



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Laskentatoimi

**Laajamittaisen etätöön vaikutukset työtyytyväisyyteen asiantuntijatehtävissä**  
**Effects of the wide-scale telecommuting on job satisfaction in specialist positions**

15.12.2020

Tekijä: Maria Värjä

Ohjaaja: Päivi Maijanen-Kyläheiko

## TIIVISTELMÄ

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Tekijä:</b>              | Maria Värjä   |
| <b>Tutkielman nimi:</b>     | Laajamittaisen etätöön vaikutukset työtyytyväisyyteen asiantuntijatehtävissä  |
| <b>Akateeminen yksikkö:</b> | LUT-kauppakorkeakoulu   |
| <b>Koulutusohjelma:</b>     | Kauppatieteet, Laskentatoimi  |
| <b>Ohjaaja:</b>             | Päivi Maijanen-Kyläheiko  |
| <b>Hakusanat:</b>           | Etätö, työtyytyväisyys, työtyytymättömyys, asiantuntijatyö, sisältöteoria, prosessiteoria, motivaatiotekijät, hygieniatekijät, COVID-19 |

Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat etätöntekijöiden työtyytyväisyyteen asiantuntijatehtävissä. Tekijöiden avulla pyritään löytämään konkreettisia keinoja siihen, miten työtyytyväisyyttä voitaisiin kehittää asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksessa sovelletaan aikaisempaa tutkimusta työtyytyväisyydestä, Herzbergin kaksifaktoriteoriaa ja Locken päämääräteoriaa. Nämä puolestaan liitetään asiantuntijoiden etätöympäristössä koettuun työtyytyväisyyteen.

Tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja sitä varten kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen. Empiirinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla, joka koostui kaiken kaikkiaan 12 kysymyksestä. Kysymykset olivat sekä strukturoituja että puolistrukturoituja kysymyksiä. Empiirinen aineisto perustuu siten seitsemän etätöympäristössä työskentelevän asiantuntijan näkemyksiin koetusta työtyytyväisyydestä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että laajamittaisessa etätöössä työskentelevien asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen vaikutti keskeisesti tunnustuksen ja vastuun saaminen. Vastaavasti työtyytymättömyyttä aiheutti puutteet työolosuhteissa, työympäristössä ja työyhteisön ihmissuhteissa. Näiden vuoksi organisaatioissa tulisi keskittyä jatkuvan palautteen ja vastuun antamiseen työntekijöille. Työtyytymättömyyden vähentämiseksi organisaatioiden tulisi mahdollistaa tarvittavien teknisten laitteiden toimivuus, ergonominen etätöympäristö sekä ihmissuhteiden ylläpitäminen virtuaalisesti. Kehittämällä edellä kerrottuja asioita, organisaatiot pystyvät parantamaan työntekijöidensä työtyytyväisyyttä ja sen kautta vaikuttamaan organisaatioiden tehokkuuteen.

## ABSTRACT

**Author:** Maria Värjä  
**Title:** Effects of the wide-scale telecommuting on job satisfaction in specialist positions  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration, Accounting  
**Supervisor:** Päivi Maijanen-Kyläheiko  
**Keywords:** Telecommuting, job satisfaction, job dissatisfaction, specialist position, content theory, process theory, motivation factors, hygiene factors, COVID-19

The aim of this Bachelor's thesis is to examine which factors affect the job satisfaction of telecommuting in specialist positions. The factors aim to find concrete ways to develop job satisfaction in specialist organizations. The study applies previous research on job satisfaction, Herzberg's Two-Factor theory, and Locke's goal-setting theory. These earlier research and theories will be applied to the telecommuting of specialists.

The study has been implemented using qualitative research methods and the actual data has been conducted using theory-guided content analysis. The empirical data of the study has been collected by the questionnaire survey that consisted of a total of 12 questions. The questions were included both structured and semi-structured questions. The empirical data is thus based on the views of seven specialists in a telecommuting environment on perceived job satisfaction.

The results of the study showed that the job satisfaction of specialists in widescale telecommuting was mainly influenced by gaining recognition and responsibility. Correspondingly, job dissatisfaction was caused by deficiencies in working conditions, the work environment, and interpersonal relationships in the work community. For these reasons, organizations should focus on providing ongoing feedback and responsibility to employees. To reduce job dissatisfaction, organizations should enable the functionality of the necessary technical equipment, an ergonomic telecommuting environment, and the maintenance of human relationships virtually. By developing the above things, organizations are able to improve the job satisfaction of their employees and thereby influence the efficiency of organizations.

## SISÄLLYSLUETTELO

|   |    |
|---|----|
| 1. Johdanto .....   | 1  |
| 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....              | 2  |
| 1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset .....          | 3  |
| 1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto .....                           | 6  |
| 1.4 Tutkimuksen rakenne .....                                       | 7  |
| 2. Työtyytyväisyyden rakentuminen .....                             | 10 |
| 2.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria .....                             | 12 |
| 2.2 Locken päämääräteoria .....                                     | 15 |
| 3. Etätyö asiantuntijatehtävissä .....                              | 17 |
| 3.1 Etätyön hyödyt .....  | 17 |
| 3.2 Etätyön haitat .....  | 18 |
| 4. Tutkimusmenetelmät ja empiirinen aineisto .....                  | 20 |
| 4.1 Tutkimusmenetelmät .....  | 20 |
| 4.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvailu .....                     | 21 |
| 5. Tutkimustulokset .....   | 24 |
| 6. Yhteenveto .....   | 33 |
| 6.1 Vastaukset alatutkimuskysymyksiin .....                         | 33 |
| 6.2 Vastaus päätutkimuskysymykseen .....                            | 35 |
| 6.3 Johtopäätökset .....  | 36 |
| 6.4 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja jatkotutkimusaiheet ..... | 38 |
| Lähteet .....   | 40 |

## KUVALUETTELO

Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne

Kuvio 2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Kuvio 3 Locken päämääräteoria

Kuvio 4 Työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät

Kuvio 5 Työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät

Kuvio 6 Tärkeäksi koetut asiat etätyössä

Kuvio 7 Sisäiset motivaatiotekijät

Kuvio 8 Ulkoiset hygieniatekijät

Kuvio 9 Työnantajan keinoja kehittää työtyytyväisyyttä etätyöympäristössä

Kuvio 10 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja keinot, joilla työtyytyväisyyttä voidaan kehittää

## 1. Johdanto

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä etätyöympäristössä. Tutkielmassa pyritään löytämään työkaluja asiantuntijaorganisaatioiden käytettäväksi etätyöntekijöiden työtyytyväisyyden kehittämiseksi. Tarkoituksena on selvittää erityisesti niitä tekijöitä, jotka työntekijät kokevat tärkeiksi työtyytyväisyyttä edistäviksi tekijöiksi tai sellaisiksi, joissa työntekijät kokevat olevan puutteita. Löydettyjen tekijöiden perusteella voidaan esittää erilaisia keinoja, joilla työtyytyväisyyttä on mahdollista parantaa etätyöympäristössä. Näillä tutkimuksen tulosten perusteella asiantuntijaorganisaatiot pystyvät kehittämään toimintatapojansa etätyöympäristössä.

Teknologian kehitys on mahdollistanut etätyön, jonka vuoksi etätyöympäristössä tapahtuva työnteko on yleistynyt huomattavasti aikaisempaan nähden. Etätyön yleistymiseen on vaikuttanut teknologian kehittymisen lisäksi merkittävästi COVID-19 pandemia, mikä on nopeuttanut organisaatioiden muutosta työskennellä etätyöympäristössä. Pandemia on myös pakottanut sellaisia organisaatioita työskentelemään etänä, jotka eivät ole aiemmin hyödyntäneet etätyömahdollisuutta. Tämän johdosta myös ne työntekijät ovat siirtyneet etätyöympäristöön, jotka eivät ole normaaliolosuhteissa etätöitä juurikaan tehneet. Etätyöllä on ollut vaikutusta organisaatioiden toimintatapoihin, koska esimerkiksi työntekijöiden johtaminen on erilaista etätyössä kuin varsinaisella työpaikalla. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden työtyytyväisyyteen on hyödyllistä panostaa, sillä tyytyväiset työntekijät ovat organisaatiolle monella tavalla parempia työntekijöitä. Tyytyväisillä työntekijöillä on vaikutuksia esimerkiksi poissaolojen määrään, henkilöstövaihtuvuuteen ja välillisesti myös organisaation tehokkuuteen (Machado & Davim 2018, 8; Robbins, Judge & Cambell 2010, 70).

Tämän tutkielman aihepiiri on erityisen ajankohtainen, koska etätyöhön siirtyminen on tapahtunut COVID-19 pandemian myötä varsin nopeasti. Etätyöhön siirtyminen ei tässä tapauksessa ole ollut vapaaehtoista ja tämän johdosta monet organisaatiot eivät välttämättä ole pysyneet muutoksen mukana. Nopean muutoksen lisäksi työn paikkaan sidonnaisuus on laajemminkin murroksessa. Etätyön ollessa yleinen työskentelyn muoto, on tärkeää tutkia työtyytyväisyyttä myös tässä kontekstissa, sillä voidaan olettaa työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden eroavan lähityöhön verrattuna. Työssä viihtyminen, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat nousseet entistä tärkeämmiksi ajan myötä. On ymmärretty, että tyytyväinen työntekijä voi paremmin ja

sen myötä myös työn tehokkuus paranee. Tästä syystä työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää, kun organisaatioissa kehitetään työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen empiirinen aineisto on siitä syystä kerätty asiantuntijatehtävissä työskenteleviltä työntekijöiltä, jotka ovat joutuneet siirtymään COVID-19 pandemian johdosta laajamittaiseen etätyöhön. Kysely on toteutettu ja analysoitu syksyllä 2020. Sen avulla voidaan kehittää etätyöntekijöiden työtyytyväisyyttä asiantuntijaorganisaatioissa.

### ***1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset***

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa selkeä näkemys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen etätyöympäristössä. Mahdollisimman laajan kokonaiskuvan saavuttamiseksi on myös selvitettävä työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Kun tunnetaan työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät, pystytään löytämään konkreettisia keinoja, joilla organisaatiot voivat vaikuttaa etätyöympäristössä työskentelevien asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen. Työn tavoitteiden saavuttamiseksi hyödynnetään tutkielmaa varten toteutetusta kyselytutkimuksesta saatua aineistoa.

Tutkimukselle on asetettu päätutkimuskysymys, jotta edellä esitettyihin tutkimuksen tavoitteisiin päästään. Lisäksi tutkimusta tehdessä on muodostettu kaksi alatutkimuskysymystä, joiden avulla pystytään vastaamaan tutkielman päätutkimuskysymykseen. Päätutkimuskysymykseksi on muodostettu seuraava:

*Mitkä tekijät vaikuttavat etänä työskentelevien asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen?*

Päätutkimuskysymyksen vastauksilla löydetään eri tekijöitä, joihin vaikuttamalla asiantuntijaorganisaatiot pystyvät kehittämään etätyöympäristössä koettua työtyytyväisyyttä. Päätutkimuskysymykseen vastaamisen helpottamiseksi on muodostettu kaksi sitä tukevaa alatutkimuskysymystä. Alatutkimuskysymyksissä selvitetään työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä Herzbergin kaksifaktoriteoriaan pohjautuen. Teoriassa tekijät on jaettu sisäisiin motivaatiotekijöihin ja ulkoisiin hygieniatekijöihin. Tämän johdosta alatutkimuskysymyksiksi on muodostettu seuraavat:

*Mitkä sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen etätyössä ja miten ne vaikuttavat?*

*Mitkä ulkoiset hygieniatekijät vaikuttavat asiantuntijoiden työtyytymättömyyteen etätyössä ja miten ne vaikuttavat?*

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää työtyytyväisyyteen vaikuttavia sisäisiä motivaatiotekijöitä. Sisäiset motivaatiotekijät koostuvat työntekijän omien tarpeiden täyttymisestä, joita ovat muun muassa työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet (Alshmemri, Shahwan-Akl & Maude 2017, 13–14). Toisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on löytää ulkoisia hygieniatekijöitä, jotka puolestaan vaikuttavat koettuun työtyytymättömyyteen. Ulkoisia hygieniatekijöitä ovat muun muassa palkka ja fyysiset työolot. Ulkoisilla ominaisuuksilla ei ole suoraa yhteyttä työtyytyväisyyteen, mutta hyvin hoidettuina ne vähentävät työtyytymättömyyttä. Mikäli nämä tekijät ovat puutteellisia, lisää se koettua työtyytymättömyyttä. (Alshmemri et al. 2017, 13–14) Herzbergin kaksifaktoriteoriaa tullaan tarkastelemaan laajemmin luvuissa 1.2 ja 2.1.

Alatutkimuskysymysten tarkoituksena on löytää vastauksia tutkielmassa asetettuun päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymykset ovat siitä syystä edellä mainitun kaltaiset, koska niihin vastaamalla saadaan täydellinen kokonaiskuva siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen etätyöympäristössä. Kysymysten avulla saadaan myös tietoa siitä, mihin suuntaan työntekijät itse toivovat työskentelyn kehittyvän. Alatutkimuskysymysten pohjalta on tarkoitus löytää sellaisia kehityskohteita, joita parantamalla työtyytyväisyyttä pystytään lisäämään.

## ***1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset***

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on auttaa tutkimusta saavuttamaan sille asetetut tavoitteet sekä tukea työn empiirisen aineiston analyysissä. Tästä syystä työtyytyväisyyteen liittyen näkökulmiksi on otettu kaksi teoriaa, jotka ovat Herzbergin kaksifaktoriteoria ja Locken päämääräteoria. Teoriat täydentävät toisiaan ja sen vuoksi juuri nämä teoriat on valittu tähän tutkielmaan. Lisäksi tutkimuksen teoriaosio on rajattu koostumaan kahdesta koko-



naisuudesta, jotka ovat työtyytyväisyyden rakentuminen ja etätyö asiantuntijatehtävissä. Työtyytyväisyyteen liittyen keskeisenä osana ovat työtyytyväisyyden sisäiset motivaatiotekijät ja työtyytymättömyyden ulkoiset hygieniatekijät sekä niiden lisäksi työmotivaatio.

Herzbergin kaksifaktoriteoria perustuu sisältöteoriaan, joka selittää henkilön käyttäytymisen sisäisiä syitä tämän yksilöllisten tarpeiden pohjalta. Vastaavasti Locken päämääräteoria perustuu prosessiteoriaan, joka selittää yksilöllisiä eroja reagoida ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. (Sinokki 2016, 75) Teorioiden pohjalta pystytään tunnistamaan keskeisiä tekijöitä, joilla on vaikutusta koettuun työtyytyväisyyden määrään ja niiden avulla voidaan selittää myös yksilöllisiä eroja reagoida tekijöiden ilmaantuessa. Seuraavaksi avataan tämän tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä.

**Työtyytyväisyys** kuvaa sitä, miten työntekijä kokee subjektiivisesti omien tarpeiden ja toiveiden täyttymisen työssään. Se kuvastaa, kuinka työntekijä kokee sopeutuvansa työhönsä eli kuinka tyytyväinen työntekijä on työn sisältöön. (Juuti 1988, 44; Robbins, Judge & Cambell 2010, 66) Lisäksi työtyytyväisyys selittää sen, millaiseksi työntekijä kokee työnsä (Spector 1997, 2).

**Työtyytymättömyys** kuvaa sitä, minkä verran työntekijä ei pidä työstään (Spector 1997, 2). Tyytymättömyys työhön heijastuu muun muassa runsaalla vaihtuvuudella, ongelmien esille tuomisella sekä poissaolojen lisääntymisellä (Robbins et al. 2010, 69–70).

**Työmotivaatio** koostuu ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta ja sen tarkoituksena on parantaa suorituskykyä (Lämsä, Hautala 2004, 81; Viitala 2004, 135). Käsite liittyy keskeisesti työtyytyväisyyteen siitä syystä, että motivoitunut työntekijä on myös tyytyväinen työntekijä. Sisäiset motivaation lähteet tulevat henkilökohtaisesti tärkeistä asioista. Ulkoiset motivaation lähteet puolestaan tulevat ulkoisista motivaatiotekijöistä, kuten palkasta. (Lämsä, Hautala 2004, 81)

**Työtyytyväisyyden sisäiset tekijät eli motivaatiotekijät** koostuvat saavutuksesta, tunnustuksen saamisesta, vastuusta, tehtävän työn luonteesta, henkilökohtaisesta kasvusta ja kehityksestä sekä etenemisestä uralla. Kun työntekijä kokee edellä mainittuja tekijöitä, on niillä tunnistettu olevan yhteys työtyytyväisyyteen. (Robbins et al. 2010, 144)

**Työtyytymättömyyden ulkoiset tekijät eli hygieniehtekijät** koostuvat organisaation strategiasta ja hallinnosta, työympäristöstä, työilmapiiristä, esimiestoiminnasta, työoloista, palkasta ja ihmissuhteista työyhteisössä (Robbins et al. 2010, 144). Niiden ollessa kunnossa, vähentää se työtyytymättömyyttä ja mikäli tekijät ovat puutteellisia, lisää se puolestaan työtyytymättömyyttä (Alshmemri et al. 2017, 13–14; Sinokki 2016, 106–107).

**Prosessiteoria** kuvaa sitä, miten yksilö kokee sisäiset motivaatiotekijät ja ulkoiset hygieniehtekijät. Lisäksi se kuvaa, miten yksilö reagoi niihin. (Sinokki 2016, 75)

**Sisältöteoria** selittää käyttäytymisen sisäisiä syitä esimerkiksi tarpeiden pohjalta. Tarpeet ovat teorian mukaan epätasapainossa, minkä vuoksi ihminen pyrkii saavuttamaan tasapainon toiminnallaan. Tarpeet ohjaavat ihmisen käyttäytymistä sekä suoriutumista ja ne pohjautuvat käyttäytymisen sisäisiin syihin. (Sinokki 2016, 75–76)

**Etätyö** on työn tekemistä muualla kuin työpaikalla. Etätyön tekemisen on mahdollistanut teknologian kehittyminen, sillä sen avulla työ ei ole useissa tapauksissa paikkaan sidonnainen. (Gajendran & Harrison 2007, 1524; Helle 2004, 13). Etätyö ei ole lisätyötä vaan se perustuu varsinaisen työn tekemiseen muualla kuin varsinaisella työpaikalla. (Salli 2012, 95)

**Asiantuntija** on henkilö, jonka asiaan liittyvä tuntemus on niin syvällistä, että hän tietää asian perusteellisesti ja paremmin kuin yleisellä tasolla tietävä henkilö. Asiantuntijuus perustuu vavannäköön ja ajan kuluessa syntyneeseen syvälliseen tietämykseen. Asiantuntijalta pyydetään usein apua hänen perusteelliseen tietoonsa liittyen. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2014)

Tutkielmaan liittyvästä teoreettisesta viitekehuksesta ja sen aihepiiristä on tehty aikaisempaa tutkimusta. Etenkin työtyyttyväisyyttä, sen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä on tutkittu paljon ja niistä Herzbergin kaksifaktoriteoria, ja Locken päämääräteoria ovatkin kaksi tutkituinta teoriaa (Locke & Latham 2006; Holmberg, Caro & Sobis 2018). Nämä teoriat pohjautuvat perinteiseen työympäristöön ja siellä koettuun työtyyttyväisyyteen. Tässä tutkielmassa pyritään soveltamaan edellä mainittuja teoreettisia kokonaisuuksia etätyökontekstiin, jossa etätyölle ei ole vaihtoehtoa. Lisäksi tutkimusta laajamittaisesta etätyöstä ja siellä koetusta työtyyttyväisyydestä näiden teorioiden pohjalta asiantuntijatehtävissä ei ole aikaisemmin tehty, joten on tarpeellista tutkia aihetta tästä näkökulmasta. Ennen COVID-19 pandemiaa etätyötä ei ole tehty tässä mittakaa-

vassa näin pitkiä yhtäjaksoisia aikoja. Tällä hetkellä on erityisen tärkeää löytää etätyöympäristössä vaikuttavia työtyytyväisyystekijöitä, jotta työtyytyväisyyttä voidaan kehittää. Pandemian myötä etätyöntekijöiden määrä on noussut huomattavasti, jonka vuoksi etätyöntekijöinä työskentelee myös sellaisia, jotka eivät välttämättä muuten haluaisi etätyötä tehdä.

Tutkielmalle on asetettu tiettyjä rajoituksia, jotta se kykenee vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Aiheen rajaus on tehty siten, että se tutkii ensinnäkin ainoastaan etätyöympäristössä työskentelevien työtyytyväisyyttä. Tämä rajaus on tehty siitä syystä, että etätyö on ajankohtainen ja yleistynyt työskentelyn muoto. Tutkimuksessa ei näin ollen tutkita kaikkien työssäkäyvien työtyytyväisyyttä, vaan keskitytään ainoastaan etätyöympäristössä työskentelevien työtyytyväisyyteen. Toiseksi rajaukseksi on asetettu asiantuntijatehtävissä työskentelevien työtyytyväisyys. Tämän perusteella esimerkiksi myyntitehtävissä työskentelevien työtyytyväisyys on jätetty kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä rajaus on tehty puolestaan sen vuoksi, että eri tehtävissä työskentelevien työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Lisäksi teknologia mahdollistaa pääosin vain asiantuntijatehtävissä työskentelevien etätyöskentelyn, koska kyseinen toimiala ei ole työnteon puolesta paikkaan sidonnainen. Kolmas rajaus koskee työtyytyväisyyttä siten, että tutkimuksessa käsitellään ainoastaan työtyytyväisyyttä työhyvinvoinnin sijaan. Työhyvinvointi on laajempi käsite, josta työtyytyväisyys on yksi sen mittareista (Viitala 2014, 249). Työtyytyväisyys on yksilön kokemusta siitä, millaiseksi hän kokee työnsä (Spector 1997, 2). Tällä perusteella tutkimuksessa käsitellään ainoastaan työtyytyväisyyttä, jotta tutkimus pysyy sille asetetuissa rajoissa.

### ***1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto***

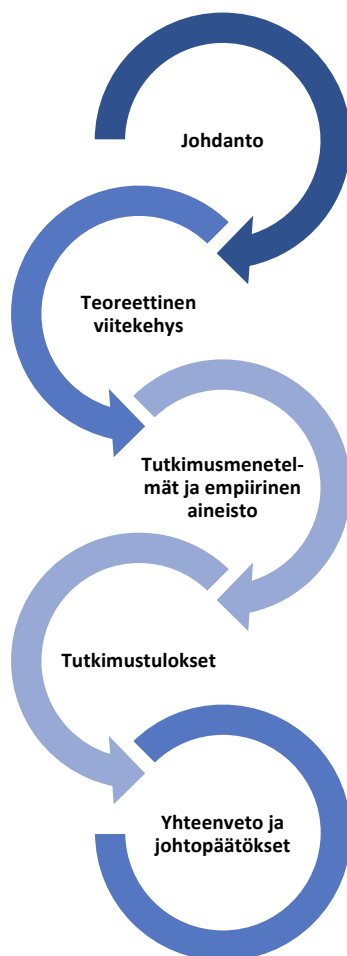
Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella ja aineisto kerätään sekä strukturoiduilla, että puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelut toteutetaan kyselytutkimuksen muodossa. Tämän jälkeen haastatteluiden tuloksia analysoidaan sisällönanalyysillä, tarkemmin ottaen teoriaohjautuvaa sisällönanalyysia hyödyntäen. Haastattelut toteutetaan seitsemälle asiantuntijatehtävissä työskentelevälle henkilölle, jotka ovat työskennelleet etätyöympäristössä COVID-19 pandemian vuoksi. Tutkimus toteutetaan siten, että asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt vastaavat laadittuun kyselyyn ja saatua aineistoa sovelletaan tutkimuksessa.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä haastateltavien henkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti 2020, 56). Laadullista aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin avulla, mikä tarkoittaa, että haastatteluista saadut tulokset tiivistetään ja yhdenmukaistetaan. Sen avulla voidaan tulkita vastauksia systemaattisesti sekä objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87)

Tutkimukseen valituilla strukturoiduilla ja puolistrukturoiduilla haastatteluilla tarkoitetaan sellaista haastattelua, jossa haastattelija on luonut kysymyksille valmiit teemat ja teemoihin liittyen on valittu tarkentavia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset ovat sellaisia, joihin on asetettu valmiit vastausvaihtoehdot, kun taas puolistrukturoituihin kysymyksiin on annettu vapaa-  
muotoiset vastauskentät. Jokaiselle haastateltavalle tullaan esittämään samat kysymykset ja ne esitetään samassa järjestyksessä. Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että haastattelu pysyy ennalta asetetuissa teemoissa, mutta haastateltavat saavat kertoa myös suurimpaan osaan kysymyksistä omin sanoin näkemyksiänsä. (Puusa & Juuti 2020, 106; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65–66)

#### ***1.4 Tutkimuksen rakenne***

Seuraavassa kuviossa on esitetty tämän tutkimuksen rakenne. Tutkimus muodostuu kuudesta pääluvusta ja ne ovat johdanto, työtyytyväisyyden rakentuminen, etätyö asiantuntijatehtävissä, tutkimusmenetelmät ja empiirinen aineisto, tutkimustulokset sekä yhteenveto. (Kuvio 1)



**Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne**

Johdannon tarkoituksena on perehdyttää lukija tutkimuksen sisältöön ja sen tarkoitukseen eli siihen, mitä ollaan tutkimassa ja millä tutkimusmenetelmillä. Johdannossa kerrotaan tutkimukselle asetetut tavoitteet sekä tutkimuskysymykset, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja työssä tehtyihin rajauksiin. Johdannossa esitetään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja -aineisto sekä tutkimuksen rakenne. Teoriaosa koostuu työtyytyväisyyden rakentumisesta ja etätyöstä asiantuntijatehtävissä. Työtyytyväisyyden tueksi käytetään Herzbergin kaksifaktoriteoriaa ja Locken päämääräteoriaa, jotka ovat kahtena omana alalukunaan. Etätyö asiantuntijatehtävissä on puolestaan jaettu etätyön hyötyihin ja haittoihin kahdeksi alaluvuksi. Teorian tarkoituksena on perehdyttää lukija tutkimuksen aihepiiriin ja taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Neljäs pääluku esittelee tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja empirisen aineiston. Tämän kappaleen alaluvuissa kerrotaan tarkemmin aineiston hankinnasta ja sen käsittelystä. Tutkimustulokset -luvussa esitetään ja analysoidaan haastatteluista saatuja tuloksia teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Viimeisessä luvussa on ensin tarkoitus vastata asetettuihin alatutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen vastataan alatutkimuskysymysten

vastausten pohjalta päätutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymysten vastausten perusteella muodostetaan johtopäätökset ja niiden pohjalta puolestaan arvioidaan tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen rakenne, jotta lukijan on helpompi hahmottaa tutkimuksen kulkua. (Kuvio 1)

## 2. Työtyytyväisyyden rakentuminen

Tässä työn ensimmäisessä teorialuvussa tutustutetaan lukija työtyytyväisyyttä käsittelevään teoriakokonaisuuteen. Luvussa tullaan esittelemään ensin työtyytyväisyyttä ja tämän jälkeen työtyytyväisyyteen liittyvää kahta keskeistä teoriaa. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden kehityskohteita etätyöympäristössä, joten tämän luvun alussa määritellään ensin, mitä työtyytyväisyys käsitteenä tarkoittaa. Sen jälkeen selvitetään, mistä asioista työtyytyväisyys koostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Kun työtyytyväisyys on tarkasteltu perusteellisesti, siirrytään tarkastelemaan työtyytyväisyyden taustalla vaikuttavia asioita kahta teoriakokonaisuutta hyödyntäen. Ensimmäisessä aluvussa käsitellään Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, jonka jälkeen siirrytään toiseen alalukuun tarkastelemaan Locken päämääräteoriaa.

Alkuun on hyvä määritellä se, miten työtyytyväisyys ja työhyvinvointi eroavat toisistaan. Usein nämä käsitteet ymmärretään samaa tarkoittavaksi asiaksi, vaikka ne eivät sitä ole. Keskeinen ero käsitteiden välillä on se, että työtyytyväisyys kuvaa työntekijän myönteistä asennetta työtään kohtaan. Työhyvinvointi on laajempi käsite, mikä syntyy useiden eri tekijöiden kautta. Siihen vaikuttavat itse työ, mutta myös yksityiselämä. Työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tasapainon, joka johtaa positiiviseen kierteeseen sekä yksilö että organisaatiotasolla. Työhyvinvointi edistää muun muassa työn sujuvuutta ja palvelujen laatua. (Suonsivu 2019, 43) Työtyytyväisyys onkin yksi työhyvinvoinnin mittareista ja näin yksi osa sitä (Viitala 2014, 249). Työtyytyväisyydestä puhuttaessa tarkoitetaan ihmisten kokemuksia siitä, millaiseksi he kokevat työnsä. Spector (1997, 2) määrittelee työtyytyväisyyden teoksessaan siten, että työtyytyväisyys kertoo, kuinka paljon työntekijät pitävät työstään, kun taas työtyytymättömyys kertoo sen, minkä verran työntekijät eivät pidä työstään. (Spector 1997, 2) Locke puolestaan määrittää työtyytyväisyyden siten, että se on työntekijän oma arvio työstään, kuinka miellyttävän tai positiivisen tunnetilan työ saa ihmisessä aikaan (Locke 1969; Andrade, Westover & Peterson 2019, 22) Työtyytyväisyys koostuukin useasta eri osa-alueesta, eikä sen vuoksi ole yksiselitteistä, mikä tekee työntekijästä tyytyväisen työhönsä (Robbins et al. 2010, 66).

Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat Juutin (2006, 27–28) mukaan muun muassa työn sisältö, työmäärä, työyhteisön ihmissuhteet, johtamistapa ja organisaation ilmapiiri. Työntekijöiden tyytyväisyyttä voidaan edistää työtehtävien haasteellisuuden ja mielenkiinnon avulla.

Tästä syystä työnantajien tulisi keskittyä työn sisäisten tekijöiden parantamiseen pelkkien ulkoisten tekijöiden, kuten palkankorotuksen sijaan, sillä sisäisillä tekijöillä on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Tämä johtuu siitä, että ulkoisilla tekijöillä, kuten palkan suuruudella, ei ole löydetty olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen pitkällä aikavälillä. Palkka voi kuitenkin motivoida työntekijää lyhyellä aikavälillä, mutta se ei tee yksistään hänestä tyytyväistä työhönsä pitkällä aikavälillä. (Robbins et al. 2010, 69, 74)

Korkea työtyytyväisyys on yhdistetty työpaikkoihin, joissa ratkaistaan odottamattomia ongelmia, työtehtävät koostuvat monimutkaisten tehtävien suorittamisesta ja joissa oppii uusia asioita. Yleisesti työ koetaan mielekkäämmäksi silloin, kun työ on haastavaa ja kannustavaa ennustettavan ja rutiininomaisen työn sijaan. Näiden lisäksi työtyytyväisyyteen on yhteydessä koulutus, työturvallisuus, työn itsenäisyys, työn ja vapaa-ajan tasapaino, sekä työntekijöiden osallistaminen. (Robbins et al. 2010, 67) Työtyytyväisyyteen liittyen on otettava huomioon työmotivaation rooli, sillä motivoituneet työntekijät ovat usein myös tyytyväisiä työntekijöitä. Työmotivaatio on jaettu ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisältä tulevia motivaation lähteitä ja ne ovat henkilökohtaisesti tärkeitä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa henkilökohtaiset arvot ja psykologiset tarpeet. Ulkoiset motivaation lähteet ovat ulkopuolelta tulevia motivoivia tekijöitä, kuten palkka, ja ne saadaan työsuorituksen seurauksena. (Lämsä, Hautala 2004, 81) Työmotivaatiota lisää mielekäs työ, johon vaikuttavat työn riittävä haasteellisuus, tavoitteet, palkkio tehdystä työstä ja työympäristön kokeminen tyydyttäväksi. Motivaatio parantaa suorituskykyä, mikäli ihminen kokee edellä mainitut tekijät sopiviksi hänelle. (Viitala 2004, 135)

Työtyytyväisyyden ollessa henkilön oma arvio työn mielekkyydestä, on se luonnollisesti riippuvainen henkilön persoonallisuudesta. Ihmiset, jotka uskovat sisäiseen arvoonsa ja perustaitoihinsa ovat tyytyväisempiä työhönsä ja päinvastoin. (Robbins et al. 2010, 69) Lisäksi tutkimuksista on havaittu persoonallisuuden olevan yhteydessä kokemuksiin työtehtävien mielekkyydestä. Työolot ovat puolestaan yhteydessä työtyytyväisyyteen, sillä mitä paremmat työolot ovat, sitä enemmän työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä. (Dormann & Zapf 2001, 484, 498) Työntekijän persoonallisuus tulisi ottaa tästä syystä huomioon rekrytoinnissa ja töidenjakoa suunniteltaessa, sillä oikea tiimi, johtaja ja työnkuva vaikuttavat merkittävästi työntekijän työtyytyväisyyteen (Saari & Judge 2004, 396–397). Oikeaan tiimiin sijoittaminen ei kuitenkaan ole suoraan yhteydessä työtyytyväisyyteen, sillä persoonallisuudella on tässäkin asiassa vaiku-



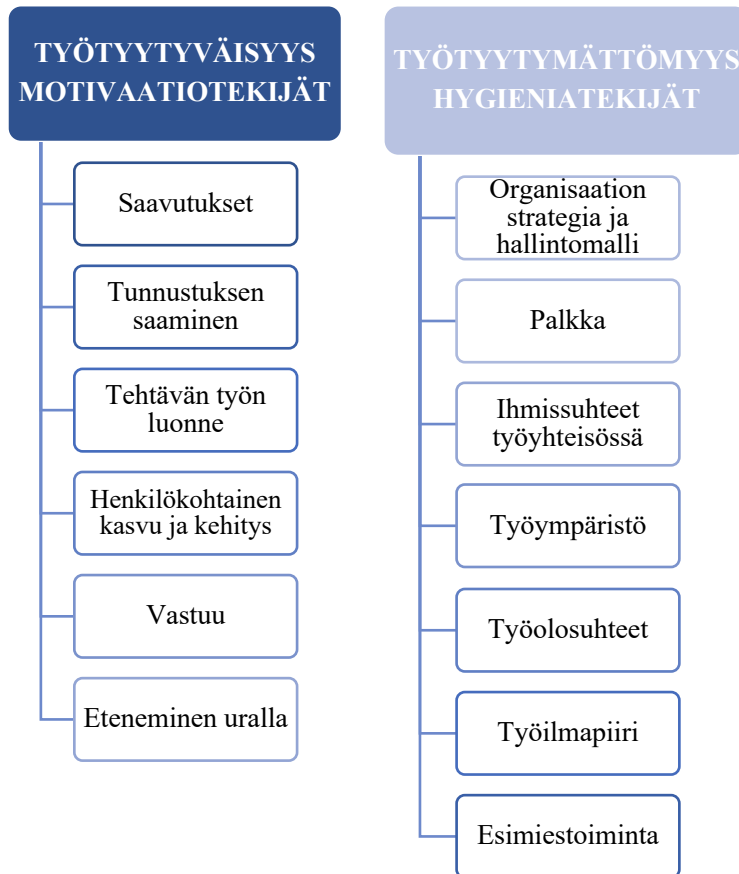
tusta. Jo edellä mainitut seikat ihmisen sisäisestä arvostuksesta ja uskominen omiin perustaitoihin johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja päinvastoin. (Robbins et al. 2010, 69) Oikeanlainen tiimi ei voi siten tehdä työntekijästä tyytyväistä työhönsä, mikäli hän ei usko sisäiseen arvoonsa ja omiin perustaitoihinsa.

Se onko työntekijä tyytyväinen vai tyytymätön työhönsä, voi ilmentyä Robbins et al. (2010, 69–70) mukaan työpaikalla neljällä eri tavalla. Ensinnäkin tyytymättömät työntekijät etsivät usein aktiivisesti uusia työtehtäviä, jonka vuoksi vaihtuvuus lisääntyy. Toiseksi tyytymättömät työntekijät ilmaisevat tyytymättömyytensä usein ääneen, kuten keskustelemalla erilaisista ongelmakohdista. Kolmantena mainitaan työntekijän uskollisuus, jolloin työntekijä passiivisesti luottaa, että olosuhteet tulevat parantumaan. Neljäntenä ilmentymistapana on velvoitteiden laiminlyönti eli työntekijän poissaolot tai virheiden määrät lisääntyvät. (Robbins et al. 2010, 69–70) Työtyytyväisyyteen on tärkeä panostaa, sillä mitä tyytyväisempi työntekijä on, sitä vähemmän on poissaoloja, sitä pienempi on henkilöstövaihtuvuus ja se parantaa työnantajan yleistä kuvaa (Machado & Davim 2018, 8). Robbins et al. (2010, 72) mainitsivat työtyytyväisyyden ja poissaolojen olevan käänteisesti yhteydessä keskenään eli mitä korkeampi työtyytyväisyys on, sitä vähemmän on poissaoloja. Juuti (2006, 34) omassa teoksessaan yhtyi tähän samaan näkemykseen edellä mainittujen tekijöiden keskinäisestä suhteesta. Mitä enemmän työntekijä saa tunnustusta, kuten palkkioita hyvin tehdystä työstä, sitä enemmän hän kokee tyytyväisyyttä työtään kohtaan. Tämä johtaa vaihtuvuuden vähenemiseen. (Robbins et al. 2010, 72; Juuti 2006, 34) Usein ne organisaatiot ovat tehokkaampia, joissa on tyytyväisiä työntekijöitä, kuin sellaiset, joissa on vähemmän tyytyväisiä työntekijöitä (Robbins et al. 2010, 70). Vastaavasti Juuti (2006, 32) toteaa työtyytyväisyyden positiivisen vaikutuksen työsuorituksiin olevan verrattain pieni. Lisäksi tietyt työsuoritukset johtavat tiettyihin palkkioihin, jolloin työntekijä arvioi niiden oikeudenmukaisuutta. Se puolestaan saa työntekijän kokemaan joko tyytymättömyyttä tai tyytyväisyyttä. (Juuti 2006, 33) Tyytyväiselle työntekijälle on ominaista, että hän tekee työnsä keskivertoa paremmin, vetäytyy työyhteisöstä vähemmän ja elää onnellisempaa sekä terveellisempää elämää. (Miner 2005, 90)

## ***2.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria***

Psykologi Frederick Herzbergin vuonna 1959 kehittämä kaksifaktoriteoria on yksi käytetyimmistä ja tunnetuimmista työtyytyväisyyden teorioista (Stello 2011, 3). Sitä kutsutaan toiselta

nimeltään motivaatio–hygieniateoriaksi, mikä perustuu ajatukseen siitä, että ihmisellä on kahdenlaisia tarpeita. Tarpeet on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, joilla on vaikutusta työmotivaatioon. Herzbergin ajatus pohjautuu siihen, että yksilön suhde työhön on yksinkertainen, jolloin työntekijän asenne työtään kohtaan määrittelee työssä koetun menestyksen ja epäonnistumisen. (Robbins et al. 2010, 143) Teorialla pyritään erityisesti perustelemaan näiden tekijöiden vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen. Keskeistä on, että ne ovat toisistaan erillisiä ulottuvuuksia, eikä niitä näin ollen voida yhdistää toisiinsa. Toisin sanoen, työtyytyväisyydestä puuttuvat tekijät eivät automaattisesti johda työtyytymättömyyteen eikä ne näin ollen ole riippuvaisia toisistaan (House & Wigdor 1967, 370; Kara & Kaynak 2005, 131–132). Harisalo (2008, 106) kiteyttää teoksessaan tämän asetelman: ” - - työtyytyväisyyden vastakohdantana ei ole työtyytymättömyys, vaan työtyytyväisyyden menetys.”. Teoriassa työtyytyväisyyttä edistäviä tekijöitä kutsutaan motivaatio- eli kannustustekijöiksi eli toisin sanoen ne ovat sisäisiä tekijöitä. Työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ovat puolestaan hygienia- eli toimeentulotekijöitä ja niitä kutsutaan toiselta nimeltään ulkoisiksi tekijöiksi. (Alshmemri et al. 2017, 13–14) Alla kuviossa 2 on esitetty tekijät, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen.



Kuvio 2 Herzbergin kaksifaktoriteoria (Mukaillen Robbins et al. 2010, 144)

Kuten kuvioista 2 voidaan havaita, Herzberg jakaa työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät kahteen osaan siten, että ihmisillä on kahdenlaisia tarpeita. Tämän mukaan työtyytyväisyyttä lisäävät motivaatiotekijät, kun taas työtyytymättömyyttä vähentävät hygieniatekijät. Motivaatiotekijät ovat Herzbergin mukaan työntekijän sisäisten tarpeiden täyttymistä, kun taas hygieniatekijät ovat ulkoisia tekijöitä. Nämä hygieniatekijät estävät hyvin hoidettuina työtyytymättömyyden ilmentymistä ja päinvastoin lisäävät työtyytymättömyyttä, mikäli tekijät ovat puutteellisia. (Alshmemri et al. 2017, 13–14; Sinokki 2016, 106–107)

Teorian mukaan ihmisen perustarpeet tyydyttyvät, kun työntekijä pystyy työssään kehittymään, hän saa tunnustusta, vastuuta ja työssä on mahdollisuus edetä (Kuvio 2). Perustarpeiden täyttyessä, ihminen kokee positiivisen tunteen ja se vaikuttaa suorituskyvyn parantumiseen. Työntekijä pystyy toteuttamaan itseään, kun työn sisältö on mieleinen. Ulkoiset tekijät liittyvät paikkaan, jossa työtä tehdään. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi ihmissuhteet työyhteisössä, palkka, yrityksen toimintapolitiikka ja hallinnollinen käytäntö, esimiestoiminta ja fyysiset työolot (Kuvio 2). Niiden tarkoituksena on hyvin hoidettuina poistaa työtyytymättömyyttä ja parantaa työssä suoriutumista. Ne toimivat tosin ainoastaan tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen vain motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä. (Miner 2005, 63)

Herzberg kyseenalaistaa kolme työntekijän motivointikeinoa, jotka ovat melko yleisesti käytettyjä. Yksi näistä kolmesta tavasta on motivoida työntekijää erilaisilla negatiivisilla keinoilla. Sen perusteella työntekijää johdetaan psykologisella ja fysiologisella uhkaamisella hänen toimiessaan väärin. Toinen motivointikeino on positiiviset taloudelliset kannustimet, joiden avulla työntekijää motivoidaan rahallisten ja aineellisten palkkioiden avulla, jotta hän saavuttaa halutun toimintatavan. Kolmas motivointikeino on työtehtävien horisontaalinen muokkaus. Sen perusteella muokataan työnkiertoa ja työn laajentamista. Näitä edellä mainittuja kolmea keinoa Herzberg pitää tehottomina ja siten hänen mielestään ainoa oikea keino motivoida työntekijää on työn rikastuttaminen eli työtehtävien vertikaalinen muokkaus. Sen perusteella työntekijä saa uusia ja vaativimpia työtehtäviä, jolloin ihminen kokee henkistä kasvua ja uusien asioiden oppimista. Näillä asioilla on työntekijään motivoiva vaikutus. (Harisalo 2008, 106–107)

## ***2.2 Locken päämääräteoria***

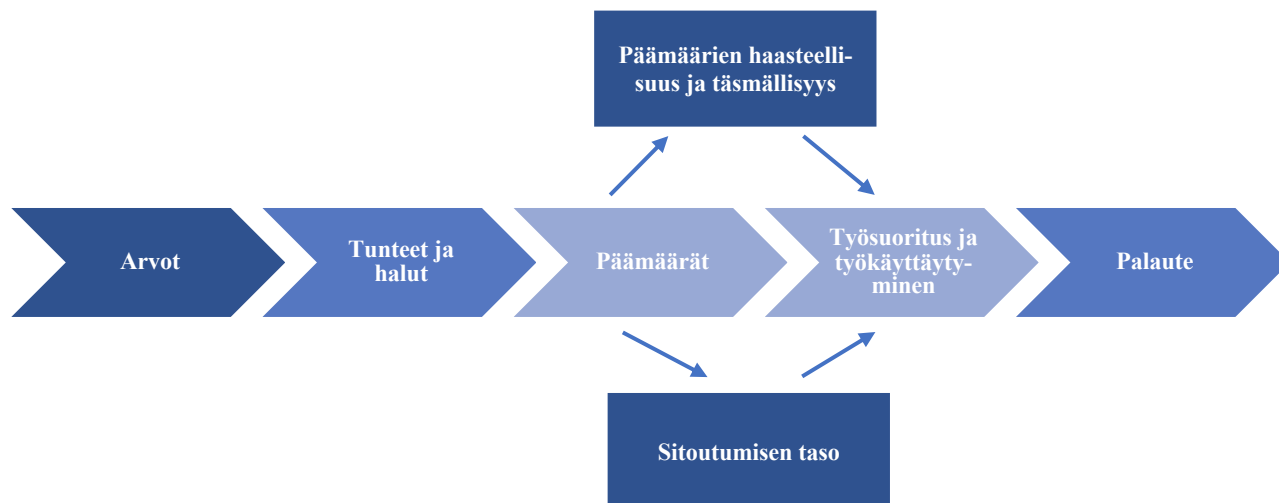
Toiseksi teoriaksi valittu Edwin Locken päämääräteoria perustuu tavoitteiden asettamiseen ja se on yksi prosessiteorioihin liittyvistä teorioista. Teorian mukaan tavoitteiden asettaminen motivoi työntekijää, mikä puolestaan saa ihmisen suoriutumaan paremmin. (Miner 2005, 161; Locke & Latham 2016, 265) Teorian tavoitteena on saada ihmiset työskentelemään tehokkaasti, parantamaan suorituksiaan ja kohtaamaan haasteitaan. Locke uskoo, että tavoitteet saavat ihmisen toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja sen kautta suorituskyky paranee. Tavoitteiden taustalla tulee olla ihmisen omat arvot ja hänen toimintaansa ohjaavat periaatteet. Siihen liittyen, millaisia tavoitteiden tulisi olla, on asetettu muutamia kriteerejä. Tavoitteiden tulee olla ensinnäkin täsmällisesti määritetty, jotta työntekijät ovat samaa mieltä niiden sisällöstä ja vaatimuksista. Toinen ehto on, että tavoitteiden tulee olla mitattavia. Mitattavuus auttaa työntekijää arvioimaan, miten hyvin hän on onnistunut saavuttamaan tavoitteensa ja siihen käytetyn panostuksensa. Kolmantena, tavoitteiden tulee olla tarpeeksi haasteellisia. Liian helpot tavoitteet passivoivat työntekijää ja liian vaativat puolestaan voivat olla mahdottomia saavuttaa, mikä lannistaa työntekijää tavoittelemasta niitä. (Harisalo 2008, 111–112)

Koko teoria perustuu tavoitteen saavuttamisesta johtavaan tyydytykseen ja tavoitteen saavuttamatta jättämisestä aiheutuvaan tyytymättömyyteen (Miner 2005, 162). Tavoitteiden saavuttaminen auttaa työntekijää näkemään henkilökohtaisen kasvun ja se saa aikaan menestyksen tunteen (Locke & Latham 2016, 265).

Tavoitteiden asettamisella on kolme motivoivaa vaikutusta työntekoon. Niistä ensimmäinen on, että tavoitteiden avulla työntekijä pystyy keskittymään tavoitteena olevaan päämäärään ja näin ollen merkityksettömät häiriötekijät jäävät taka-alalle. Riittävän haastavan tavoitteen avulla työntekijä pystyy keskittymään tehtäväänsä huolellisemmin. Toisena seikkana on se, että tavoitteet saavat työntekijät innostumaan, sillä tavoitteiden saavuttamiseksi on tehtävä enemmän töitä. Kolmantena, riittävän haastavat tavoitteet saavat ihmiset jatkuvasti pyrkimään saavuttamaan ne. Haastavat tavoitteet auttavat löytämään tehokkaampia strategioita, jotta tavoite saavutetaan entistä tehokkaammin. (Robbins et al. 2010, 149)

Pelkkä tavoitteiden asettaminen ei kuitenkaan riitä. Ihminen tarvitsee jatkuvaa palautetta tekemästään työstä, jotta he tunnistavat kuinka hyvin tavoitteiden saavuttaminen etenee. Palaute auttaa ihmistä toimimaan paremmin ja sen kautta ohjaamaan ihmisen toimintaa. (Robbins et al.

2010, 149) Palautteen lisäksi työntekijän tulee sitoutua asetettuihin tavoitteisiin. Sitoutumista auttaa työntekijän osallistuminen tavoitteiden asettamiseen. Mikäli hän ei osallistu tavoitteiden asettamiseen, tavoitteen asettajan on tärkeä selittää selkeästi, mikä on tavoitteen tarkoitus ja merkitys. (Robbins et al. 2010, 149) Alla kuvio 3 auttaa hahmottamaan, mistä osista Locken päämääräteoria koostuu.



**Kuvio 3 Locken päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2004, 89)**

Ihmisen luonteeseen kuuluu omien tunteiden ja halujen tyydyttäminen, jonka kautta pyritään saavuttamaan tavoitteita. Tunteiden ja halujen taustalla vaikuttavat ihmisen omat arvot, kuten kuviosta 3 voidaan nähdä. Työsuoritukseen vaikuttaa vahvasti se, onko tavoitteet asetettu riittävän haastaviksi ja ovatko ne tarpeeksi täsmällisiä. Lisäksi siihen vaikuttaa ihmisen sitoutuminen. Mitä enemmän hän on sitoutunut asetettuun päämäärään, sitä parempi on työsuoritus. Viimeisenä on palaute, millä on merkittävä vaikutus motivoinnin kannalta. Jatkuvan palautteen avulla työntekijä osaa mennä tavoitteen kannalta oikeaan suuntaan ja sillä on näin ollen myös motivoiva vaikutus. (Lämsä & Hautala 2004, 89; Kuvio 3)

### 3. Etätyö asiantuntijatehtävissä

Tässä luvussa tullaan ensimmäiseksi pohjustamaan, mitä etätyöllä tarkoitetaan. Luvun keski-osassa perehdytään etätyön hyötyihin, jonka jälkeen luvun loppupuolella käsitellään etätyön haittoja. Näiden pohjalta lukija saa kattavan kokonaiskuvan siitä, mitä etätyö on sekä millaisia hyötyjä ja haittoja etätyöntekoon liittyy. Huomioitavaa on, että etätyötä tullaan tutkimaan ainoastaan asiantuntijanäkökulmasta, joten tässä luvussa teoria pohjautuu asiantuntijoiden etätyökentelyyn. Teoreettisesti etätyön käsittely on tärkeää, koska tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaisesti etätyöympäristössä koettuun työtyytyväisyyteen.

Viime aikoina etätyö on noussut merkittäväksi osaksi työntekijöiden arkea vallitsevan COVID-19 pandemian johdosta. Lisäksi etätyön suosiota on lisännyt teknologian kehittyminen, koska sen avulla monet työt eivät ole enää paikkaan sidonnaisia (Gajendran & Harrison 2007, 1524). Etätyöllä tarkoitetaan siten työskentelemistä muualla kuin varsinaisella työpaikalla, kuten kotona. Huomioitavaa on myös se, että etätyöllä ei tarkoiteta lisätyötä vaan se perustuu varsinaisen työn tekemiseen etätyöympäristössä. Etätyöntekijä on pääsääntöisesti samassa asemassa muihin työntekijöihin verrattaessa, sillä etätyöntekijään sovelletaan usein samoja työlainsäädäntöjen ja työehtosopimusten määräyksiä. Tämä johtuu siitä, että ”Etätyö on tapa organisoida työtä, ei erillinen työsuhdemuoto.”, kuten Salli (2012, 95) toteaa teoksessaan. (Salli 2012, 95)

#### 3.1 Etätyön hyödyt

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä etätyön seurauksena ilmentyviä positiivisia vaikutuksia. Etätyön vaikutuksia työtyytyväisyyteen onkin tutkittu jonkin verran ja tutkimuksista on havaittu etätyöllä olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys johtuu pääosin siitä, että työntekijä pystyy sovittamaan työn ja vapaa-ajan helpommin yhteen etätyöympäristössä kuin varsinaisella työpaikalla työskennellessä. Tämä johtuu osittain siitä, että etänä työskennellessä on mahdollisuus joustaa aikatauluissa ja organisoida omaa työtään itselle parhaalla mahdollisella tavalla. (Fried, Hansson & Heiskanen 2014, 23; Helle 2004, 17). Joustavuus aikatauluissa ja oman työn organisoinnissa mahdollistaa omien tarpeiden toteuttamisen helpommin, koska työskentelyn voi mukauttaa niiden mukaisesti. Työtyytyväisyyttä lisää myös se, kun työn ja arjen helpompi yhteensovittaminen säästää aikaa ja lisää jaksamista. (Berlin 2019, 216–217; Gajendran & Harrison 2007, 1538; Golden & Veiga 2016, 302–303)

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, mahdollisuus omien aikataulujen järjestelyyn lisää työn joustavuutta, mikä puolestaan kertoo esimiehen luottamuksesta työntekijää kohtaan. Luottamus ja joustavuus luo arvoa työntekijälle, joka vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen. (Berlin 2019, 215) Lisäksi jos työntekijä pystyy itse määrittelemään oman työaikansa, työskentely koetaan silloin usein tehokkaammaksi (Fried & Hansson 2014, 23). Ajan säästyminen näkyy myös työmatkoihin käytetyn ajan vähentymisenä. Etätöiden myötä työntekijän ei tarvitse käyttää aikaa siirtymiseen työpaikalle, mikäli työteko tapahtuu kotoa käsin. Etenkin pääkaupunkiseudulla aikasäästö voi olla merkittävä, koska poikkeuksetta työmatkoihin voi kulua päivässä muutama tunti. (Helle 2004, 19; Fried & Hansson 2014, 17) Aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa on ilmennyt etätöntehtävien vähentynyt stressi, yönien pidentyminen ja vapaa-ajan lisääntymisen. Nämä selittyvät sillä, että työmatkoista vapautuu aikaa, häiriötekijöitä on vähemmän ja työpäivän rytmittäminen omien aikataulujen mukaan on helpompaa. (Helle 2004, 19; Golden & Harrison 2007, 302) Aikasäästön lisäksi työmatkoihin käytetyn ajan vähentyminen säästää myös ympäristöä (Fried & Hansson 2014, 19; Roine & Anttila 2016, 14).

Etätöiden myötä työrauha usein lisääntyy, kun häiriötekijät jäävät vähemmälle. Keskittyminen voi olla helpompaa etätöympäristössä, joka vaikuttaa työn tehokkuuteen sitä lisäävästi. (Roine & Anttila 2016, 14; Helle 2004, 18; Fried & Hansson 2014, 15) Onkin tavanomaista, että työntekijä tekee keskittymistä vaativat tehtävät työajan ulkopuolella tai tekee osittaista etätöitä esimerkiksi yhden päivän viikossa, jolloin työntekijä voi suorittaa keskittymistä vaativat tehtävät rauhalliseen aikaan. (Helle 2004, 18; Fried & Hansson 2014, 15)

### ***3.2 Etätöiden haitat***

Vaikka etätöillä on havaittu olevan runsaasti hyödyllisiä vaikutuksia, on sillä tutkimusten perusteella havaittu olevan myös haittapuolia. Tämän luvun tarkoituksena on selvittää tarkemmin etätöihin liittyviä haittoja. Golden ja Veiga (2016, 302) mainitsevat tutkimuksessaan etätöillä olevan vaikutuksia työtytyttömyyteen. Tätä selittää pääosin eristäytyminen työyhteisöstä ja sosiaalisten vuorovaikutusten vähentyminen, mikä on hyvin tyypillistä etätöympäristössä. (Golden & Veiga 2016, 302)

Ensinnäkin etätöiden myötä on luontaista, että sosiaaliset kontaktit vähentyvät (Gajendran & Harrison 2007, 1538). Täysiaikainen etätöntekijä on kontaktissa muiden ihmisten kanssa ainoastaan sähköisten välineiden avulla. Tämä ei korvaa ihmisen läsnäoloa ja voi johtaa eristäytymiseen työyhteisöstä. (Helle 2004, 20) Lisäksi työpaikalla tapahtuvat sosiaaliset tapahtumat, kuten kahvitauot tai ohimennen vaihdetut kuulumiset, eivät sisälly etätöntekijän työpäivään (Berlin 2019, 218; Golden & Veiga 2016, 303).

Kun työnteko tapahtuu varsinaisella työpaikalla, työt loppuvat usein siihen, kun työpaikalta lähtee kotiin. Kotona tehtyä työtä voi olla vaikeampi lopettaa tiettyyn kellonaikaan ja työn tekeminen ilman varsinaista työhuonetta sekoittaa työn ja vapaa-ajan helposti keskenään. Tämä voi johtaa jatkuvaan työn tekemiseen tai ainakin pitää säännöllisesti työt mielessä. (Berlin 2019, 218) Jatkuva töiden miettiminen voi aiheuttaa pitkäaikaista stressiä ja se voi johtaa uupumiseen. Ihminen ei pysty palautumaan täysimääräisesti, jos työasiat ovat jatkuvasti mielessä. Jotta etätöympäristössä tehty työ ei sekoittaisi työtä ja vapaa-aikaa keskenään, on etätöntekijän pysyttävä organisoimaan työ siten, että se on yksi kokonaisuus eikä niin, että työntekijä olisi koko ajan valmiudessa työntekoon. Mikäli työntekijällä ei ole tällaista järjestelmällisyyttä ja itsensä johtamisen taitoa, työpäivät saattavat pidentyä ja se puolestaan voi aiheuttaa stressiä. (Helle 2004, 20) Etätöntekeä vaatii työntekijältä erityisen paljon itseohjautuvuutta, jotta työt tulevat tehdyiksi yhtä tehokkaasti kuin työpaikalla (Roine & Anttila 2016, 17, 21).

On myös huomioitava, että etätönteossa teknisten laitteiden toimimattomuus voi aiheuttaa ongelmia (Viitala 2004, 133). Etätöiden keskiössä on toimiva teknologia, minkä vuoksi työlaitteiden ja tekniikan onkin toimittava moitteettomasti. Mikäli ne eivät toimi siten kuten pitäisi, haittaa se työskentelyä huomattavasti. Kun työnteko hankaloituu, aiheuttaa se turhautumista työntekijöissä, joten etätöntekijöille hyvä tekninen tuki on tästä syystä erityisen tärkeää. (Helle 2004, 21) On myös havaittu, että puutteet työvälineissä vaikeuttavat työskentelyä etätöympäristössä. Etenkin ergonomiassa voi olla kehitettävää, koska työntekijällä on usein työkäytössä kodin omat huonekalut. Niiden käyttö voi johtaa tuki- ja liikuntaelinvammoille, sillä kodin huonekaluja ei ole suunniteltu ergonomista työskentelyä silmällä pitäen. (Helle 2004, 21)



## 4. Tutkimusmenetelmät ja empiirinen aineisto

Tässä luvussa esitetään tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, joilla aineisto on kerätty ja miten saatua aineistoa on analysoitu. Tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimuksella ja aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Laadullinen tutkimus on valittu tutkimusmenetelmäksi siitä syystä, että haastateltavien omia näkemyksiä saadaan tuotua esille ja niitä voidaan näin hyödyntää tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmien esittelyn jälkeen siirrytään kuvailemaan haastattelulla kerättyä empiiristä aineistoa ja sen hankintaa tarkemmin.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Sen tarkoituksena on pyrkiä tutkimaan tutkittavaa aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja siten, että siitä pyritään löytämään ja tuomaan esille tosiasioita. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei siten pyritä todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 161) Kvalitatiiviselle tutkimukselle muita tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa se, että tutkimuksessa käytetään ihmisiä tiedon keräämisessä. Kyselyn myötä tutkija luottaa omiin havaintoihin ja keskusteluihin sen sijaan, että käyttäisi muita mittausvälineitä. Lisäksi kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksien sijaan. (Hirsjärvi et al. 2009, 164) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää asiantuntijoiden kokemuksia etätyöympäristössä tapahtuvasta työskentelystä, minkä vuoksi tarkoituksenmukaisesti valittu kohdejoukko on tämän tutkimuksen kannalta hyödyllisin. Konkreettisia kokemuksia analysoimalla pystytään kehittämään etätyöntekijöiden työtyytyväisyyttä juuri heille edulliseen suuntaan. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi kvalitatiivinen tutkimus on luonnollinen valinta tämän tutkimuksen toteuttamiseksi.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä haastateltavien henkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin tutkittavasta aiheesta (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 56). Tämän tutkimuksen laadullista aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin avulla eli toisin sanoen haastatteluista saadut tulokset tiivistetään ja yhdenmukaistetaan. Sen avulla voidaan tulkita vastauksia systemaattisesti sekä objektiivista tutkimusotetta hyödyntäen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87) Tässä työssä aineistoa analysoidaan tarkemmin ottaen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkijan analyysi perustuu tutkimuksen empiiriseen aineistoon ja teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98) Tutkimuksessa teoriaohjaavaa sisällönanalyysia on

hyödynnetty esimerkiksi silloin, kun on pyritty tunnistamaan kyselytutkimuksen vastauksista työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä Herzbergin kaksifaktoriteoriaan ja Locken päämääräteoriaan perustuen.

Tutkimus on toteutettu strukturoiduilla ja puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joissa haastatteli on luonut kysymyksille valmiit teemat ja teemoihin liittyen on valittu tarkentavia kysymyksiä. Nämä strukturoidut haastattelukysymykset ovat sellaisia, joihin on asetettu valmiit vastausvaihtoehdot, kun taas puolistrukturoituihin kysymyksiin on annettu vapaamuotoiset vastauskentät. Jokaiselle haastateltavalle on esitetty samat kysymykset ja kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä. Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että haastattelu pysyy ennalta asetetuissa teemoissa, mutta haastateltavat saavat kertoa myös osaan kysymyksistä omin sanoin näkemyksiänsä. (Puusa et al. 2020, 106; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65–66) Tällaisen haastattelun avulla saatiin kattavaa tietoa juuri tämän tutkimuksen tarpeisiin ja saatava tieto pysyi tutkimuksen aihepiirin rajoissa.

#### ***4.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvailu***

Tutkimuksen empiirinen materiaali koostuu kyselytutkimuksen avulla kerätystä aineistosta. Haastattelut toteutettiin 30.10.-6.11.2020 välisenä aikana, jonka jälkeen tuloksia on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimus toteutettiin Google Forms työkalun avulla siten, että asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt vastasivat työtyytyväisyys etätyössä - kyselyyn. Kokonaisuudessaan kysely lähetettiin kaikille kohdejoukon 12 henkilölle, joista seitsemän jäsentä vastasi. Kaikkien vastaajien työnkuva koostui asiantuntijatehtävistä ja toimialat jakautuivat siten, että viisi työskenteli ohjelmistoalalla, yksi vakuutuslalla ja yksi tilintarkastusalalla. Vastaajien ikähaarukka oli 23–56 vuotta. Haastateltavat olivat COVID-19 pandemian vuoksi siirtyneet laajamittaiseen etätyöhön omien organisaatioidensa suositusten mukaisesti. Kellään vastaajista ei ollut aikaisempaa kokemusta näin pitkäaikaisesta ja yhtäjaksoisesta etätyöskentelystä. Kukaan haastateltavista ei työskennellyt johtotehtävissä ja näin ollen työntekijät saivat toimintaohjeita ylemmältä tasolta. Tämän perusteella tutkimuksessa päästiin tarkastelemaan nimenomaan asiantuntijan omia kokemuksia etätyöympäristössä koetusta työtyytyväisyydestä. Haastateltavien henkilöllisyys ei tule tutkimuksessa ilmi, eikä kyselytutkimuksessa ole kysytty vastaajien perustietoja. Vastauksia ei pystytä myöskään identifioimaan anonyymin

haastattelumuodon vuoksi, joten aineistosta ei pystytä tunnistamaan yksittäisten vastaajien vastauksia. Anonyymi haastattelumuoto on valittu siitä syystä, että tutkimuksen tuloksien kannalta henkilötietojen keräämisellä ei ollut merkitystä.

Kysymyksiä kyselytutkimuksessa oli kaiken kaikkiaan 12 kappaletta ja ne koostuivat pääosin puolistrukturoiduista kysymyksistä, joihin vastaajat saivat vastata omin sanoin. Tämän kaltaisia kysymyksiä olivat kysymykset 1–9 ja 12, joiden pyrkimyksenä oli selvittää etätyöntekijöiden mieltymyksiä etätyöskentelystä sekä sen hyviä, huonoja ja kehitettäviä puolia. Näiden lisäksi kysymykset 10 ja 11 olivat strukturoituja kysymyksiä, joissa haastateltavat järjestivät ennalta esitetyt sisäiset ja ulkoiset tekijät tärkeysjärjestykseen Herzbergin kaksifaktoriteoriaan pohjautuen. Kyselyn perusteella pyrittiin löytämään vastauksia asiantuntijoiden näkemyksistä liittyen työtyytyväisyyteen etätyössä ja siihen, miten sitä voitaisiin kehittää. Tarvittavan tiedon keräämiseksi kyselytutkimuksen kysymyksiksi muodostettiin seuraavat:

- 1. Kuinka tyytyväinen olet tällä hetkellä etätyöhösi?*
- 2. Onko etätyön myötä työtyytyväisyytesi parantunut/heikentynyt?*
- 3. Miksi etätyön myötä työtyytyväisyytesi on parantunut/heikentynyt?*
- 4. Mitkä tekijät lisäävät etätyössä työtyytyväisyyttäsi?*
- 5. Miten edellä mainitut tekijät lisäävät työtyytyväisyyttäsi etätyössä?*
- 6. Mitkä tekijät aiheuttavat työtyytymättömyyttäsi etätyössä?*
- 7. Miten edellä mainitut tekijät aiheuttavat työtyytymättömyyttäsi etätyössä?*
- 8. Mitkä tekijät ovat sinulle tärkeitä etätyössäsi?*
- 9. Miksi edellä mainitut tekijät ovat sinulle tärkeitä etätyössäsi?*
- 10. Aseta seuraavat työtyytyväisyyttä lisääviä tekijät tärkeysjärjestykseen siten, että 1. lisää eniten työtyytyväisyyttä ja 6. lisää vähiten työtyytyväisyyttä. (Tekijät olivat työn luonne, henkilökohtaiset kehitysmahdollisuudet, etenemisen mahdollisuudet uralla, vastuu, tunnustuksen saaminen ja saavutukset.)*
- 11. Aseta seuraavat työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät järjestykseen siten, että 1. aiheuttaa eniten työtyytymättömyyttä ja 7. aiheuttaa vähiten työtyytymättömyyttä. (Tekijät olivat*

*palkka, työympäristö, työolosuhteet, työilmapiiri, esimiestoiminta, organisaation strategia ja hallinto ja ihmissuhteet työyhteisössä.)*

**12. Miten työnantajasi voisi parantaa työtyytyväisyyttäsi etätyössä?**

Kyselytutkimukseen haluttiin vastauksia henkilöiltä, jotka ovat työskennelleet etätyöympäristössä ja työnkuva koostui asiantuntijatyöstä. Kyselyyn vastanneiden avulla saatiin juuri tämän tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa ja varmistuttiin siitä, että etätyöntekijöiden omat näkemykset etätyöskentelyn kehityskohteista tulivat ilmi. Kerättyä aineistoa analysoimalla voidaan edistää etätyöntekijöiden työtyytyväisyyttä. Saatuja vastauksia on ryhmitelty Microsoft Excel -työkalun avulla siten, että vastauksista on pyritty löytämään yhdenmukaisuuksia, etätyön hyviä ja kehitettäviä puolia sekä niiden vaikutuksia asiantuntijoihin.

## 5. Tutkimustulokset

Tässä tutkielman viidennessä luvussa tullaan keskittymään edellä esitetystä kyselytutkimuksesta saatujen vastausten raportointiin sekä analysointiin. Tarkoituksena on nostaa esille tutkimuksen kannalta keskeisimpiä asioita, joita ilmeni kyselytutkimuksen vastauksista. Luvun alussa käsitellään vastanneiden tämänhetkisiä kokemuksia etätyöympäristössä koetusta työtyytyväisyydestä. Sen jälkeen luvun loppupuolella esitetään kyselytutkimuksesta ilmenneitä kehityskohteita, joilla työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa etätyöympäristössä.

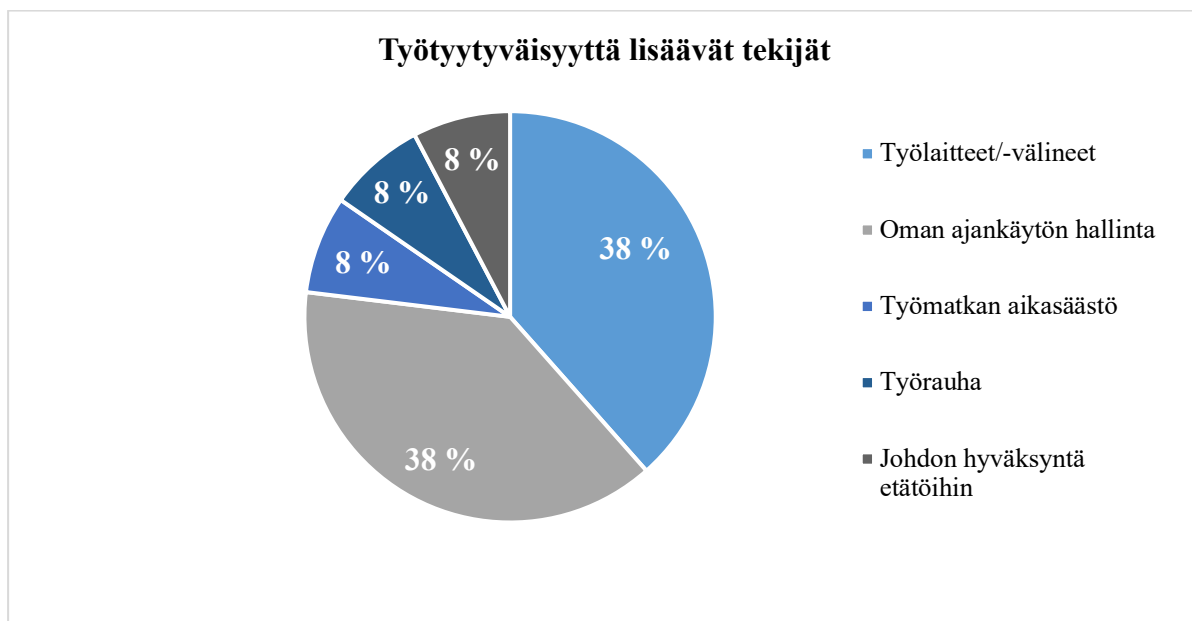
Kyselytutkimuksen ensimmäiseksi kysymykseksi asetettiin: ”*Kuinka tyytyväinen olet tällä hetkellä etätyöhösi?*”. Kysymyksen pohjalta pyrittiin kartoittamaan vastanneiden yleistä mielipidettä tämänhetkisestä työtyytyväisyyden tasosta. Kysymys oli avoin kysymys, jolloin jokainen vastaaja sai omin sanoin kertoa oman näkemyksensä työtyytyväisyydestä. Kaikki seitsemän vastaajaa kokivat tämänhetkisen työtyytyväisyyden tason neutraaliksi eikä kukaan ollut erittäin tyytyväinen tai tyytymätön tilanteeseensa.

Seuraavaksi haluttiin kartoittaa vastanneiden kokemuksia siitä, onko etätyön tekeminen vaikuttanut työtyytyväisyyteen positiivisesti vai negatiivisesti. Tästä syystä toiseksi kysymykseksi asetettiin: ”*Onko etätyön myötä työtyytyväisyytesi parantunut/heikentynyt?*”. Neljä vastanneista kertoi, että työtyytyväisyys on pysynyt ennallaan. Kaksi seitsemästä vastaajasta vastasi puolestaan etätyön myötä työtyytyväisyyden heikentyneen. Yksi vastaajista sanoi, että etätyön myötä työtyytyväisyys on ehkä hieman lisääntynyt, mutta etätyöllä ei ole ollut kuitenkaan merkittävää vaikutusta koettuun työtyytyväisyyden tasoon.

Jotta edellä esitettyyn kysymykseen saatiin syvempää tietämystä, haluttiin seuraavaksi selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työtyytyväisyyteen sitä parantavasti tai heikentävästi. Tähän pyrittiin kysymällä seuraavaa: ”*Miksi etätyön myötä työtyytyväisyytesi on parantunut/heikentynyt?*”. Tämän kysymyksen vastauksissa toistui muutama seikka sekä hyvissä että huonoissa etätyön puolissa. Ensinnäkin työtyytyväisyyttä edistäviksi tekijöiksi koettiin etenkin se, että etätyötä tehdessä ajansäästö on merkittävä. Kaksi vastanneista kertoi, että työmatkoista säästetty aika on lisännyt työtyytyväisyyttä. Yksi vastanneista nosti esille ajansäästönä myös sen, että kotitöiden tekeminen on tehokkaampaa etätyöympäristössä, kun esimerkiksi kahvitauon voi hyödyntää astiapesukoneen tyhjentämiseen. Lisäksi aikasäästöä koettiin siinä, kun aamulla ei mene aikaa laittautumiseen tai päälle laitettavien vaatteiden valitsemiseen. Myös työrauha

koettiin paremmaksi etätyöympäristössä kuin työpaikalla. Esille nousi työn organisoinnin vapaus esimerkiksi lapsen sairastuessa, koska sairaan lapsen hoitaminen ja töiden tekeminen etätyöympäristössä on helpompaa. Tekijät, mitkä heikensivät työtyytyväisyyttä, olivat ensinnäkin heikommalla työvälineillä ja -välineillä etätyöympäristössä kuin työpaikalla. Useimmilla ei ole kotona mahdollisuutta hyödyntää esimerkiksi sähköpöytää, mikä vaikuttaa heikompaan ergonomiaan ja sen kautta jaksamiseen. Lisäksi työn tekeminen yksin heikensi työtyytyväisyyttä. Tämä johtui siitä, että sosiaaliset suhteet ja yhteisöllisyyden tunne ovat kärsineet etätöitä tehdessä.

Jotta analyysia saatiin vietyä pidemmälle, haluttiin seuraavaksi selvittää tekijöitä, jotka lisäsivät työntekijöiden mielestä etätöissä koettua työtyytyväisyyttä. Näin ollen kysymykseksi asetettiin seuraava: *”Mitkä tekijät lisäävät etätöissä työtyytyväisyyttäsi?”*. Saaduista vastauksista ilmeni kaksi eri tekijää, jotka lisäsivät työtyytyväisyyttä eniten. Näistä ensimmäinen oli hyvät työvälineet ja -välineet, jonka 38 % vastanneista koki työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi (Kuvio 4). Lisäksi teknisten työvälineiden toimivuuden tärkeys korostui etätöskentelyssä. Toinen merkittävimmistä tekijöistä oli etätöissä koettu oman ajankäytön hallinta, jonka 38 % vastanneista mainitsi vastauksissaan (Kuvio 4). Kyselyyn vastanneet kokivat etätöissä enemmän vapautta omien aikataulujen, ajankäytön ja työhön käytetyn ajan hallinnan suhteen. Näiden lisäksi vastauksista nousi esille työtyytyväisyyttä edistäviksi tekijöiksi työmatkoissa säästetty aika, johdon hyväksyntä etätöille sekä parempi työrauha.



**Kuvio 4** Työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät

Seuraavaksi haluttiin selvittää sitä, miten edellä mainitut tekijät lisäävät kunkin työntekijän työtyytyväisyyttä. Kyselytutkimuksen viides kysymys oli siten seuraava: ”*Miten edellä mainitut tekijät lisäävät työtyytyväisyyttäsi etätyössä?*”. Tähän kysymykseen nousi selvästi neljä merkittävintä asiaa ja niistä ensimmäiset liittyivät työvälineisiin ja -laitteisiin.

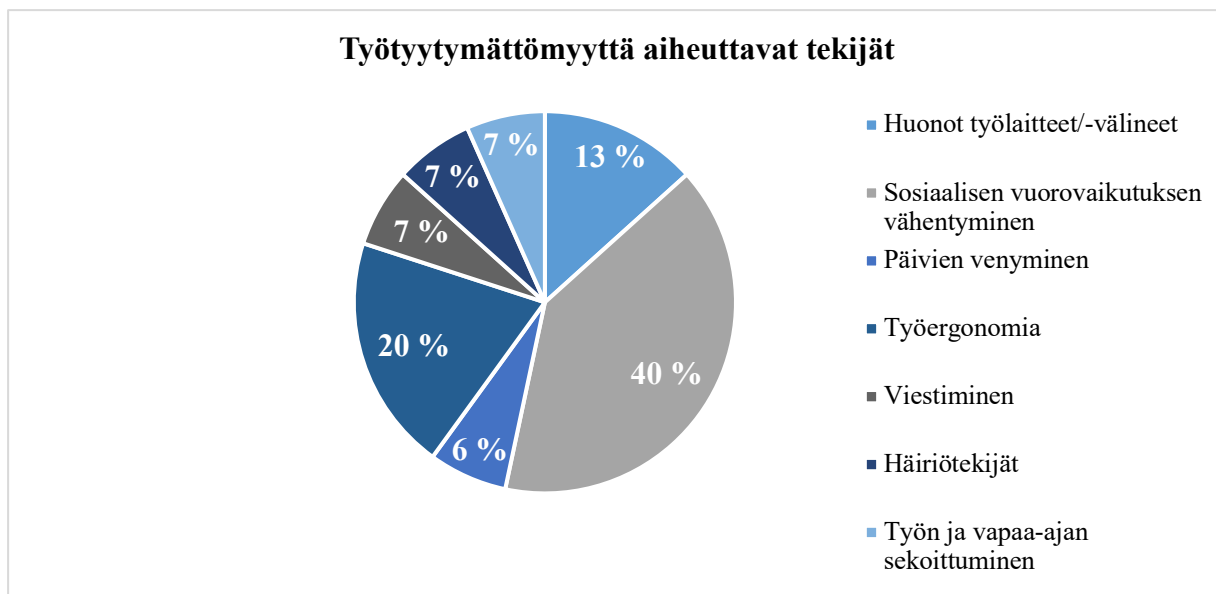
*”Työlaitteet ja työolot, koska työergonomia on tärkeää ja ihan jo se, että ne toimivat moitteettomasti”*

*”Hyvät työlaitteet mahdollistavat, ettei asia jää ainakaan niistä kiinni.”*

*”Hyvien työlaitteiden ansiosta on yhtä helppo tehdä kotoa käsin töitä.”*

Toimivat työvälineet ja -laitteet mahdollistavat sujuvan työskentelyn etätyöympäristössä ja niiden avulla työskentely on yhtä helppoa työntekopaikasta riippumatta. Lisäksi esille nousi ajankäyttöön liittyen se, että itse pystyy optimoimaan omaa ajankäyttöään. Kun aikataulu on omassa hallinnassa, voi liikkua oman aikataulun mukaan ja lisäksi hoitaa esimerkiksi päivällä omia asioita ja jatkaa illalla töitä, jos omat aikataulut niin vaativat. Työmatkoista säästetty aika lisää puolestaan siten työtyytyväisyyttä, että aikaa muulle tekemiselle jää huomattavasti enemmän.

Työtyytyväisyyttä lisäävien tekijöiden lisäksi haluttiin selvittää tekijöitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Vastauksien avulla voidaan löytää tekijöitä, joihin organisaatioiden tulisi keskittyä kehittäessään etätyöympäristössä tapahtuvaa työskentelyä. Kysymyksenä oli siten seuraava: ”*Mitkä tekijät aiheuttavat etätyössä tyytymättömyyttäsi?*”. Merkittävin tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä oli sosiaalisen vuorovaikutuksen vähentyminen. Yksinäisyys ja yhteisöllisyyden vähentyminen nousi esille peräti 40 % vastanneista. Huonot työlaitteet tai työergonomia aiheuttivat tyytymättömyyttä neljälle vastaajalle seitsemästä. Lisäksi esille nousi työn ja vapaa-ajan sekoittuminen keskenään, työpäivien venyminen, ongelmat viestimisessä sekä kodin häiriötekijät. (Kuvio 5)



**Kuvio 5 Työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät**

Seitsemännessä kysymyksessä haluttiin viidennen kysymyksen tavoin löytää vastauksia siihen, miten edellä mainitut tekijät vaikuttavat työtyytymättömyyteen. Kysymys oli seuraava: ”Miten edellä mainitut tekijät aiheuttavat työtyytymättömyyttäsi etätöissä?”. Tämän kysymyksen vastauksissa nousi eniten tehokkuuden heikentyminen heikkojen työvälineiden ja työvälineiden myötä.

*”Huonot työvälineet heikentävät työn tehokkuutta ja siten työtyytyväisyyttä.”*

Lisäksi kotona ei ole niin hyvää työergonomiaa, kuten sähköpöytää tai työtuolia, joka vaikuttaa työn tekemisen mielekkyyteen. Toisena esille nousi sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen johdosta yksinäisyyden tunne.

*”Huumorin häviäminen kollegoiden kanssa esimerkiksi”*

*”Kaipaen ihmisiä ympärille ja jos on vaikka kiire päivä, eikä kerkiä soittelemaan työkavereiden kanssa välillä, tulee herkästi eristäytynyt olo.”*

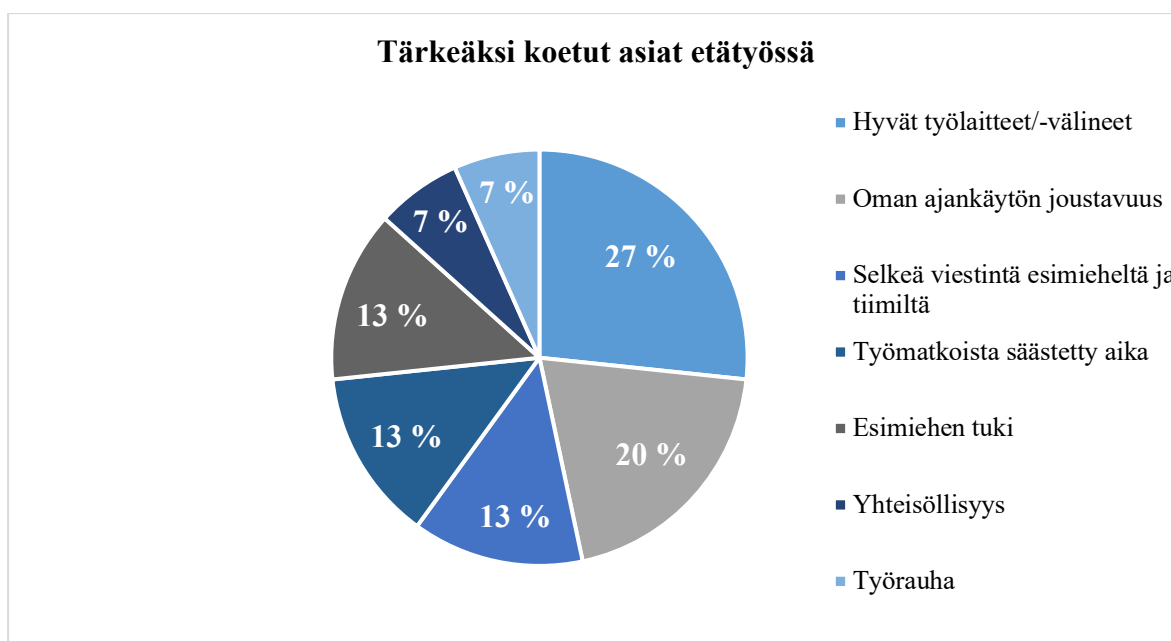
Epävirallinen kanssakäyminen jää väistämättäkin vähemmälle, kun työskentely tapahtuu yksin kotona. Kontaktien vähentyminen vaikeuttaa myös kommunikointia ja tiedon kulkua, joka näkyy esimerkiksi viivästyneinä vastauksina. Tytyymättömyyttä lisäsi myös se, että vapaa-aika ja



työ sekoittuivat herkästi keskenään, mikä voi johtaa työpäivien venymiseen. Lisäksi ongelmaksi koettiin työrauhan heikentyminen lapsiperheissä. Tähän liittyen yksi vastaajista kertoi näin:

*”Kotona ei välttämättä saa niin hyvää työrauhaa, kun kotona on iltapäivisin lapsia.”*

Seuraavaksi haluttiin selvittää etätyöntekijöiden kokemuksia siitä, mitä he kokevat tärkeiksi asioiksi etätyössä. Tämän vuoksi kysymys oli seuraava: *”Mitkä tekijät ovat sinulle tärkeitä etätyössäsi?”*. Tärkeäksi asiaksi nousi etenkin se, että työvälineet toimivat. Tämän mainitsi 27 % vastaajista (Kuvio 6). Toiseksi tärkeimmäksi koettiin oman ajankäytön joustavuus, jonka mainitsi 20 % vastaajista. Lisäksi työntekijät kokivat, että hyvä työrauha, sujuva viestintä, esimiehen tuki sekä työmatkoista säästetty aika ovat tärkeitä tekijöitä etätyössä työtyytyväisyyden kannalta.



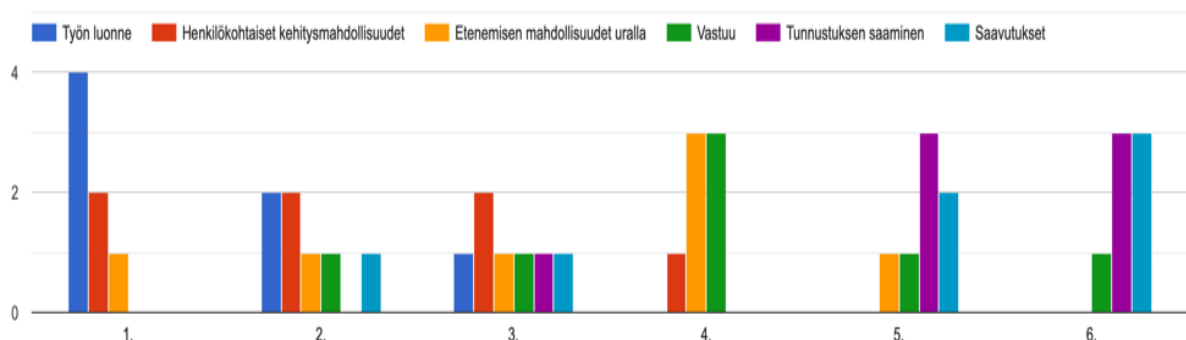
**Kuvio 6 Tärkeäksi koetut asiat etätyössä**

Edellisten kysymysten tapaan, haluttiin tärkeiksi mainituista tekijöistä selvittää se, miten ja miksi tekijät ovat tärkeitä työntekijöille. Kysymys oli asetettu siten näin: *”Miten edellä mainitut tekijät ovat sinulle tärkeitä etätyössäsi?”*. Tärkeänä asiana koettiin se, että työvälineet ovat kunnossa, mikä puolestaan vaikuttaa työn tehokkuuteen ja ylipäätään siihen, että työt saadaan tehtyä. Lisäksi hyvän ergonomian koettiin auttavan jaksamaan paremmin työnteossa. Toisena nousi viestiminen ja esimiehen tuki, joka puolestaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen siten, että

työntekijä kokee välittämisen tunnetta ja tietää, että joku seuraa mitä hän tekee. Näiden lisäksi mainittiin tehokkuuden lisäämisenä se, että työntekijällä on joustavuutta suunnitella omaa ajankäyttöään vapaammin etätyöympäristössä kuin työpaikalla. Tämä helpotti myös lasten hoitoa, kun ajankäytön pystyi suunnittelemaan oman aikataulunsa mukaan.

Kymmenennessä kysymyksessä vastaajat asettivat ennalta annetut vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen siten, mikä lisää eniten työtyytyväisyyttä ja mikä puolestaan vähiten. Tässä kysymyksessä haluttiin selvittää Herzbergin kaksifaktoriteoriaan pohjautuen sitä, mitkä teoriassa esitetyt tekijät koetaan tärkeimmiksi asiantuntijoiden keskuudessa etätyöympäristössä. Vaihtoehdot olivat työn luonne, henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet, etenemisen mahdollisuudet uralla, vastuu, tunnustuksen saaminen ja saavutukset.

Aseta seuraavat työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät tärkeysjärjestykseen siten, että 1. lisää eniten työtyytyväisyyttä ja 6. lisää vähiten työtyytyväisyyttä. (Huom. Vastauskenttä liikkuu sivusuunnassa)

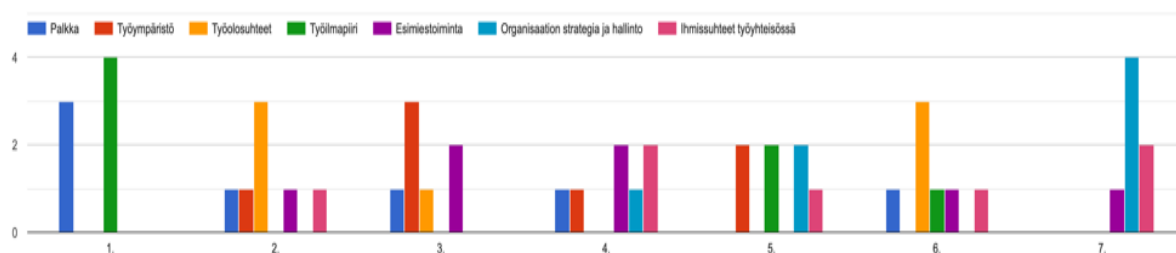


**Kuvio 7 Sisäiset motivaatiotekijät**

Tästä kuviosta 7 voidaan havaita työn luonteella olevan suurin merkitys työtyytyväisyyttä edistävänä tekijänä. Vastaajista 4 kokee sen kaikista tärkeimmäksi, kaksi toiseksi tärkeimmäksi ja yksi vastaajista kolmanneksi tärkeimmäksi. Myös henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia pidettiin melko tärkeinä tekijöinä työtyytyväisyyden kannalta. Kolmas merkittävä havainto on se, että tunnustuksen saaminen ja työssä koetut saavutukset ovat vähiten merkityksellisiä työtyytyväisyyden kannalta näistä vaihtoehdoista. Etenemisen mahdollisuudet ja vastuu jakaantuivat hyvin laajalle, minkä vuoksi osalle vastaajista tämä on selvästikin merkittävä tekijä, kun taas osalle ei niin merkittävä tekijä. (Kuvio 7)

Seuraavaksi haluttiin tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat työtyytymättömyyteen Herzbergin kaksifaktoriteoriaan perustuen. Tekijät, joita vastaajat luokittelivat, olivat palkka, työympäristö, työolosuhteet, työilmapiiri, esimiestoiminta, organisaation strategia ja hallinto sekä ihmissuhteet työyhteisössä. Alla kuviossa 8 näkyy, miten vastaukset ovat jakautuneet.

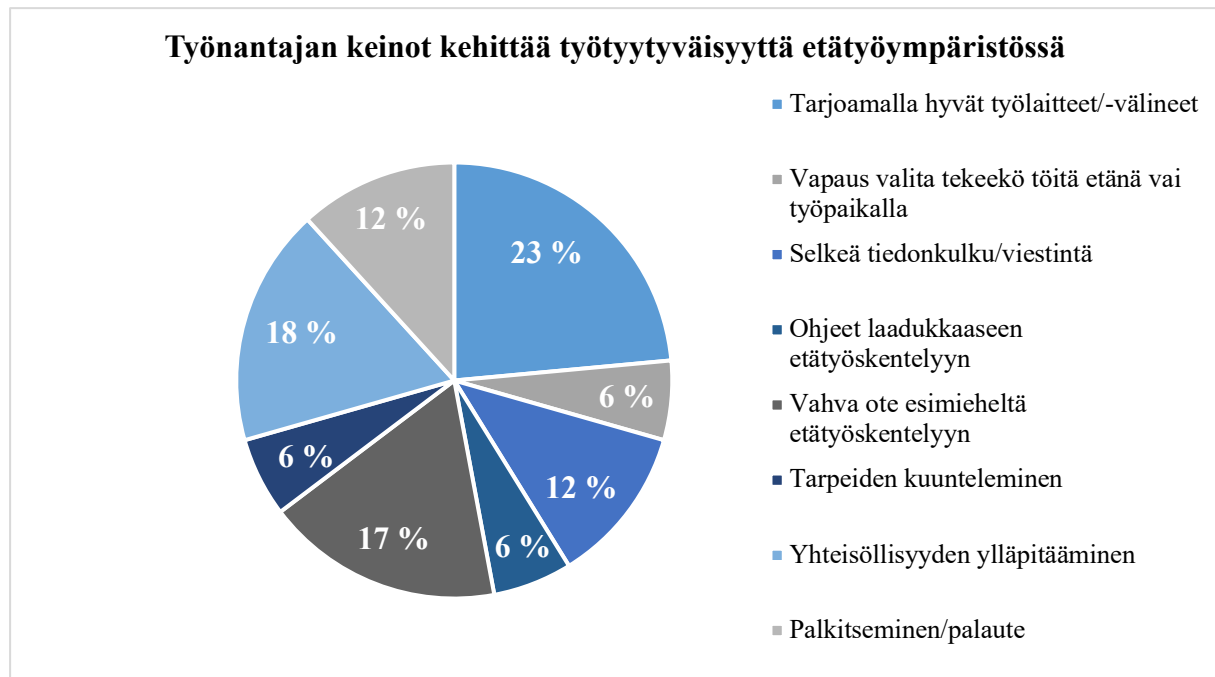
Aseta seuraavat työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät järjestykseen siten, että 1. aiheuttaa eniten työtyytymättömyyttä ja 7. aiheuttaa vähiten työtyytymättömyyttä. (Huom. Vastauskenttä liikkuu sivusuunnassa)



**Kuvio 8 Ulkoiset hygieniatekijät**

Tyytymättömyyttä työssä aiheutti selvästi eniten palkka ja koettu työilmapiiri. Eniten tyytymättömyyttä aiheuttavan palkan valitsi kolme vastaajaa ja työilmapiiriin neljä vastaajaa seitsemästä. Selvästi vähiten vaikutti organisaation strategia ja hallinto, kun kolme vastaajaa oli valinnut tämän vähiten tyytymättömyyttä aiheuttavaksi tekijäksi. Esimiestoiminnan, työympäristön, työolosuhteiden sekä ihmissuhteiden merkitys työtyytymättömyyden kannalta jakautui vastaajien kesken hyvin laajalti. (Kuvio 8) Tämän pohjalta voidaan todeta tekijöiden vaikuttavan kokemukseen työtyytymättömyydestä, mutta niiden merkittävyyden kokeminen on varsin yksilöllistä.

Kyselytutkimuksen viimeisen kysymyksen avulla haluttiin vielä selvittää asiantuntijoiden omia näkemyksiä siitä, miten työnantaja voisi parantaa etätyöympäristössä koettua työtyytyväisyyttä. Tätä silmällä pitäen kysymykseksi muodostettiin seuraava: ”Miten työnantajasi voisi parantaa työtyytyväisyyttäsi etätyössä?”.



**Kuvio 9 Työnantajan keinoja kehittää työtyytyväisyyttä etätyöympäristössä**

Aikaisempien kysymysten tapaan toimivien työlaitteiden ja -välineiden tärkeys korostui. Niihin panostaminen olisi yksi keino, jolla työnantaja voisi parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä etätyössä. Työnantajan tulisikin panostaa laadukkaisiin työlaitteisiin ja työvälineisiin etätyöympäristössä. Toiveena oli, että työnantaja antaisi tukea kotitoimiston kehittämiseen, kuten työvälineisiin, jonka mainitsi 23 % vastaajista (Kuvio 9). Huomionarvoista oli myös se, että vastaajista 18 % nosti esille yhteisöllisyyteen panostamisen tärkeyden (Kuvio 9). Työntekijät kokivat paljon yksinäisyyttä ja yhteisöllisyyden puutetta, joten virtuaalitapaamisten järjestäminen koettiin tärkeäksi keinoksi ehkäistä yksinäisyyden tunnetta. Kolmas esille noussut seikka oli se, että esimies ottaisi vahvan otteen etätyöntekoon. Tätä toivoi 17 % vastaajista (Kuvio 9). Vastauksissa kaivattiin myös säännöllistä yhteydenpitoa sekä selkeitä ohjeita ja viestintää esimieheltä. Näiden tekijöiden lisäksi vastauksista ilmeni palautteen saamisen merkitys, tarpeiden kuunteleminen sekä vapaus valita tekeekö työtä etänä vai varsinaisella työpaikalla. Isommassa kuvassa organisaatioilta kaivattiin myös parempaa ohjeistusta tehokkaamman ja sujuvamman etätyöskentelyn toteuttamiseksi. Tätä seikkaa kuvasi hyvin seuraava kommentti:

*”Koulutusta kuinka etätyöstä saadaan tehokasta ja miten häirtävaikutuksia torjutaan, en ole kuullut yhdenkään organisaation kouluttavan etätöihin tai että olisi luotu selvät ohjeet etätyölle ja sen tekemiseen.”*

Kuten kuviosta 9 voidaan nähdä, asiantuntijat kokevat monenlaisia kehityskohteita etätyönteon parantamiseksi. Vastaukset jakaantuivat kuitenkin melko tasaisesti eri vaihtoehtojen kesken, joten voidaan todeta, ettei ole pelkästään yhtä keinoa, jolla voidaan parantaa työtyytyväisyyttä.

Kokonaisuudessaan strukturoitujen ja puolistrukturoitujen kysymysten vastaukset ovat melko linjassa toisiinsa nähden, joskin joitain ristiriitaisuuksia voidaan havaita. Avointen eli puolistrukturoitujen kysymysten vastauksista korostui esimerkiksi tunnustuksen saaminen, mutta strukturoitujen kysymysten vastaukset eivät täysin tue tätä havaintoa. Ristiriitaisuutta voi selittää osaltaan se, ettei työn luonne niinkään muuttunut etätyöympäristössä, mutta annetuista vaihtoehtoista se oli kaikista merkityksellisin työtyytyväisyyden kannalta. Puolestaan tunnustuksen saaminen koettiin entistä tärkeämmäksi etätyöympäristössä, jonka vuoksi se tuotiin vahvasti esille avointen kysymysten vastauksissa. Ulkoisia tekijöitä selvittäessä strukturoitujen kysymysten vastauksissa nousi esille esimerkiksi palkan merkitys, kun taas avoimissa vastauksissa tätä ei mainittu lainkaan. Tätäkin mahdollisesti selittää se, että työnteon paikka ei vaikuta palkan määrään, mutta valmiiksi annetuista vaihtoehtoista se koettiin kuitenkin eniten työtytyymättömyyttä aiheuttavaksi tekijäksi. Edellä kuvatun kaltaiset ristiriitaisuudet voivat viitata siihen, että vastaajat eivät ole täysin ymmärtäneet etätyökontekstia, johon myös strukturoidut kysymykset ovat liittyneet.

## 6. Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä etätyöympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen sekä työtyytymättömyyteen etätyöympäristössä ja niiden perusteella haluttiin selvittää keinoja työtyytyväisyyden kehittämiseksi. Asiantuntijat, joiden työtyytyväisyyttä tutkittiin, olivat omien organisaatioiden suositusten mukaisesti siirtyneet työskentelemään COVID-19 pandemian johdosta etätyöympäristöön. Tutkielman alussa asetettuihin tavoitteisiin oli tärkeää päästä siitä syystä, että tyytyväiset työntekijät ovat monella tavalla parempia työntekijöitä organisaatioille (Andrade et al. 2019; Machado & Davim 2018, 8; Robbins et al. 2010, 70).

Tässä luvussa vastataan ensiksi tutkimuksessa asetettuihin alatutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen niiden pohjalta voidaan muodostaa vastaus tutkimuksessa asetettuun päätutkimuskysymykseen. Samalla, kun tutkimuskysymyksiin vastataan, käydään vuoropuhelua tutkimukseen liittyvien teoriakokonaisuuksien ja aihepiirin aikaisempien tutkimusten kanssa. Vuoropuhelun tarkoituksena on pohtia teorian ja saatujen tutkimustulosten suhdetta toisiinsa ja sitä, miten tämän tutkimuksen tulokset sijoittuvat suhteessa aiempien tutkimustulosten kanssa. Tutkimuskysymysten vastausten jälkeen siirrytään työn johtopäätöksiin, joissa selvitetään, pääsikö tutkimus sille asetettuihin tavoitteisiin. Tämän jälkeen analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja mahdollisia esiin tulleita jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Vastaukset alatutkimuskysymyksiin

Johdannossa esitettiin kaksi alatutkimuskysymystä, joista ensimmäisen tavoitteena oli selvittää, mitkä sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat ja miten ne vaikuttavat asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen etätyöympäristössä. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli seuraava:

*”Mitkä sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen etätyössä ja miten ne vaikuttavat?”*

Analysoimalla tutkimuksen empiiristä aineistoa, löydettiin vastauksia ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Aineiston perusteella voidaan havaita, että kohdejoukon työtyytyväisyyteen

vaikuttivat vain muutamat sisäiset motivaatiotekijät. Tämä voi viitata siihen, että haastateltavien asiantuntijoiden työn sisältö pysyi suhteellisen samana myös etätyöympäristössä työskennellessä. Tämän vuoksi he eivät nostaneet sisäisiä tekijöitä yhtä vahvasti esille kuin ulkoisia hygieniatekijöitä, jotka korostuivat vastauksissa.

Sisäisistä tekijöistä tunnustuksen saamisen tärkeys nousi erityisesti avointen kysymysten vastauksista esille. Tämä johtui pääosin siitä, että etätyöympäristössä asiantuntijoiden ei ole mahdollista saada ohimennen palautetta kollegoiltaan tai esimieheltään. Vastauksista ilmeni, että asiantuntijat tarvitsevat myös etätyöympäristössä säännöllistä tunnustusta, palkitsemista ja saavutusten huomioimista, jotta he tietävät menevänsä kohti tavoitteitaan. Palautteen saaminen saa työntekijän kokemaan välittämisen tunnetta, tehdyn työn merkityksen ja sen, että esimies tietää mitä työntekijä tekee. Palautteen tärkeys on myös Locken päämääräteorian mukaan varsin merkityksellinen tekijä, sillä palautteen avulla työntekijät tietävät tehneensä tavoitteidensa eteen oikeita asioita (Lämsä & Hautala 2004, 89). Samoja havaintoja nosti esille myös Dahlstrom (2013) omassa tutkimuksessaan, jossa kävi ilmi, että esimiehen tuki ja luottamus ovat varsin tärkeitä työtyytyväisyyden kannalta etätyöympäristössä työskennellessä. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyen on kuitenkin todettava, että se on huomattavasti vaikeampaa etätyöympäristössä, kuten Gajendran ja Harrison (2007) nostivat esille. Toiseksi sisäisistä tekijöistä nousi esille vastuun saaminen, joka ilmeni mahdollisuutena oman ajankäytön hallintaan. Mahdollisuus oman ajankäytön hallintaan ja suunnitteluun koettiin vastuun saamisena ja tätä kautta parempana työtyytyväisyytenä. Käytännössä tämä tekee työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helpommaksi. Gajendran ja Harrison (2007) nostivat saman asian esiin omassa tutkimuksessaan. Lisäksi kyselytutkimuksen vastauksista ilmeni, että sisäisistä tekijöistä työn luonne ja kehitysmahdollisuudet koettiin työtyytyväisyyttä edistäviksi tekijöiksi. Monipuoliset työtehtävät ja mahdollisuus kehittyä tyydyttävät asiantuntijoiden sisäisiä perustarpeita ja sen kautta lisäävät työtyytyväisyyttä.

Vastaavasti tutkimuksen toisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat ja miten ne vaikuttavat asiantuntijoiden työtyytymättömyyteen. Toinen alatutkimuskysymys oli seuraava:

*”Mitkä ulkoiset hygieniatekijät vaikuttavat asiantuntijoiden työtyytymättömyyteen etätyössä ja miten ne vaikuttavat?”*

Tutkimuskyselyn vastauksia analysoidessa havaittiin, että erinäiset ulkoiset hygieniatekijät vaikuttivat etätyöympäristössä koettuun työtyytymättömyyteen. Merkittävimpänä tekijänä esille nousi työolosuhteiden tärkeys ja tarkemmin ottaen työlaitteiden ja -välineiden rooli korostui vastauksissa. Asiantuntijat tarvitsevat moitteettomasti toimivat tekniset työlaitteet, jotta työnteko on mahdollista ja ennen kaikkea tehokasta. Toinen esille noussut tekijä oli työympäristö, jonka koettiin vaikuttavan työtyytymättömyyden kokemiseen. Rauhaton työtila ja työn teon kannalta epäergonomiset kalusteet lisäsivät työtyytymättömyyttä vastaajien keskuudessa. Puutteet näissä tekijöissä aiheuttaa jaksamisen ja työn tehokkuuden heikentymistä erilaisten häiriötekijöiden lisääntyessä. On kuitenkin huomioitavaa, että kaikkia nämä haasteet eivät kosketa, sillä osalla vastanneista häiriötekijät vähenivät etätyöympäristössä, jonka vuoksi työnteko koettiin tehokkaammaksi. Tämä eroavaisuus vastauksissa selittyy kotitalouksien erilaisella rakenteella, sillä tilanne lapsiperheissä on hyvin erilainen kuin yksinasuvilla. Lisäksi työympäristöön liittyen työtyytymättömyyttä lisäsi vapaa-ajan ja työn sekoittuminen keskenään. Käytännössä tämä työn ja vapaa-ajan häilyvä raja voi johtaa työpäivien venymiseen. Tämän perusteella voidaan todeta, että työympäristön ja työolosuhteiden ollessa kunnossa, vähentää se tyytymättömyyden tunnetta, kun taas työympäristön ja työolosuhteiden ollessa puutteellisia, lisää se tyytymättömyyden tunnetta. Kolmas keskeinen esille noussut tekijä, joka lisäsi työtyytymättömyyttä, oli ihmissuhteiden heikentyminen työyhteisössä. Tämä ilmeni asiantuntijoiden yksinäisyyden tunteen lisääntymisenä. Tätä selittää epävirallisten ”kahvipöytäkeskusteluiden” poisjäänti etätyöympäristössä työskenneltäessä. Lisäksi yleinen kommunikointi on huomattavasti vaikeampaa etätyöympäristössä kuin lähityössä, joka sekin lisää yksinäisyyden tunnetta. Kokonaisuudessaan voidaan todeta ihmissuhteiden puuttumisen aiheuttavan työtyytymättömyyttä. Samoin asian suhteen toteavat myös Golden ja Veiga (2016) sekä Gajendran ja Harrison (2007). He selittävät tätä sillä, että tekniikka ei pysty korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta.

## ***6.2 Vastaus päätutkimuskysymykseen***

Tässä luvussa vastataan johdannossa esitettyyn päätutkimuskysymykseen, jonka tavoitteena oli auttaa tutkimusta pääsemään sille asetettuihin tavoitteisiin. Tästä syystä päätutkimuskysymys oli seuraava:

*”Mitkä tekijät vaikuttavat etänä työskentelevien asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen?”*



Empiirisen aineiston perusteella voidaan löytää kaksi tekijää, jotka vaikuttavat asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen sitä lisävästi. Vastaavasti vastausten pohjalta pystytään löytämään kolme tekijää, jotka vaikuttavat työtyytymättömyyden kokemiseen. Ensimmäinen työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä oli tunnustuksen ja tuen saaminen, joka käsittää säännöllisen palautteen saamisen, palkitsemisen ja saavutuksien huomioimisen. Etänä työntekijä on yksin töidensä kanssa, jolloin esimieheltä tuleva tuki on ensiarvoisen tärkeää. Myös aikaisemmin käsitelty Locken päämääräteoria korosti sitä, että työntekijälle annettavalla palautteella on merkitystä, sillä se ohjaa työntekijää menemään tavoitteidensa kannalta oikeaan suuntaan. Edellisen perusteella voidaankin todeta tämän tutkimuksen tulosten tukevan Locken tekemiä havaintoja. Toinen keskeinen tekijä, joka vaikutti työtyytyväisyyteen, oli vastuun saaminen. Asiantuntijat kokivat mahdollisuuden oman ajankäytön suunnitteluun ja hallintaan vastuun saamisena ja tätä kautta työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä.

Vastaavasti kolme keskeistä työtyytymättömyyttä aiheuttavaa tekijää olivat työolot, työympäristö ja ihmissuhteet työyhteisössä. Näiden tekijöiden ollessa puutteellisia, aiheuttavat ne työtyytymättömyyttä, kun taas niiden ollessa kunnossa, työtyytymättömyyttä ei ilmaannu. Ensimmäinen näistä tekijöistä, jonka koettiin vaikuttavan työtyytymättömyyden kokemiseen, oli työolot. Tämä sisältää käytännössä teknisten työlaitteiden toimivuuden, sillä ne koettiin työn tehokkuuden ja mielekkyyden takaajaksi. Toinen tekijä oli työympäristö, mikä koski työergonomiaa ja työtilaa. Puutteet näissä tekijöissä aiheutti työtyytymättömyyden lisääntymistä jakamisen ja työn tehokkuuden heikentymisen johdosta. Kolmas työtyytymättömyyttä aiheuttava tekijä oli ihmissuhteiden heikentyminen työyhteisössä. Sosiaaliset kontaktit vähentyivät etätyöympäristössä, joka vaikutti yksinäisyyden tunteen lisääntymiseen.

### ***6.3 Johtopäätökset***

Tavoitteena tässä kandidaatintutkielmassa oli löytää niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen etätyöympäristössä. Paremman kokonaiskuvan saamiseksi myös työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät huomioitiin. Näiden tekijöiden pohjalta pyrittiin löytämään konkreettisia keinoja, joiden avulla organisaatiot voivat kehittää työtyytyväisyyttä etätyöympäristössä. Tutkimuksesta ilmenneiden tietojen perusteella asiantuntijaorganisaatiot pystyvät kehittämään toimintaansa siten, että etätyöntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä. Kuvioon

10 on listattuna viisi keskeistä tekijää sekä käytännön keinoja, joiden avulla kokonaistyötyytyväisyyttä voitaisiin kehittää.



**Kuvio 10 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja keinot, joilla työtyytyväisyyttä voidaan kehittää**

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä, vaikkakin tiettyjä yhtäläisyyksiä ilmeni. Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota erityisesti kahteen sisäiseen motivaatiotekijään työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Ensinnäkin organisaatioiden tulisi huolehtia, että etätyöympäristössä työskentelevät asiantuntijat saavat tarpeeksi tunnustusta ja tukea työhönsä liittyen. Tästä johtuen esimiehillä on merkittävä vastuu, jotta he antavat asiantuntijoilleen riittävästi palautetta ja palkitsevat heitä tavoitteidensa saavuttamisesta. Palautteen merkitystä tavoitteiden saavuttamisen kannalta korosti myös Locke omassa päämääräteoriassaan, kuten aiemmin tutkimuksessa käsiteltiin. Toiseksi organisaatioiden tulisi antaa työntekijöilleen rohkeasti vastuuta etätyöympäristössä työskennellessä, koska vastuun antamisella on positiivinen vaikutus koettuun työtyytyväisyyteen. Esimerkki vastuun antamisesta on antaa työntekijöille mahdollisuus hallita ja suunnitella heidän omaa ajankäyttöään. Tämä helpottaa myös työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Kuvio 10)

Organisaatioille ei kuitenkaan riitä pelkkä keskittyminen työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin, sillä niiden tulee myös aktiivisesti pyrkiä poistamaan työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä saavuttaakseen mahdollisimman korkean työtyytyväisyyden. Ensimmäiseksi organisaatioiden tulisi mahdollistaa jokaiselle etätyöntekijälle hyvät työolosuhteet eli ennen kaikkea toimivat tekniset työlaitteet. Tämän lisäksi organisaatioiden tulisi kehittää etätyöntekijöiden työympäristöä ja kiinnittää niissä erityistä huomiota ergonomiaan sekä työtilan rauhallisuuteen. (Kuvio 10) Näistä syistä työnantajat voisivat esimerkiksi tukea rahallisesti kotitoimistojen kehittämistä tai mahdollistaa toimistoilla olevien työvälineiden käytön etätyöympäristössä. Kolmanneksi on

hyvin tärkeää, että organisaatiot pyrkisivät estämään ihmissuhteiden heikkenemisen etätyöympäristössä, sillä se johtaa yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden tunteeseen. Tämän estämiseksi organisaatiot voisivat järjestää esimerkiksi erilaisia virtuaalitapaamisia säännöllisesti. (Kuvio 10)

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että laajamittaiseen etätyöhön sisältyy sekä työtyytyväisyyttä että työtyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä. Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä, mutta myös tekijöihin, jotka aiheuttavat työtyytymättömyyttä. Kuten edellisen perusteella voidaan huomata, organisaatioilla on niin halutessaan mahdollisuus vaikuttaa etätyöntekijöiden työtyytyväisyyteen monin eri keinoin. Kaikki lähtee sisäisten motivaatiotekijöiden kehittämisestä, mutta samalla myös ulkoisten hygieniatekijöiden on oltava kunnossa. Tyytyväinen työntekijä on kaikin puolin hyödyllisempi ja tehokkaampi työntekijä organisaatiolle. Työntekijöitä kannattaakin kuunnella ja heidän tarpeitaan toteuttaa mahdollisuuksien mukaan, sillä olivat työntekijät etänä tai lähityössä, he ovat organisaation tärkein resurssi.

#### ***6.4 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja jatkotutkimusaiheet***

Kun tutkimus saatetaan loppuun, on tavanomaista tarkastella tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Toiselta nimeltään luotettavuudesta puhutaan reliabiliteettina ja pätevydestä puolestaan validiteettina. Käsitteet ovat lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, mutta niitä käytetään myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa kriittistä huolimatta. Pääosin kritiikki perustuu siihen, että reliabiliteettia ja validiteettia voidaan tulkita monella tavalla. Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on aina tärkeää analysoida. Kun luotettavuutta arvioidaan, keskitytään analysoimaan sitä, onko tutkimuksen toteutus kuvailtu riittävän tarkasti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi et al. 2009, 231–232) Tämän tutkimuksen toteutus on kuvailtu yksityiskohtaisesti, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Vastaavasti tutkimuksessa esitetty analyysi ja tulokset perustuvat täysin tutkijan omaan näkemykseen, mikä puolestaan laskee luotettavuutta.

Työn pätevyyttä eli validiteettia tarkasteltaessa analysoidaan sitä, onko tutkimusmenetelmä pystynyt mittaamaan juuri sitä, mikä on alun perin ollut ajatuksenakin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, onko haastateltavat vastanneet siihen, mikä on ollut tutkijan oma ajatus alussa. (Hirsjärvi et al. 2009, 231–232) On kuitenkin huomioitava, että tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, mikä voi edesauttaa kysymysten väärää tulkintaa. Tästä syystä ei voida olla täysin varmoja siitä, ovatko kaikki vastaajat ymmärtäneet täysin sen, mitä tutkija on kysymyksillään

tarkoittanut. Osaltaan validiteettia laskee se, että strukturoitujen ja puolistrukturoitujen kysymysten vastauksissa ilmeni pieniä ristiriitaisuuksia toisiinsa nähden. Lisäksi tutkimukseen otettu otos oli varsin pieni. Nämä molemmat seikat laskevat tutkimuksen validiteettia. Validiteettia puolestaan lisää se, että työn keskeiset havainnot ovat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa.

Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan ainoastaan asiantuntijatehtävissä työskentelevien työtyytyväisyyttä laajamittaisessa etätyötilanteessa ja sen kautta löytämään keinoja, joilla organisaatiot kykenisivät parantamaan työtyytyväisyyttä. Otos tähän tutkimukseen oli varsin pieni, joten esimerkiksi siitä syystä saatuja tuloksia ei voida täysin yleistää eri työtehtäviin. Lisäksi asiantuntijatyö on työnkuvaltaan sellainen, jossa etätyöskentely on ollut aikaisemminkin mahdollista. Tutkimuksen aihepiiri on hyvin laaja, mikä mahdollistaa aiheeseen syventymisen mielenkiintoisten jatkotutkimusaiheiden kautta. Ensinnäkin olisi kiinnostavaa tutkia, mikä yksittäinen tapa tai yhdistelmä eri työskentelymuodoista olisi työtyytyväisyyden ja osaltaan yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta järkevin. Olisiko esimerkiksi etätyön ja lähityön yhdistelmä tällainen. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla selvittää, miten työntekijän persoonallisuus vaikuttaa etätyössä suoriutumiseen ja mielekkääksi kokemiseen. Lisäksi yksi tulevaisuuden jatkotutkimusaiheista voisi keskittyä tutkimaan, mitä ominaisuuksia etätyöntekijältä vaaditaan etätyössä menestymiseen. Tätä tutkimusta tehdessä etätöitä on tehty varsin lyhyt ajanjakso, joten olisi myös mielenkiintoista selvittää, miten pitkäaikainen, esimerkiksi viiden vuoden mittainen, etätyö vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja mitä haasteita se tuo mukanaan. Tästä syystä olisi mielenkiintoista tutkia, vaikuttaako pitkäaikainen etätyö työtyytyväisyyteen positiivisesti vai negatiivisesti.

## Lähteet

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. (2014) Asiantuntija esimiehenä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 8.10.2020]. Helsinki, Alma Talent. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1js2888/alma991639563906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1js2888/alma991639563906254)

Alshmemri, M., Shahwan, L. & Maude, P. (2017) Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*. 14(5), 12–16.

Andrade, M., S., Westover, J., H. & Peterson, J. (2019) Job Satisfaction and Gender. *Journal of Business Diversity*. 19(3), 22–40.

Berlin, S. (2019) Palkitseva työ. Helsinki, Kauppakamari. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 8.10.2020]. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1oevkkm/alma991882163906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1oevkkm/alma991882163906254)

Dahlstrom, T. R. (2013) Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*. 42(3), 438–451.

Dormann, C. & Zapf, D. (2001) Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behaviour*. 22(5), 483–504.

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

Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007) The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*. 92(6), 1424–1541.

Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2016) The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*. 31(2), 301–318.

Harisalo, R. (2008) Organisaatioteoriat. Tampere, Tampere University Press. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1oevkkm/alma991698793906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1oevkkm/alma991698793906254)

Helle, M. (2004) Etätyö. Helsinki, Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki, Tammi.

Holmberg, C., Caro, J., & Sobis, I. (2018) Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory. *International Journal of Mental Health Nursing*. 27(2), 581–592.

Juuti, P. (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki, Otava.

Juuti, P. (1988) Työilmapiiri ja työolot. Kokemäki, Aavaranta.

Locke, E. A. (1969) What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*. 4(4), 309–336.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006) New Directions in Goal-Setting Theory. *Current directions in psychological science, a Journal of the American Psychological Society*. 15(5), 256–268.

Lämsä, A. M. & Hautala, T. T. (2004) Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki, Edita.

Machado, C. & Davim, J. P. (2018) Organizational Behaviour and Human Resource Management A Guide to a Specialized MBA Course. Cham, Springer International Publishing. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2020]. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1js2888/alma991737913906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1js2888/alma991737913906254)

Miner, J. B. (2005) Organizational behaviour 1. Essential theories of motivation and leadership. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2020]. New York, M.E. Sharpe. Saatavilla:

[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=kUO5NWwaySYC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Miner,+J.+B.+\(2005\).+Organizational+behaviour+1.+Essential+theories+of+motivation+and+leadership&ots=UH3CzkKoHK&sig=UtThJr0j4JAKGRockxwD3eHMAOg&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=kUO5NWwaySYC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Miner,+J.+B.+(2005).+Organizational+behaviour+1.+Essential+theories+of+motivation+and+leadership&ots=UH3CzkKoHK&sig=UtThJr0j4JAKGRockxwD3eHMAOg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.10.2020]. Helsinki, Gaudeamus. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1oevkkm/alma991964873806254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1oevkkm/alma991964873806254)

Robbins S. P., Judge T. A. & Campbell T.T. (2010) Organizational Behaviour. Harlow, Pearson.

Roine, J. & Anttila, J. (2016) Työ ei ole paikka: kokemuksia tuottavasta etätyöstä. Helsinki, SharePoint HPR.

Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004) Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*. 43(4), 395–407.

Salli, M. (2012) Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti: erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. [Verkkodokumentti] [Viitattu 9.10.2020]. Helsinki, Kauppakamari. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1js2888/alma991599653906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1js2888/alma991599653906254)

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

Stello, C. M. (2011) Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. In *Unpublished paper presented at The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN*

Suonsivu, K. (2019) Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 3. painos. United Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.10.2020]. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavilla:

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1oevkkm/alma991693523906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1oevkkm/alma991693523906254)

Viitala, R. (2004) Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki, Edita.

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.10.2020]. Helsinki, Edita. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1oevkkm/alma991474133906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1oevkkm/alma991474133906254)