäisi sitten pois sellaisista jutuista mitkä olisi sitten hyvä saada yhdessä päätettyä. H4

Virtuaalista viestintä- ja kollaboraatiotyökalua kuvailtiin haastateltavien keskuudessa helpoksi käyttää, tehokkaaksi, joustavaksi, kustannustehokkaaksi, saavutettavaksi, häiriöherkäksi ja keskittymistä vaativaksi. Eleiden ja ilmeiden sekä viestinnän sävyn välittyminen koettiin virtuaalisessa viestinnässä haastavaksi.

Se tarjoaa meille välineet ja kanavat huomattavan paljon kustannustehokkaampiin ja joustavampiin tällaisiin kokous, koulutus ja yhteydenpito tapoihin. H7

Helpottaa tämmöistä normaalia arkea, kun ei tarvitse esimerkiksi matkustaa aina kokouksia varten ja pystytään tekemään useampia niin kuin, kokouksia tai sitten tapaamisia sitten päivän aikana kuin mitä ehkä muuten pystyttäisiin. H4

## **5 Johtopäätökset**

Tämän opinäytätöön tavoitteena oli tuottaa tietoa sisäisen motivaation kokemuksista virtuaalisessa toimintaympäristössä. Työtä ohjasi kolme tutkimuskysymystä, joiden kautta kerättiin tietoa siitä kuinka tietotyötä tekevä henkilöstö kokee työskentelyn virtuaalisessa toimintaympäristössä sisäistä motivaatiota määrittävien perustarpeiden näkökulmasta. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen yhteenvetoa sekä vastataan tutkimuskysymyksiin tulosten ja aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla.

## 5.1 Tuloksien yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata kohdeorganisaation tietotyötä tekevän henkilöstön kokemuksia virtuaalisesta toimintaympäristöstä omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden näkökulmista.

Tutkimuksen mukaan tietotyöläiset kokivat yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteen tai useampaan ydinryhmään sekä erilaisiin virtuaaliryhmiin työn siirryttyä virtuaaliseen toimintaympäristöön. Kansainvälinen yhteistyö koettiin virtuaalisessa toimintaympäristössä helpommaksi. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että virtuaaliset yhteistyö- ja kommunikaatio työkalut eivät täysin korvaa fyysisen kohtaamisen luomaa kokemusta yhteenkuuluvuudesta. Kuitenkin virtuaalisten viestintä- ja kollaboraatiotyökalujen hyödyntäminen, kuten kohdeorganisaatiossa käytössä oleva Microsoft Teams, koettiin tukevan yhdessä tekemistä ja lisäävän yhteisöllisyyden kokemusta myös fyysisesti etäällä oleviin henkilöihin. Fyysinen kohtaaminen koettiin kuitenkin yhteisöllisyyden näkökulmasta tärkeäksi, eikä virtuaalinen yhteydenpito luonut samanlaista tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Virtuaalinen kommunikaatio koettiin enemmän asiakeskeiseksi, ja vapaamuotoisen keskustelun koettiin jäävän vähemmälle. Tämän suhteen havaittiin kuitenkin kokemuksessa yksilöllisiä eroja.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että yhteisöllisyyden kokemusta tukevat säännölliset virtuaaliset tapaamiset, joissa keskustelu on ryhmän sisällä vapaata ja on mahdollisuus myös kuulumisten vaihtoon. Ryhmän yhteiset tavoitteet, yhdessä tekeminen ja ongelmien ratkaiseminen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun kautta vahvisti yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kohdeorganisaatiossa virtuaalisen toimintaympäristön ja etenkin viestinnän keskittymisen virtuaalisiin kanaviin koettiin lisänneen organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, jonka koettiin tukevan myös yhteisöllisyyttä.

Tutkimuksen mukaan perehdytys koettiin tärkeäksi suorittaa fyysisesti lähekkäin, jolloin kynnys esittää vapaasti kysymyksiä koettiin matalammaksi. Uusien henkilöiden yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen koettiin haastavaksi nykyisessä työympäristössä, kun kommunikaatio tapahtuu pääosin virtuaalisesti.

Omaehtoisuus koettiin tutkimuksen mukaan kohdeorganisaatiossa vahvana, ja haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa työnsä toteutustapaan ja aikatauluun. Mahdollisuutta itse vaikuttaa omaan aikatauluunsa, työn toteuttamisen tapaan ja töiden priorisointiin koettiin asiantuntijatyössä tärkeänä. Virtuaalisen toimintaympäristön koettiin mahdollistavan etätöiden, joka on lisännyt joustavuutta ja työhyvinvointia muun muassa työmatkustamisen jäätyä vähemmälle. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen koettiin helpommaksi verrattuna pääsääntöiseen lähityöhön, koska työ ei ole sidottu enää vain tiettyyn paikkaan ja aikaan.

Työtehtävien sisältöön virtuaalisella työympäristöllä ei koettu olevan vaikutusta, ja työtehtävät koettiin mielekkäiksi. Etenkin virtuaalisen työympäristön myötä tulleet uudet toimintamallit ja uuden opettelu koettiin innostavana ja mielenkiintoisena. Haastateltavat kokivat, että virtuaalinen toimintaympäristö edellyttää työntekijältä työvälineiden osaamista ja kyvykkyyttä jatkuvaan oppimiseen työvälineiden kehittyessä ja toimintatapojen muuttuessa. Oma osaaminen virtuaalisten työkalujen hyödyntäjinä koettiin hyväksi.

Virtuaalinen toimintaympäristö koettiin tutkimuksen mukaan hyvin ammatillista kehittymistä tukevaksi. Erityisesti webinaareihin osallistuminen koettiin helpoksi ja kustannustehokkaaksi. Virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun ominaisuuksista mainittiin erityisesti näytön jako- ja puhelu-ominaisuudet, jotka helpottivat kommunikaatiota ongelmanratkaisu- tai opastustilanteissa. Myös kysymyksien esittäminen ja avun pyytäminen koettiin virtuaalisesti helpommaksi, koska kysymyksen pystyi esittämään ryhmälle yksittäisen henkilön sijaan. Virtuaalisen kokoustyökalun avulla koettiin koulutuksien ja kokousten järjestäminen helpoksi ja näihin osallistumisen kynnyksensä matalaksi, koska henkilöiden ei tarvinnut enää matkustaa fyysisesti pidettävään tapaamiseen. Teknologiavälitteisessä kommunikaatiossa kuitenkin eleiden ja ilmeiden sekä mielentilan välittyminen koettiin haastavaksi.

Virtuaalisen toimintaympäristön eri teknologioiden koettiin tutkimuksen mukaan tukevan työssä suoriutumista ja kyvykkyyden kokemusta. Virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun ominaisuudet kuten aktiivisuustiedon näkyminen, puhelut, tiedostojen jakaminen, pikaviestit, ryhmäkeskustelut, kokousten ja koulutusten

tallentamismahdollisuus ja reaktiot viesteihin koettiin työn suorittamista tukevin ominaisuuksina. Tuloksien mukaan kohdeorganisaatiossa koettiin, että työ voidaan tehdä paikassa, jossa kyseinen tehtävä sujuu parhaiten, koska tieto ja työvälineet ovat hyödynnettävissä aika- ja paikkariippumattomasti. Kuitenkin työn tauotuksen koettiin olevan haastavampaa, kun yhteydenottojen monikanavaisuuden ja kokouksien runsaan määrän vuoksi. Kokousten runsaan määrän koettiin heikentävän myös omaehtoisuutta.

Tutkimuksen tuloksien mukaan virtuaalinen toimintaympäristö haastaa keskittymiskykyä erilaisten viestien ja yhteydenottojen runsaan määrän ja näistä muodostuvien ilmoitusten vuoksi. Osa haastateltavista koki häiriöitä olevan enemmän, ja osa taas koki häiriöiden määrän vähentyneen. Häiriöiden hiljentämisen ja ilmoitusten säätämisen tunnistettiin auttavan häiriöiden hallinnassa, mutta tätä ei välttämättä tehty haastateltavien keskuudessa aktiivisesti. Virtuaalisten kokousten aikana koettiin väsymystä, vaikeutta keskittyä ja kokouksen yhteydessä saatettiin tehdä myös jotain muuta työtehtävää.

Keskittymishaasteiden lisäksi myös tekniset yhteysongelmat koettiin työssä suoriutumisen kannalta haasteeksi.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että osa haastatelluista koki, että saavat palautetta omasta työstään virtuaalisessa toimintaympäristössä enemmän. Virtuaalisuudella ei koettu kuitenkaan olevan vähentävää vaikutusta palautteiden määrään. Palautetta on helppo antaa kommentoimalla viestejä tai reaktioiden avulla antamalla hymiön tai peukun hyväksi katsomaansa viestiin. Tutkimuksen mukaan reaktiot koettiin palautteena, ja ne toivat mielihyvää ja onnistumisen tunnetta. Osa haastateltavista kuitenkin koki reaktiot kevyenä palautteena, jota ei arvostettu samalla tavalla kuin henkilökohtaista palautetta.

Tutkimusaineiston mukaan kokemus virtuaalisesta toimintaympäristöstä oli kaiken kaikkiaan positiivinen, ja sen koettiin mahdollistavan nykyaikaiset työskentelytavat ja tuovan joustavuutta työn suorittamiseen. Kokemus voitaneen kiteyttää haastateltavan kommentin mukaisesti ” - että on se tässä omassa tilanteessa ainakin semmoinen helpottava ja auttava ja enemmän hyvää.”



## 5.2 Sisäinen motivaatio virtuaalisessa toimintaympäristössä

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tietotyötä tekevät kokivat virtuaalisen toimintaympäristön sisäisen motivaation kehittymisen kannalta tärkeiden kolmen perustarpeen, omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden, näkökulmasta pääosin hyvänä. Tutkimuksen tuloksien pohjalta voidaan tehdä päätelmä, että työskentely virtuaalisessa toimintaympäristössä ei ole esteenä sisäisen motivaation synnylle, vaan pikemminkin luo uudenlaisia mahdollisuuksia. Kuitenkin haasteeksi koettiin yhteisöllisyyden heikkeneminen fyysisen kohtaamisen vähennyttyä ja kommunikaation muututtua enemmän teknologiavälitteiseksi. Tämä on noussut esiin myös etätyötutkimuksissa, kuinka fyysinen kohtaaminen on tärkeää yhteisöllisyyden kokemuksen näkökulmasta (Sjöblom & Mäkikangas, 2021). Yhteisöllisyyttä haastoi tutkimuksen tuloksien mukaan kommunikaation asiakeskeisyys ja kohtaamisen aitouden puute. Yhteisöllisyys työympäristössä koettiin kuitenkin tärkeäksi. Myös aiemman tutkimuksen mukaan pelkässä etätyössä työyhteisön sisäinen viestintä tyypistyy helposti asiakeskeiseksi, koska epämuodollinen ja spontaani kanssakäyminen jää pois (Virtanen ym., 2022).

Virtuaalinen toimintaympäristö tuki omaehtoisuutta työntekijän voidessa vaikuttaa työskentelypaikkaansa ja myös työskentelyaikaan annettujen raamien puitteissa. Tämä koettiin erityisesti työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Henkilö voi itse vaikuttaa missä työskentelee ja voi säädellä myös omaa aikatauluaan. Myös aikaisempi tutkimus osoittaa, että teknologia välitteinen viestintä koetaan työn joustavuutta lisäävänä ja etätyön mahdollistajana, jolla on vaikutusta erityisesti henkilön kokemukseen työnhallinnantunteen lisääntymisestä ja autonomian kokemukseen (Bordi ym, 2018). Paikkariippumattomuutta tukevat erilaiset virtuaalisen toimintaympäristön työkalut, jotka mahdollistavat maantieteellisistä välimatkoista riippumattoman yhteistyön hyödyntäen näytön jakamista, videopuheluita, pikaviestejä ja dokumenttienhallintaa. Digitaalisten kommunikaatiomahdollisuuksien on todettu Bordin ja Okkosen (2018) mukaan edistävän yhteistyötä sekä organisaation sisällä että ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun koettiin lisänneen toiminnan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Aiempi tutkimus digitalisaation

pidemmän ajan vaikutuksista osoittaakin, että digitalisaatio on lisännyt yleisesti läpinäkyvyyttä ja tehostanut sekä nopeuttanut työntekoa (Ranki, 2023). Virtuaalisessa viestintä- ja kollaboraatiotyökalussa annetut reaktiot koettiin tutkimuksen mukaan helposti tavaksi antaa palautetta. Reaktioiden kautta koettiin myös saatavan palautetta omasta työstä jopa aiempaa enemmän.

Virtuaalisen toimintaympäristön informaatiotulva ja ärsykkeiden määrä kuitenkin haastaa sisäistä motivaatiota. Informaatiokuormituksen kokemuksessa oli kuitenkin yksilökohtaisia eroja olettaen erojen johtuvan osittain henkilön työnkuvasta. Tätä olettamusta tukee aikaisemmat tutkimukset, jotka osoittavat, että informaatiokuormitukseen vaikuttaa työntekijän toimenkuva ja asema (Bordi & Okkonen, 2018). Häiriöisen ympäristön koetaan haastavan keskittymistä ja sitä kautta työssä suoriutumista. Myös muiden tutkimuksien mukaan digitaalisten viestintävälineiden aiheuttamat keskeytykset aiheuttaa työn pirstaloitumistaja ja tätä kautta keskittymisen herpaantumista, muistin pätkimistä, joka taas lisää virheiden riskiä. (Larjovuori ym, 2020; Bordi & Okkonen, 2018)

Myös viestinnän monikanavaisuus ja viestinnän runsas määrä koettiin haasteena. Digitaalisten viestintäkanavien määrän lisääntymisen, ja niiden käytön helppouden on havaittu lisäävän digitaalisen viestinnän määrää (Bordi ym, 2018). Virtuaalisessa viestinnässä käytettävä kirjallinen viestintä koettiin myös vaikeammaksi tulkita, kun henkilön ilmeet, eleet ja äänenpainot eivät välity. Myös aikaisempi tutkimus tunnistaa kirjallisen viestinnän haasteen. Derksin ja kumppaneiden (2008) tutkimuksen mukaan ilmeillä ja eleillä on sosiaalinen merkitys. Ilmeillä ja eleillä voidaan vähentää viestin monitulkintaisuutta, ja ne voivat tehostaa tai lieventää tunteen ilmaisua.

Runsas virtuaalikokousten määrä lyhyillä tauoilla ilmeni tutkimuksessa yhdeksi virtuaalisen toimintaympäristön tuomaksi varjopuoleksi. Kokousten aikana koettiin vaikeutta keskittyä ja usein suoritettiin myös muita tehtäviä ohessa. Tutkimus videoneuvotteluväsymyksestä osoitti, että ilmiöllä on myös terveydellisiä vaikutuksia (Doering ym, 2022). Myös monitehtäväisyyden (multitasking) on havaittu tutkimuksien mukaan olevan haaste nykyisissä digitaalisissa työympäristöissä (Bordi & Okkonen, 2018). Organisaatioiden on hyvä sopia käytänteitä kokousten määrän hillitsemiseksi ja siten tukea henkilön työhyvinvointia.

Tutkimuksen tuloksien mukaan uudet toimintamallit ja teknologiat koettiin myös innostavina ja motivoivina. Teknologian käyttöön liittyvästä innostuksesta käytetään termiä teknoimu, jolloin työntekijä on innostunut teknologian käytöstä ja kokee sen tukevan työhyvinvointia (Mäkinieniemi ym, 2017, s. 14). Myös Bordin ja Okkosen (2018) mukaan uuden teknologian käyttöönotto voi osalla työntekijäistä kasvattaa motivaatiota ja mahdollistaa osaamisen kehittymisen.

Tutkimuksen tuloksien käytännön soveltamisessa yksi osa-alue on henkilöstön kyvykkyyden tukeminen. Uudenlainen tapa tehdä työtä edellyttää myös uusia taitoja. Laineman (2021) mukaan teknologiaosaamisen vahvistaminen osaltaan ennaltaehkäisee teknostressiä.

Teknostressi on kuormitustila, jossa työntekijä kokee voimavaransa puutteellisiksi suhteessa digitaalisen työympäristön vaatimuksiin. Teknologiaosaamisen tukemisen lisäksi on hyvä tukea henkilöstöä myös muiden uusien työelämätaitojen osalta. Tällaisia taitoja ovat muun muassa itseohjautuvuus, ajattelu ja jatkuvan oppimisen taidot, vuorovaikutustaidot, itsestä huolehtimisen taidot sekä teknologiavälitteisen työskentelyn taidot (Sjöblom & Mäkikangas, 2021; Lainema, 2021, s. 5).

Organisaation on hyvä laatia yhteiset toimintatavat ja käytännöt etenkin virtuaaliseen viestintään ja saavutettavuuteen keskeytymättömän työskentelyn tukemiseksi. Työntekijöillä on hyvä olla selvillä, milloin he voivat hiljentää tai kirjautua ulos virtuaalisista viestintävälineistä ja keskittyä käsillä olevaan tehtävään. Aikasempien tutkimuksien mukaan tällä on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin, kun viestinnän osalta on sovittu välineet ja pelisäännöt. (Bordi ym, 2018; Larjovuori ym, 2020) Tutkimuksessa ilmeni myös kokemus tavoitettavuuspaineesta, jolla tarkoitetaan jatkuvan tavoitettavuuden odotusta. Bordin ja kumppaneiden (2018) mukaan tavoitettavuuspaine on seurausta digitaalisista työympäristöistä, ja se aiheuttaa työn keskeytymistä ja pirstaloitumista, kun eri kanavia joudutaan seuraamaan riippumatta käsillä olevasta tehtävästä. Tavoitettavuuspaine voi siirtyä myös työajan ulkopuolelle, mikä puolestaan heikentää työstä palautumista. (Bordi ym, 2018)

Toisena käytännön soveltamisen osa-alueena on yhteisöllisyyden tukeminen. Työyhteisön oppimisen ja tavoitteiden uudistumisen kannalta yhteisöllisyyden vaaliminen on

organisaatioissa tärkeää (Ranki, 2023). Yhteisöllisyyttä voidaan tukea virtuaalisesti säännöllisillä tapaamisilla. Orsinin ja Rodriguesin (2020) mukaan esihenkilöiden tulee ylläpitää viestintää tiimin keskuudessa ja tukea merkityksellisiä yhteyksiä tiimitasolla, mutta myös yksilön kanssa. Yhteydenpidossa voi hyödyntää virtuaalista yhteistyöalustaa ja esimerkiksi videopuheluita. (Orsini & Rodrigues, 2020) Virtuaalisissa tapaamisissa on tärkeää varata aikaa asiasisällön lisäksi myös vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen ja kuulumisten vaihtoon. Vapaamuotoinen vuorovaikutus on yhteenkuuluvuuden kannalta erittäin tärkeää (Sjöblom & Mäkikangas, 2021). Vapaamuotoiseen keskusteluun tarkoitetut virtuaalikalit eivät saavuttaneet suosiota tähän tutkimukseen osallistuneiden joukossa. Virtuaalikalit koettiin teennäisinä, ja aikataulutetun tauon ei koettu sopivan välttämättä omaan työnteon rytmiin.

Tutkimuksen tulosten mukaan yhteisöllisyyttä tukee myös hybridityömalli, jossa kohtaamisia tapahtuu myös kasvokkain. Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen mukaan hybridityössä työntekijöiden hyvinvointi on paremmalla tasolla kuin pelkästään etätyössä (Mäkinieniemi ym., 2022). Hybridityön erityisiä vahvuuksia ovatkin tuen saaminen työkavereilta ja esihenkilöiltä, luottamuksen muodostaminen työkavereihin sekä uuden oppimisen mahdollisuudet (Mäkinieniemi ym., 2022). Fyysinen läheisyys koettiin tutkimuksen tuloksien mukaan tärkeäksi uusien henkilöiden yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttamisen näkökulmasta. Erityisesti uuden henkilön perehdytyksessä on syytä olla fyysisesti läsnä, ja luoda tiimin sisällä tilanteita, joissa on luotevaa tutustua toisiin (Sarkkinen, 2022).

Organisaation on hyvä panostaa myös esihenkilöiden etäjohtuuden tukemiseen. Etäjohtamisessa johdetaan tehtävillä ja tavoitteilla, ja johtajuus perustuu luottamukseen, ei kontrollointiin (Työturvallisuuskeskus, 2018; Feitosa & Salas, 2021). Luottamukseen perustuvassa etäjohtamisessa jää tilaa työntekijän omaehtoisuuden toteutumiselle, kun henkilölle annetaan päätäntävaltaa omaan työhönsä liittyvissä asioissa. Aikaisempien tutkimuksien mukaan työntekijän autonomian tukeminen johti parempaan työtyytyväisyyteen ja korkeampaan suorituskykyyn (Gagné & Deci, 2005). Psykologisia perustarpeita tuetaan myös tukemalla teknologiaosaamista, luomalla yhteisiä toimintatapoja virtuaalisessa toimintaympäristössä toimimiseen ja luomalla edellytyksiä yhteisöllisyyden kokemuksille.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyöni tutkimuksen aihe löytyi omasta mielenkiinnostani psykologisiin teorioihin ja myös omakohtaisesta työn siirtymästä virtuaaliseen toimintaympäristöön. Teoriaan ja tutkimukseen perehtyminen kasvatti ymmärrystä motivaatiosta ja erilaisista motivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

Aineistonkeruuvaiheessa toteutin haastattelut työnantajayrityksessäni, jossa suhtautuminen tutkimukseeni oli myönteinen, ja aihe koettiin kiinnostavana. Haastattelun teemat olivat itselleni selkeät, mutta kysymyksien asettelu ja apukysymykset tuottivat haastetta.

Testihaastattelujen kautta löytyi runko, jolla haastattelut sujuivat jouhevasti ja tuottivat tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu eteni teemoittain ja haastateltavien kokemukset ja ajatukset toivat esiin hyvin paljon samankaltaisuutta, mutta haastateltavan tehtävistä riippuen löytyi myös uudenlaisia ja poikkeaviakin näkökulmia. Haastateltavat olivat jo hyvin virtuaalisiin teknologioihin perehtyneitä, joten tulokset olisivat voineet olla hyvin erilaiset, jos haastatteluissa olisi ollut mukana myös teknologian harjaantumattomampia hyödyntäjiä.

Tutkimusaineistoa muodostui runsaasti ja sisältö oli rikasta. Koen haastateltavien jakamiin kokemuksiin vaikuttaneen henkilön työtehtävän ja hänen elinpiirinsä. Virtuaalisuus koettiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä erityisesti pitkän työmatkan omaavien henkilöiden keskuudessa. Aineisto tuotti vastauksia tutkimuskysymyksiin, joissa kartoitettiin tietotyötä tekevien kokemuksia virtuaalisesta toimintaympäristöstä omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden näkökulmista. Nämä kolme asiaa ovat vaikuttimena sisäisen motivaation synnylle.

Koen opinnäytetyömatkallani kehittyneeni erityisesti kirjallisessa tekstin tuottamisessa, aineistonhankinnassa ja pitkäjänteisessä, itsekuria vaativassa työskentelyssä. Oma kiinnostukseni tätä tutkimusta kohtaan oli vahva koko prosessin ajan ja koen tutkimuksen tuottaneen, tavoitteen mukaisesti, tietoa sisäisen motivaation kokemuksista virtuaalisessa toimintaympäristössä.

## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin kahdeksalta kohdeorganisaation jäseneltä teemahaastattelumenetelmällä. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti organisaation eri toiminnoista. Haastattelukysymykset laadittiin perustuen tutkimuksen viitekehyksenä käytettyyn itseohjautuvuusteoriaan, ja haastattelukysymykset testattiin ennen virallisia haastatteluja. Tutkimusaineisto analysoitiin deduktiivisella rungolla induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta laadullisen tutkimuksen toteuttamisprosessista, mutta osaaminen kehittyi merkittävästi tutkimuksen aikana tutkimuskirjallisuuden kautta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa oli 2022 keväällä projekti virtuaalisen viestintä- ja kollaboraatiotyökalun käytön lisäämisestä ja laajentamisesta sisäisen viestinnän välineeksi. Haastateltavat henkilöt olivat mukana projektissa edustamassa omaa organisaatioyksikköään, ja he saivat mahdollisuuden osallistua laajempiin koulutuksiin liittyen Microsoft Teams-työkalun käyttöön. Tutkimusjoukko oli näin ollen perehtynyt virtuaaliseen toimintaympäristöön organisaation keskimääräistä käyttäjää enemmän. Tutkimusaineisto perustuu jo hyvin teknologian tuntevien henkilöiden kokemuksiin.

Tutkimusajankohtana oli kohdeorganisaatiossa toimittu noin vuosi hybridityömallissa, jossa työtä tehtiin monipaikkaisesti sekä toimistolla että kotona. Organisaatiossa oli ohjeistettu työskentelemään kaksi työpäivää viikossa toimistolla ja muut päivät etätyössä. Hybridiaikaa edelsi kahden vuoden covid-19-pandemiajakso, jolloin töitä tehtiin pääsääntöisesti vain etänä. Vastauksista heijastui hybridityön ja etätyön tuomat mahdollisuudet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja joustavuus oman työn suunnittelussa. Nämä eivät suoraan kuvanneet virtuaaliseen toimintaympäristön kokemusta, mutta useat haastateltavat toivat esiin, kuinka monipaikkainen työ mahdollistaa toimivan ja tehokkaan etätyön. Osittain vastauksissa tutkija joutui myös arvioimaan, oliko kokemus enemmän johdannainen työnteonmallista vai liittyikö kokemus virtuaaliseen toimintaympäristöön.

Haastattelututkimuksien tiedetään olevan yleisesti henkilö- ja paikkasidonnaisia, joten tutkimusaineisto voisi erota toistettaessa tutkimushaastattelut toisessa ajankohdassa tai toisenlaisella tutkittavien joukolla. Tutkimuksen yleistettävyyden osalta on huomioitava, että

haastateltavien tarkoituksenmukaisella ja harkinnanvaraisella näytteelläkään ei kahdeksan haastattelun tulos edusta suoraan organisaatiota edustavaa näkemystä.

Tunnistettuna haasteena todettakoon haastattelijan oma rooli organisaation jäsenenä, joka voi vaikuttaa tutkimuksen valideettiin ja reliabiliteettiin. Tutkija pyrki valitsemaan projektiin osallistuneiden joukosta mahdollisimman erilaisella roolilla olevia tietotyötä tekeviä henkilöitä, ja tutkimusaineisto muodostuikin tämän ansiosta rikkaaksi erilaisten näkökulmien kautta. Haastateltavia ei suostuteltu tai painostettu osallistumaan tutkimukseen, ja heille annettiin mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta. Haastattelutilanteissa tutkija kertoi omasta tutkijan roolistaan ja tähdensi, ettei tee tutkimusta omasta työroolistaan käsin. Tutkija toimi aiemmin viitatussa viestintä- ja kollaboraatiotyökalu-projektissa keskeisessä roolissa. Tällä on voinut olla vaikutusta kokemusten keskittymisessä etenkin virtuaaliseen viestintä- ja kollaboraatiotyökaluun. Grimmin (2010) mukaan tutkimushenkilöt saattavat vastata kuten uskovat olevan sosiaalisesti toivottavampaa tai hyväksyttävämpää sen sijaan, että kertoisivat todellisista ajatuksistaan tai tunteistaan.

## 6.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkija tutustui Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2022) julkaisuihin ja ohjeisiin ennen tutkimuksen alkua. Tutkimus on pyritty toteuttamaan ja kirjoittamaan hyvän tutkimusetiikan mukaisesti viitaten tekijöiden julkaisuihin asianmukaisesti ja pyrkien käyttämään alkuperäistä lähdettä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2022).

Tutkittavasta organisaatiosta pyydettiin lupa haastatella organisaation jäseniä ennen haastattelujen toteuttamista. Tutkimuksesta laadittiin tutkimukseen osallistuville kirjallinen tiedote, jossa kuvattiin tutkimusta ja tutkittavan oikeuksia. Tutkimuksen osalta laadittiin myös tietosuojaseloste Microsoft Teams-tallenteista syntyvästä henkilörekisteristä ja henkilötietojen käsittelystä. Tutkittavan suostumuslomake toimitettiin haastateltaville ennen haastatteluja, ja ennen haastattelun alkua tutkija vielä suullisesti tarkisti, että haastateltava ymmärsi oikeutensa ja oli halukas osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavat ilmaisivat myös vielä kirjallisesti erillisellä sähköpostiviestillä suostumuksensa osallistumisesta tutkimukseen ja ymmärtävänsä omat oikeutensa tutkittavana. Haastatteluun osallistuminen

oli tutkittavalle vapaaehtoista, ja hänellä on ollut mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa ilman perusteltuja syitä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2022)

Tutkija itse työskentelee tutkittavassa organisaatiossa, joka on voinut vaikuttaa tutkimukseen osallistuvien omien kokemusten reflektointiin ja ilmaisuun. Haastattelun aluksi tutkija korosti rooliaan tutkijana ja opinnäytetyöntekijänä, ei organisaation jäsenenä. Tutkija pyrki tutkimaan tutkijan roolissa mahdollisimman objektiivisesti, mutta on mahdollista, että tiedostamaton subjektiivisuus on vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan tulee olla myös reflektiivinen omista tutkimukseen liittyvistä lähtökohdistaan ja harjoittaa itsekritiikkiä tulkintojen kyseenalaistamiseksi (Laine, 2018, Tutkijan kriittinen itseymmärrys-luku).

### **6.3 Kehittämisen- ja jatkotutkimuskohteet**

Viime vuosina on virtuaalista toimintaympäristöä tutkittu runsaasti johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Tämän tutkimuksen pohjalta nousi esiin mahdolliseksi jatkotutkimuksen aiheeksi syvempi tutkimus yhteisöllisyydestä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Erityisesti kiinnostuskohteena on teknologisten ratkaisujen ja organisaation käytänteiden vaikutus yhteenkuuluvuuden kokemukseen. Olisi mielenkiintoista myös selvittää, miten yhteisöllisyyttä voitaisiin vahvistaa virtuaalisesti. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi erityisesti hybridityössä aloittaneiden henkilöiden sisäisen motivaation kokemukset.



## Lähteet

- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of service management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. (2010). Multi-locational knowledge workers in the office: Navigation, disturbances and effectiveness. *New technology, work, and employment*, 25(3), 183-195. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00247.x>
- Bordi, L., & Okkonen, J. (2018). Informaatioergonomian näkökulma tietotyöhön. *Impulsseja - Kalevi Sorsa -säätiön julkaisuja*, 30.5.2018. <http://sorsafoundation.fi/fi/laura-bordi-jussi-okkonen-informaatioergonomian-nakokulma-tietotyohon/>
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(S3). <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Derks, D., Fisher, A. H. & Bos, A. E.R. (2008). The role of emotion in computer-mediated communication: A review. *Computers in human behavior*. Vol. 24 (3), 766–785. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.04.004>
- Doering, N., De Moor, K., Fiedler, M., Schoenberg, K., & Raake, A. (2022). Videoconference Fatigue: A Conceptual Analysis. *International journal of environmental research and public health*, 19(4), 2061. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042061>

- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). *The qualitative content analysis process*. Journal of Advanced Nursing 62(1), 107–115. <https://10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational dynamics*, 50(1), 100777. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777>
- Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human resource management review*, 27(4), 590-603. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.006>
- Grimm, P. (2010). *Social desirability bias*. Wiley international encyclopedia of marketing
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: *Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Idrissi, A. E., & Fourka, M. (2022). Performance in Virtual Teams: Towards an Integrative Model. *Proceedings*, 82(73), 73. <https://doi.org/10.3390/proceedings2022082073>
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (5. painos p.). PS-Kustannus.
- Lainema, K. (2021). Yhteisöllisyys ja hyvinvointi digitaalisessa työssä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 23(3), 3. <https://journal.fi/akakk/article/view/111695>
- Larjovuori, R., Lighthart, R., Heikkilä-Tammi, K., Keränen, K., Bordi, L., Laakkonen, T. & Mäkinen, J-P (2020). Digimuutos tehdään yhdessä. *Tampereen yliopisto*. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1405-7>

Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership quarterly*, 31(1), 101377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>

Leskinen, T. (1.4.2022). Etätyö lisääntyi useimmilla toimialoilla, maakunnissa palattiin lähityöhön. *Tieto&Trendit*. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/etatyo-lisaantyi-useimmilla-toimialoilla-maakunnissa-palattiin-lahityohon/>

Lyly-Yrjänäinen, M.(2023). *Työolobarometri 2022*. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>

Martela, F., & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.

Mäkinie mi, J., Ahola, S., Syvänen, A., Heikkilä-Tammi, K., Viteli, J., Sciences, V. t. - F. o. C., & Tampere, U. o. (2017). *Digitalisoituv a koulu - hyvinvoivat opettajat? Miten edistää digitalisoitumista ja työhyvinvointia*. Tampereen yliopisto.  
<http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0542-0>

Mäkinie mi, J-P., Kaltiainen, J. & Hakanen J. (2022). MITEN SUOMI VOI?-TUTKIMUS: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. *Työterveyslaitos*.  
<https://www.ttl.fi/file-download/download/public/4487>

Orsini, C., & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical teacher*, 42(7), 828-829.  
<https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1758305>

Peters, L. M., & Manz, C. C. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team performance management*, 13(3/4), 117-129.  
<https://doi.org/10.1108/13527590710759865>

Puusa, A., & Juuti, P. (2021). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (2 p.). Gaudeamus Oy.

Ranki, S. (2023) HELP-katsaus : Työelämän muutosnäkymät. *Työterveyslaitos*.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>

Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in developing human resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>

Riemer, K., & Vehring, N. (2012). Virtual or vague? a literature review exposing conceptual differences in defining virtual organizations in IS research. *Electronic markets*, 22(4), 267-282. <https://doi.org/10.1007/s12525-012-0094-2>

Rojabi, A. R., Setiawan, S., Munir, A., Purwati, O., & Widyastuti. (2022). The Camera-on or Camera-off, Is It a Dilemma? Sparking Engagement, Motivation, and Autonomy Through Microsoft Teams Videoconferencing. *International journal of emerging technologies in learning*, 17(11), 174-189. <https://doi.org/10.3991/ijet.v17i11.29061>

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Ryynänen, J., Simonen, A., & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus = Arbetslivsforskning*, 246-261. <https://doi.org/10.37455/tt.97977>

Sarkkinen, M. (22.11.2022). Hyvä työkaveruus on voimavara, ja sitä voi tuunata entistä paremmaksi. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-tyokaveruus-on-voimavara-ja-sita-voi-tuunata-entista-paremmaksi>

Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & management*, 45(2), 131-142. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003>

Sjöblom, K. (2020) *Flourishing in 21st century workplaces : How to support knowledge workers' productivity and well-being in modern environments.*[Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Helda. [http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-6116-1](http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-6116-1)

Sjöblom, K. & Mäkikangas, A. (26.5.2021). Rapauttiko etätyö yhteisöllisyyden? *Alusta!* – Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyo-yhteisollisyyden/>

Tilastokeskus. (n.d.). *Käsitteet – Etätyö.* Haettu 4.3.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Työturvallisuuskeskus. (2018). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä.* Haettu 10.3.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#ltseohjautuvuus-ty%C3%B6yhteis%C3%B6ss%C3%A4>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2022). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK).* Haettu 25.2.2023 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Työterveyslaitos. (n.d.). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ.* Haettu 28.2.2023 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Con-struction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfac-tion scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>

van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the covid-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 18(13), 6966. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>

Verbeke, A., Schulz, R., Greidanus, N. and Hambley, L. (2008). *Growing the Virtual Workplace: The Integrative Value Proposition for Telework.* Edward Elgar Publishing.

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus.

Virtanen, A., Kaltainen, J., Hakanen, J. (2022). Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. *Työterveyslaitos*. <https://www.julkari.fi/handle/10024/145617>

**Liite 1: Haastattelukysymykset**

<b>Taustakysymykset</b>	
	Mitä teet työksesi ja kuinka kauan olet työskennellyt tehtävässasi?
	Hyödynnätkö työssäsi virtuaalisia kommunikaatiosovelluksia kuten esim. Microsoft Teams?
	Kuvaile millaista työskentely on virtuaalisessa toimintaympäristössä?
<b>Yhteisöllisyys</b>	
	Millaista yhteisöllisyys on omassa työssäsi?
	Mitä yhteisöllisyys merkitsee sinulle?
	Kuvaile millä tavoin yhteisöllisyys ilmenee työskennellessä virtuaalisesti?
	Millaisena koet arvostuksen osoituksen virtuaalisesti?
	Millä tavoin yhteisöllisyys on muuttunut virtuaalisen toimintaympäristön myötä?
<b>Omaehtoisuus</b>	
	Mitä vapaus vaikuttaa omaan työhösi sinulle merkitsee?
	Millaisena koet vapauden vaikuttaa omaan työhösi virtuaalisessa toimintaympäristössä?
<b>Kyvykkyys</b>	
	Millaisena koet työssä suoriutumisen virtuaalisessa toimintaympäristössä työskennellessä?
	Millainen virtuaalinen toimintaympäristö on ammatillisen kehittymisen näkökulmasta?
	Millaista palautteen saaminen on virtuaalisessa toimintaympäristössä?
	Millaista palautteen antaminen on virtuaalisessa toimintaympäristössä?
	Millaista tukea saat virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelyyn?
	Millaisena koet työsi mielekkyyden virtuaalisessa toimintaympäristössä?
	Olisiko vielä jotain mitä haluaisit tuoda esiin liittyen virtuaaliseen toimintaympäristöön?

**Liite 2: Aineistonhallintasuunnitelma**

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerätään haastatteluin ja haastattelut toteutetaan Hämeen Ammattikorkeakoulun M365-ympäristössä Microsoft Teams puheluina. Teams-puhelut nauhoitetaan. Nauhoitteelle tallentuu osallistujan nimi ja yritys, sekä nauhoitteessa kuuluu osallistujan ääni. Lisäksi keskusteluissa saattaa tulla esiin epäsuoria tunnisteita kuten osallistujien ammattiasema tai työyksikkö. Näiden tekijöiden perusteella tutkimuksessa nauhoitettava tieto on tunnisteellista.

Tallenne tallentuu tutkijan Hämeen ammattikorkeakoulun M365-ympäristöön Microsoft Onedrive-tallennusresurssiin, joka on suojattu asianmukaisesti käyttöoikeusvaltuuksin vahvaa tunnistautumista hyödyntäen ja sinne on pääsy vain tutkijalla. Tallenne poistetaan välittömästi aineiston tutkimuksen valmistuttua. Teams-nauhoitteita ei julkaista.

Nauhoituksista muodostetaan litteroidut, tekstimuotoiset aineistot Microsoft Word-dokumenteiksi. Litteroiduista tutkimusaineistoista poistetaan kaikki tunnistetiedot ja anonymisoidaan tiedot, joista henkilö olisi epäsuorasti tunnistettavissa. Litteroitu aineisto säilytetään tutkijan Hämeen ammattikorkeakoulun Microsoft Onedrive-tallennusresurssissa, jossa tiedostot varmuuskopioidaan automaattisesti.

Aineistoon on pääsy koko prosessin ajan vain tutkijalla. Tutkimusaineisto tuhoetaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyö tallennetaan hyväksymisen jälkeen Theseukseen.



## Liite 3: Tiedote tutkimuksesta

### Sisäisen motivaation kokemukset virtuaalisessa toimintaympäristössä

#### Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kuvata tietotyötä tekevän henkilöstön kokemusta virtuaalisesta toimintaympäristöstä omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden näkökulmista. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette tutkittavassa organisaatiossa ja hyödynnätte virtuaalista toimintaympäristöä työssänne. Virtuaalinen toimintaympäristö määritellään työympäristöksi, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä teknologian välityksellä aika- ja paikka riippumattomasti. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Pehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

#### Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiinne ja kohteluunne.

Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

#### Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata tietotyötä tekevän henkilöstön kokemuksia virtuaalisesta toimintaympäristöstä omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden näkökulmista.

#### Tutkimuksen toteuttajat

Tutkijana toimii Hämeenlinnan ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija Kati Turunen ja ohjaajana toimii Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun tutkijayliopettaja Jaana-Maija Koivisto. Tutkimuksella ei ole rahoitusta.

#### Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus, joka toteutetaan haastatteluin. Tutkimukseen osallistujalta edellytetään osallistumista haastatteluun, jonka kesto on noin puoli tuntia.

Haastattelut toteutetaan Microsoft Teamsin välityksellä. Teams-haastattelut nauhoitetaan ja haastattelun jälkeen nauhoite litteroidaan eli muutetaan tekstimuotoiseksi. Litteroitu aineisto analysoidaan laadullisin menetelmin teemoittelua hyödyntäen. Nauhoitettu aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

#### Henkilötiedot

Euroopan unionin (EU) tietosuoja-asetuksen mukaan henkilötiedot tarkoittavat kaikkia henkilön tunnistettavuuteen liittyviä tietoja (EU:n tietosuoja-asetus, artikla 4, kohta 1). Tämän opinnäytetyön aineisto sisältää henkilötietoja. Teams-nauhoitteissa näkyy osallistujan nimi, yritys ja nauhoitteessa kuuluu osallistujan ääni. Tutkija tekee Teams-nauhoitteesta litteroinnin, johon ei sisällytetä henkilötietoja. Tutkimukseen osallistuvien nimiä ei tulla julkaisemaan. Henkilötietojen käsittelystä tarkemmin tietosuojaselosteessa.

#### Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

#### Tutkimustuloksista tiedottaminen

Kyseessä on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

**Tutkimuksen päätyminen**

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen, mikäli sille ilmenee painava syy, kuten terveydelliset seikat.

**Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.