



LUT School of Business and Management

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

KANDIDAATINTUTKIELMA

Etätyöntekijän motivaatio ICT -alan asiantuntijaorganisaatioissa

Case Visma Solutions Oy

The motivation of telecommuting ICT specialists

Case Visma Solutions Oy

09.12.2018

Tekijä: Vilppu Paananen

Ohjaaja: Helena Sjögren

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	5
1.2	Tutkimuksen rajaukset	6
1.3	Tutkimusmenetelmät	7
1.4	Teoreettinen viitekehys	7
1.5	Tutkimuksen rakenne	8
2	MOTIVAATIO ETÄTYÖSSÄ.....	9
2.1	Etätyö.....	9
2.2	Motivaatio.....	10
3	ESIMIESTYÖ MOTIVAATION LÄHTEENÄ.....	18
4	ETÄTYÖ VISMA SOLUTIONS OY:SSA.....	20
4.1	Nykytilanne	20
4.2	Etätyöntekijöiden näkökulmia etätyöhön	21
	Haastateltavat henkilöt	22
	Työskentelyn resurssit	23
	Sosiaaliset kontaktit (kollegat ja asiakkaat)	23
	Organisaation suhtautuminen.....	25
	Henkilökohtainen suhtautuminen	25
	Vapaa-aika & terveys	25
	Esimiestyö	26
	Työtehtävät	27
4.3	Etätyön motivaatiotekijöiden merkityksellisyys	28
	Tutkimusaineisto	28
	Faktorianalyysi.....	30
	Havainnot	35
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	36
6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUS	37
	LÄHDELUETTELO.....	39
	LIITTEET	39

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Vilppu Paananen
Tutkielman nimi:	Etätyöntekijän motivaatio ICT -alan asiantuntijaorganisaatioissa : Case Visma Solutions Oy
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Helena Sjögren
Hakusanat:	motivaatio, etätyö, asiantuntijatyö, ict

Tutkielmassa tutkitaan tekijöitä, jotka vaikuttavat etätyöskentelevän ICT -alan asiantuntijan motivaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa etätyötä tekevien työntekijöiden esimiehiä tunnistamaan erilaisille työntekijöille tyypillisiä motivaattoreita ja pyrkiä auttamaan työntekijää motivoitumaan työstään paremmin vaikka päivittäistä kasvokkaista kontaktia ei olisi. Teoriaosuudessa esitellään tutkimuksen kannalta merkittäviä motivaation teorioita. Empiirinen osio on jaettu yrityskohtaiseen haastattelututkimukseen, joka tuo analyysiin syvyyttä sekä organisaatiokontekstin, ja kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa etätyön motivoivuudesta on kehitetty lineaarinen regressiomalli. Haastattelututkimuksesta ilmeni, että motivaatioon vaikuttavat tekijät voivat olla hyvin erilaisia eri työntekijöillä, joskin varsinkin kokeneet työntekijät painottivat autonomian merkityksellisyyttä työskentelyssä vähemmän kokeneiden työntekijöiden suhtautuessa kriittisesti erityisesti kommunikaatioon ja työn suoritustasoon. Myös lineaarinen malli nosti tärkeimmiksi tekijöiksi riippumattomuuden ja vapaa-ajan tunnustaen erot erilaisten kokemusluokkien välillä. Kokonaisuudessaan tutkimus antaa esimiehille suosituksen etätyöntekijän tukemisesta itseohjautuvana henkilönä, tavoitteiden selkeästä kommunikoinnista sekä henkilökohtaisen vapaa-ajan huomioimisesta työn ohessa.

ABSTRACT

Author: Vilppu Paananen
Title: The motivation of telecommuting ICT specialists: Case Visma Solutions Oy
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration /
Financial Management
Supervisor: Helena Sjögren
Keywords: motivation, telecommuting, ict, specialist work

The purpose of this thesis is to analyze factors that affect the motivation of telecommuting specialists in the information and communication technology area. The thesis aims to help managers recognize these typical motivators and thus support the telecommuting employees' overall motivation on work regardless of the lack of daily contact. Firstly, a theoretical framework is built to define earlier literature on motivation. The empirical part is divided into an interview-based organization-specific study and a quantitative research, which develops a linear model between motivational factors and the experienced motivation. Based on the interviews it came clear that the factors of motivation can vary greatly between different employees although experienced employees seemed to emphasize the importance of autonomy whereas less experienced employees valued communication and feedback processes. The linear model included sum factors of independency and free time but also confirmed the differences between employees with different experience levels. The research further suggests that managers should support the autonomy of the telecommuters, communicate the expectations clearly and consider the needs of free time of the employees.

1 JOHDANTO

”Tuottavuus nousi 13%, työtyytyväisyys kasvoi ja uupuneisuus puolittui. Mahdollisuuden saatuaan yli puolet vaihtoivat uuteen työskentelymalliin.”

Näin kuvattiin etätyökokeilun tuloksia kiinalaisessa matkatoimistossa (Bloom et al., 2015). Kokeilu alleviivaakin, kuinka mahdollisuus etätyöhön voi motivoida työntekijöitä saavuttamaan yhä parempia tuloksia työssään. Monessa ICT -alan yrityksessä työskentelyvälineiden ja työkalujen kehityksen myötä sijainnista on tullut vähemmän merkityksellistä. Etätyön osuus onkin kasvanut räjähdysmäisesti 1990 -luvulta alkaen ja vuonna 2008 jo 34% palkansaajista työskenteli ainakin osin etänä (Lehto and Sutela, 2008, p. 139). Samaan aikaan tiimeistä on tullut monikansallisia, työmatkat ovat monen arkipäivää, eikä yhteisistä kasvotusten tapahtuvista kontaktikerroista saa aina säännöllisiä. Työntekijöiden etäännyessä omasta toimistosta tulee sekä kommunikaatiosta että esimiestyöstä hankalampaa, sillä läsnäolo työntekijän arjessa ei ole mahdollista samalla tasolla kuin toimistolla työtä tekeville.

Etätyötä on 1990 alkaen tutkittu yhä enemmän ympäri maailman (Siha and Monroe, 2006). Siinä missä esimerkiksi Bloomin (2015) tutkimus käsittelee paljolti sen tuottavuutta eivät itse selittävät tekijät tuottavuuden takana ole yhtä näkyviä. Etätyön tuottavuuden tukemiseksi tuleekin tutkia nimenomaan, kuinka sitä voi organisaatiossa parhaiten tukea.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa ratkaistava ongelma on, ettei etätyötä tekevä työntekijä ole vastaavassa ympäristössä kuin toimistolla, mistä johtuen esimiehen voi olla vaikea tarjota työntekijän motivaatiolle riittävää tukea. Esimiehen tulisi pystyä huomioimaan myös muualla työskentelevät alaisensa huolimatta siitä, että juuri etäjohtaminen on havaittu yhdeksi etätyön haastekohdista (Työterveyslaitos, 2018). Tutkimuskysymyksenä tutkielmalla onkin: *”Miten esimies voi tukea etätyötä tekevän työntekijän motivaatiota?”* Kysymyksen tarkastelussa keskitytään erityisesti arvioimaan etätyöntekijän motivaatioon vaikuttavia tekijöitä teorian sekä empiirisen tutkimuksen myötä. Tavoitteena kysymyksen osalta on

löytää, mihin esimiehen on syytä keskittyä pystyäkseen tukemaan etätyöntekijän työmotivaatiota tilanteessa, jossa hän ei voi olla suoraan läsnä työntekijän arjessa.

Tutkimuksen toteuttamiseksi on pääkysymys jaettu osiin. Ensimmäisenä alakysymyksenä pohditaan, *mitkä tekijät vaikuttavat etätyöntekijän motivaatioon?* Alakysymystä selvitetään yleisellä tasolla työntekijän motivaatioteorioita tutkien sekä erityisesti etätyöhön keskittyvää kirjallisuutta analysoiden. Toinen alakysymys käsittelee esimiehen toimintaa työntekijän motivaatioon liittyen: *mitä keinoja esimiehellä on työntekijän motivaation tukemiseen?* Keinoja tarkastellaan yleisellä tasolla ja arvioidaan niiden merkitsevyyttä suhteessa työntekijän motivaation lähteisiin.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajataan ICT -sektorilla työskenteleviin asiantuntijatyön työntekijöihin ja esimiehiin. Henkilöiden maantieteellisestä sijaintia ei rajoiteta, mutta empiirisen aineiston keruu toteutetaan sosiaalisen median kautta sekä sähköpostilistoilla suomeksi. Työntekijäperspektiiviä varten aineistoa kerätään ainoastaan etätyötä kokoaikaisesti tai säännöllisesti tekeviltä henkilöiltä. Säännölliseksi etätyön tekemiseksi tulkitaan keskimäärin useammin kuin kerran kuussa tapahtuva etätyöskentely. Asiantuntijatyöllä tarkoitetaan tietyille alalle tai tiettyyn osaamiseen keskittyvää syvää osaamista vaativaa työtä, johon monesti liittyy hyvä ongelmanratkaisukyky (Okkonen, 2018).

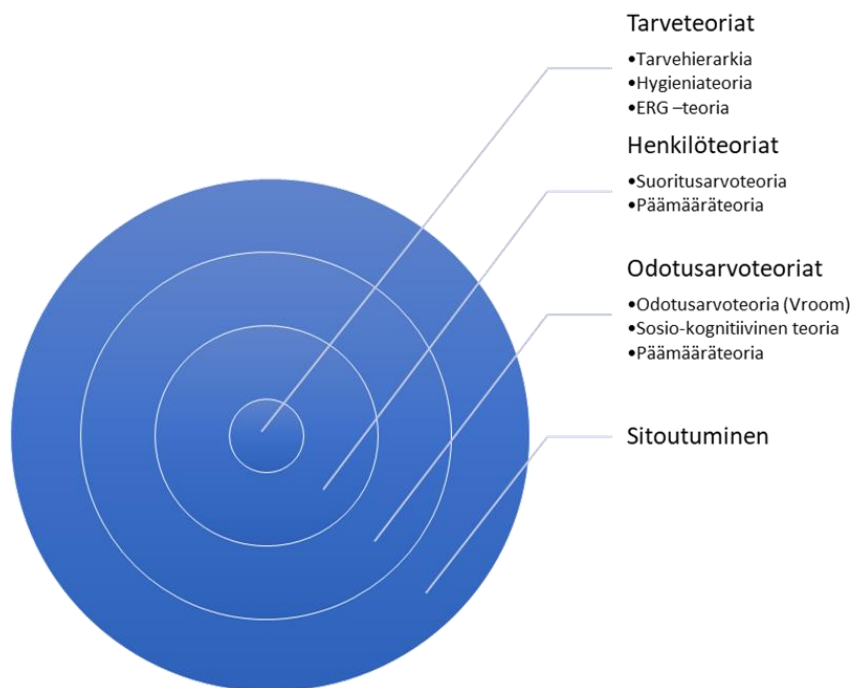
Rajaus toimialalta perustuu työn luonteeseen. Tutkimuksessaan (2009) Sirkiä arvioi, että tietotyö tukee etätyöskentelyä, sillä työ itsessään mahdollistaa joustavamman työskentelyn ajasta riippumatta. Samanaikaisesti työ ICT -alalla on pääosin tietoteknisillä laitteilla suoritettavaa, joka poistaa sijainnilliset rajoitteet. Tilastokeskuksen tutkimuksen (Kohvakka, 2017) mukaan vuonna 2017 oli 87% suomalaisista kotitalouksista ainakin yksi tietokone. Tietotekniikan yhä yleistyessä ja tietoliikennetyhteyksien parantuessa tulee etätyöskentelystä varmasti mahdollista miltei kaikille tietotyön työntekijöille sijainnista riippumatta.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiriaosuudessa tarkoituksena on yhdistää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia metodeja. Tällä monimenetelmällisellä lähestymistavalla on pyrkimyksenä ensin tuoda havaintoja empiriasta, pohtia niitä suhteessa teoriaan ja tämän jälkeen validoida oletettuja syy – seuraus -suhteita. Tutkimusta voi siis luonnehtia kausaaliseksi (Heikkilä, 2014, p. 14). Haastatteluista saaduilla tiedoilla luodaan hypoteeseja numeerista analyysiä varten (Hirsjärvi, 2015, pp. 21–32). Empiriaa lähestytään tutkimuksessa ontologisesti pyrkien löytämään teorioiden ja havaintojen välillä yhteyksiä tarkoituksena löytää oletuksia etätöiden motivaatiotekijöistä. Metodien yhdistämistä perustelee myös Brannenin (2005) havainto siitä, että monesti kvalitatiivinen tutkimus antaa kokonaisvaltaisemman näkökulman aiheeseen, kun taas pelkkä kvalitatiivinen tutkimus voi vääristyä haastattelijan omien tulkintojen myötä. Kvalitatiivinen haastattelu tuo lisäksi organisaatiokontekstinsa myötä tutkimukseen kohdeorganisaation kannalta lisää merkityksellisyyttä.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehyksen osalta esitellään aiempaa kirjallisuutta työntekijöiden motivaatiosta sekä määritellään etätö terminä. Motivaation teorian tutkimuksessa voi jakaa karkeasti tarveteorioihin, persoonallisuusteorioihin, odotusarvoteorioihin sekä sitoutumista painottaviin teorioihin. Tarveteorioilla pyritään antamaan kuva työntekijöiden motivaation edellytyksistä. Persoonallisuusteorioilla nostetaan esiin henkilökohtaisia taustatekijöitä odotusarvotekijöiden keskittyessä työntekijöiden käytöksen tutkimiseen. Sitoutumista tutkivat teorialat täydentävät motivaation syntymistä organisaation suunnasta. Teoreettinen viitekehys on visualisoitu Kuva 1.

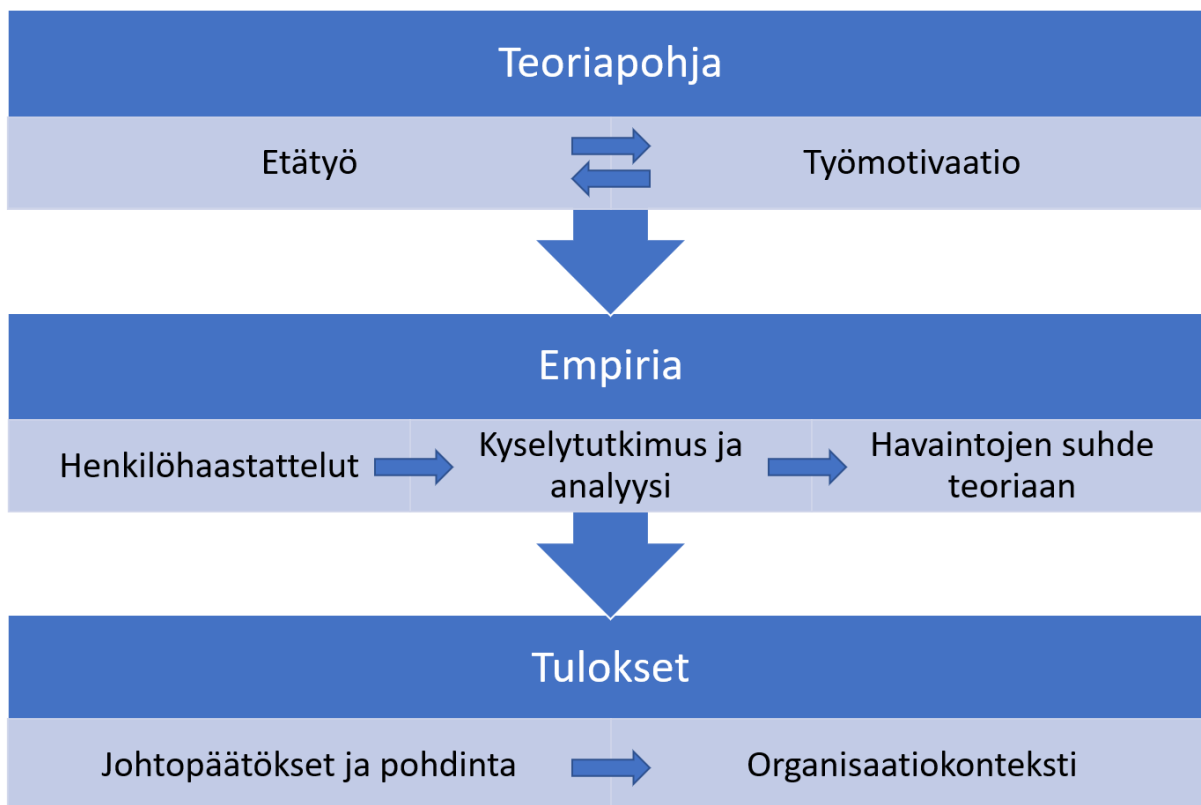


Kuva 1. Motivaation teoreettinen viitekehys

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma alkaa etätöön ja motivaation määrittelemisellä sekä aiemman työntekijöiden motivaatioteoriakirjallisuuden tutkimisellä. Empiriavaiheessa esitellään lyhyesti tutkielman tilanteen yrityksen nykytilanne etätöntyöntekijöiden osalta. Seuraavaksi käydään läpi yksilöhaastattelulla saatuja havaintoja aktiivisesti etätöötä tekevien asiantuntijoiden arjesta. Kyseisiä havaintoja pohditaan yleisellä tasolla, niitä tuetaan aiemmalla teorialla kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja muodostetaan lopputuloksen pohjalta määrällinen kysely. Kysely toteutetaan avoimesti verkossa, mutta datasta rajataan pois tutkimukseen sopimattomat havainnot. Data-aineistoa kehitetään ja siitä tehdään regressioanalyysi, jonka tarkoituksena on löytää motivaatioon eniten vaikuttavat tekijät.

Viimeisessä vaiheessa motivaation tekijöiden merkitystä pohditaan suhteessa teoriaan. Lopputuloksena tuotetaan suosituksia siitä, mihin asioihin esimiehen tulee kiinnittää huomiota tukeakseen mahdollisimman hyvin työntekijänsä motivaatiota. Tutkimusprosessi kokonaisuudessaan on visualisoitu Kuva 2.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne

2 MOTIVAATIO ETÄTYÖSSÄ

2.1 Etätyö

Etätyölle ei ole vielä olemassa Työsopimuslain mukaista määritelmää, mutta Valtiovarainministeriön ohjeen (2015) mukaisesti etätyöksi voidaan määritellä työpaikan ulkopuolella tietotekniikan avulla tehtävä työ. Etätyöskentelyyn ei kuitenkaan kuulu saman työnantajan toisella toimipisteellä työskentely. Toisaalta työskentely voi olla myös joustavaa (vaihtelevissa sijainneissa), tieto voi olla tietoverkoissa keskitettyä (e-työ, esimerkiksi ohjelmointitiimi verkon yli) tai työntekijä voi olla läsnä työyhteisössä jatkuvasti tietoverkon yli (etäläsnäolo) (Helle, 2004, pp. 42–44). Tämä tutkielma keskittyy erityisesti näistä variaatioista nimenomaan etätyöhön. Digitaalisen työskentelyn vaatimus on sisällytetty rajoituksiin, sillä ICT -alalle on tyypillistä, että työtä tehdään nimenomaan tietoverkkojen yli.

Etätyön sijainti nojaa työntekijän harkinnanvaraisuuteen. Pääsääntöisesti sitä tehdään kotona, mutta vaihtoehtoisia sijainteja on miltei rajattomasti: junassa, lentokoneessa, kahvilassa, mökillä tai lomamatkalla. Uutena trendinä ympäri maailmaa on alkanut myös syntyä etätyökeskuksia, joissa työntekijä tai työnantaja maksaa vuokraa toimitiloista, joihin monesti sisältyy tarvittavat työvälineet sekä tietoliikenneyhteydet. Näin etätyöt ovat mahdollisia jopa työntekijöille, joilta ei löydy henkilökohtaiseen käyttöön riittäviä resursseja. (Heinonen, 2009; Helle, 2004, pp. 49–55)

Etätyötä voidaan soveltaa monipuolisesti erilaisiin käyttötarkoituksiin esimerkiksi työn luonteen, sijainnin tai rasittavuuden perusteella. Mikäli työntekijän työajasta suuri osa kuluu puhelimeen vastaamiseen tai näyttöpäätteellä työskentelyyn, voi työympäristön vaihtaminen ja vaikkapa kotona työskentely olla hyvä tapa stressin vähentämiseen. Positiivisia myötävaikutuksia syntyy muun muassa liian rutinoitumisen välttämisestä sekä oman autonomian ylläpitämisestä. (Robbins, 2010, p. 175,179) Etätyöskentely voi olla myös tapa mahdollistaa työnteko tilanteissa, joissa työntekijällä ei ole pääsyä työnantajan toimipisteelle. Työskentelypaikan riippumattomuus on mahdollistanut monikansallisten tiimien syntymisen niin, että eri puolilla maailmaa asuvat työntekijät voivat saumattomasti työskennellä yhteisen projektin parissa ilman, että kasvokkaisia kontakteja syntyy. (Fried, 2014, p. 109)

2.2 Motivaatio

Berelson et al. (1964) mukaan motivaatio on sisäinen tila, joka kanavoi henkilön toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Steers et al. (1975, p. 6) täydensivät sen sisältävän myös toiminnan jatkuvuuden ylläpidon, eli toisin sanoen, kuinka toiminta orientoituu jatkuvaksi kierteeksi pitäen yllä kiinnostusta toimintaan. Motivaatio työn kontekstissa siis tarkoittaa tilaa, jossa työntekijä kanavoi henkilökohtaisia resurssejaan kuten aikaa ja tietoa työnantajan tarpeisiin. Motivaatio etätyössä voidaan määritellä samojen pääsuuntien kautta kuin työmotivaatio yleisestikin.

Motivaation voi jakaa karkeasti kahteen luokkaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Ryan and Deci, 2000). Perinteisesti työmotivaation lähteeksi on koettu ulkoinen (reaktiivinen) motivaatio, joka perustuu ulkoa työntekijään kohdistuvaan palkkioon tai ajuriin. Empiirisessä

tutkimuksessa (Benabou and Tirole, 2003) on kuitenkin havaittu, että palkkioon perustuva työskentely on lyhytkestoista ja palkkion määrään sidottua johtaen huonon kohdentamisen myötä työskentelyn ehdollistumiseen (Deci, 1975, p. 41). Työmotivaation osalta onkin tärkeää tutkia myös sisäistä motivaatiota, joka on omasta tahtotilasta kumpuavaa, proaktiivista halua työskennellä. Sisäinen motivaatio jakautuu vielä itsessään nautinnolliseen sisäsyntyiseen motivaatioon sekä arvoihin ja päämääriin sitoutuvaan sisäistettyyn motivaatioon. (Ryan and Deci, 2000). Motivaation määrittelemisessä tulee kuitenkin ottaa huomioon tämän tutkimuksen kohteen (etätyö) ero normaaliin toimistotyöhön, sillä luonteensa vuoksi esimerkiksi ulkoisen motivaation lähteiden sitominen mittareihin voi olla tehtävästä riippuen vaikeampaa kuin normaalissa toimistotyössä. Tämä johtuu siitä, ettei esimies voi tarkkailla työntekijän työskentelyä tai toisaalta olla fyysisesti läsnä tukemassa etätyöntekijän työskentelyä (Bailey and Kurland, 1999).

Siinä missä yksilön näkökulmasta motivaatio voi olla ulkoista ja sisäistä, voi yleisellä tasolla motivaatiota analysoida Porterin ja Milesin (1974) mukaan motivaation taustatekijöiden neljän pääluokan mukaisesti. Mallin mukaan motivaatio rakentuu työntekijän persoonallisuuspiirteistä, työn ominaisuuksista, työympäristön ominaisuuksista sekä työn ulkopuolisen ympäristön ominaisuuksista. Rakenne tässä jaottelussa on jokseenkin yhtenevä organisaation sisäisten ja ulkoisten uhkien sekä mahdollisuuksien nelikenttämallilla eli SWOT-analyysillä. Sisäisinä ominaisuuksina analysoidaan työntekijää ja hänen työtään, kun taas ulkoisen kontekstin tarjoaa työympäristö ja sen ulkopuoliset vaikuttimet. (Kotler and Keller, 2015, pp. 71–72)

Tarveteoriat

Herzberg (1959) on esittänyt teorian, jonka mukaan työmotivaatiolle on olemassa perusedellytyksiä, jotka eivät itsessään kehitä motivaatiota, mutta johtavat puuttuessaan huonoon työmotivaatioon. Näitä niin sanottuja hygieniatekijöitä ovat muun muassa työn pysyvyys sekä palkka. Tekijöitä, jotka saavat hygieniatekijöiden täyttämisen myötä neutraalit työntekijät motivoitumaan kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Näihin kuuluvat muun muassa tunnustus hyvästä suorituksesta, saavutukset sekä vastuun antaminen. (Robbins, 2010, pp. 143–144)

Toinen yksi tunnetuimmista motivaation pohjateorioista on Maslow'n tarvehierarkia. Sen mukaan ihmisten tarpeet rakentuvat hierarkisesti niin, että yksilö hakee tyydytyksen alemmille "perustarpeilleen" ennen kuin hän tavoittelee korkeampia tarpeiden tasoja. Hierarkiamallin mukaan tarpeet lähtevät liikkeelle selviytymisvietin mukaisista tarpeista (hengissä pysyminen sekä turvallisuus), joiden täytyessä yksilö tavoittelee sosiaalisia sidoksia (yhteenkuuluvuus sekä arvostus yhteisössä). Mallin mukaan sekä fyysisten että henkisten tarpeiden täytyttyä tavoittelee ihminen itsensä toteuttamista, joka nykytutkimuksen perusteella on juuri ihmisyyttä määrittävä tekijä. (Maslow, 1943, pp. 372–383)

ERG -teoria (Alderfer, 1969, pp. 142–175) luokittelee Maslow'n tarvehierarkian jokseenkin yllä olevan kaltaisesti. Alderferin mukaan tarpeet voidaan karsia kolmeen: selviytyminen (E), yhteenkuuluvuus (R) sekä kasvu (G). Näistä kategorioista päällekkäisesti ensimmäiset kaksi kuuluvat valtaosaltaan ulkoiseen motivaatioon (elannon hankkiminen sekä sosiaaliset sidokset) kun taas jälkimmäiset kaksi ovat paremmin sisäistä motivaatiota kuvaavia (yhteisten päämäärien eteen työskentely, menestyminen ja henkilökohtainen kehitys).

Tarvehierarkiasta ymmärrettävissä etätöön kontekstiin on nimenomaisesti kolmen ylemmän osion arviointi. Etätö itsessään etäännyttää fyysisesti työntekijän muusta yhteisöstä. Ryhmän toiminta on täysin riippuvainen digitaalisesta kontaktista, ellei säännöllisiä kontaktipäiviä ole erikseen sovittu. Arvonanto voi toisaalta kärsiä, sillä esimiehen fyysinen läsnäolo puuttuu arkielämästä ja samanaikaisesti huomio työntekijän työpanokselle voi jäädä heikoksi. Samaan tilanteeseen voi sisältyä huoli siitä, ettei oma työ saa riittävästi arvostusta, tai toisaalta, ettei oman työn laatu ole tavoitteiden mukaista. Mikäli sosiaalisten ja arvonnannon tarpeiden osalta ei saavuteta tavoitteita, voi Maslow'n teorian (1943) mukaan itsensä toteuttaminen jäädä toissijaiseksi eikä työntekijä täten motivoitu työstään.

Henkilöteoriat

Syventäen aiemmin mainittua ERG -teorian luokittelua on McClelland (1961) esittänyt perustarpeiden olevan vähemmän relevantteja motivaation kannalta. Hänen mukaansa

motivaatio on yksilöllistä jokaiselle ja sen mukaisesti vuorovaikutuksessa toimivat myös erilaiset motivaattorit. McClelland esittikin, että jokaiseen yksilöön vaikuttavat niin kutsutut opitut motivaattorit, joista yksi on henkilön persoonallisuuden mukaisesti hallitseva tekijä. Kolme vaihtoehtoista motivaattoria tässä suoritusarvoteoriassa ovat menestyminen, yhteenkuuluvuus sekä valta-asema. Jokaista erilaista tyyppiä vastaava persoonallisuus motivoituu nimenomaisesti hänelle ominaisesta (dominoivasta) motivaattorista. Teoriaa tukien on Holland (1985) esittänyt, että työntekijän menestystä ja työmotivaatiota kannustaa hänelle tyyppillinen työympäristö. Samanaikaisesti samantyyppiset persoonallisuudet luovat heille ominaista organisaatioilmapiiriä työskennellessään yhdessä.

Menestyminen työn liittyy taipumukseen kiinnostua haasteellisista työtehtävistä. Persoonatyypille on ominaista myös itsenäisen työn arvostaminen, jolloin haasteellisen tehtävän suorittamisen tuoma mielihyvä on suoraan sidoksissa henkilön omaan suoritustasoon. Menestyjäpersoonat arvostavat osaamista ja yritteliäisyyttä. Tulosten saavuttamiseksi kyseinen henkilö on valmis, jopa taipuvainen ottamaan riskejä. Työtä tehdään saavutusten eteen eivätkä kannustimena niinkään toimi ulkoset kannustimet. Samanaikaisesti menestyjäpersoonat kuitenkin toivoo saavansa positiivista palautetta esimieheltä tai ryhmältään. (Collins et al., 2004; McClelland, 1961)

McClellandin (1961) teorian mukaan yhteenkuuluvuuden kategoriaan asettuvilla persoonallisuuksilla on taipumus motivoitua ryhmätyöskentelystä. He välttävät riskiä, joka toisaalta vaikuttaa heidän päätöksentekoonsa. Hill (1987, pp. 1008–1018) analysoi yhteenkuuluvuuden motivaatiotekijää jakaen sen neljään taustatekijään. Tutkimuksessa niiden yhteyksiä arvioitiin erilaisissa työelämän tilanteissa. Tulosten perusteella yhteenkuuluvuuden motivaatiotekijälle taipuvaiset henkilöt pyrkivät vähentämään stressiä ryhmätuen kautta, saamaan kannustusta ja arvostusta toisiltaan, vähentämään riskiä ryhmäpäätösten avulla sekä luomaan positiivista mielialaa merkityksellisten ihmissuhteiden kautta.

Kolmas suoritusarvoteorian motivaattorikategorioista on valta-asema. Valtasuhteesta motivoitunut persoona on hyvin altis kilpailun viehäytykselle; hän nauttii argumenttien voittamisesta ja toisiin vaikuttamisesta. Kyseisen persoonan motivaatiota parantaa status,

kunnioitus sekä suorituksesta saatu arvostus. (Robbins, 2010, pp. 145–146) Samanaikaisesti valta-asemasta motivoituvan henkilön on todettu olevan itsenäisempi suhteessa omaan elämäänsä ja turhautuvan helposti hänelle epäluontaiseen asemaan johtaen korkeampaan todennäköisyyteen pyrkiä ulos epäsuotuisasta tilanteesta (Boneva et al., 1998).

Vuodesta 1969 alkaen Deci ja Ryan ovat kehittäneet niin kutsuttua itseohjautuvuusteoriaa (*'self-determination theory', SDT*). Vastoin sen ajan yleistä käsitystä teoria tunnusti, ettei ihminen aina toimikaan rationaalisesti maksimoiden hyötyään, vaan halu toimintaan voi toisaalta syntyä myös sisäisestä intuitiosta. Teoria selittää itseohjautuvuutta kuuden alateorian kautta. Ensimmäinen alateoria koskee kognitiivista ajatustyötä, jossa yksilön toimintaa ohjaa esimerkiksi mielenkiinto tai sosiaalisesta kehyksestä syntynyt halu. Toisessa teoriassa motivaatiota pohjataan ulkoiisiin kannustimiin, mutta korostaen näiden kannustimien sisäistämisen merkitystä. Kolmannen teorian mukaan yksilö reagoi ympäristön muutoksiin kiinnostuen muutoksen aiheuttamista odotuksista sekä mahdollisista palkkioista. Neljännessä teoriassa tutkitaan työn ja sen ominaisuuksien merkitystä yksilön henkiselle hyvinvoinnille. Viidennessä teoriassa ihminen motivoituu ohjautumalla kohti sisäisiä tai ulkoisia tavoitteita. Viimeinen teoria korostaa sosiaalisten suhteiden merkitystä ja tuo esiin, että merkityksellinen sosiaalinen suhde voi jopa täyttää neljännen teorian työlle asettamat tarpeet. (Ryan and Deci, 2000)

Odotusarvoteoriat

Vroomin (1964) odotusarvoteoria lähestyy työmotivaatiota tavoitteista, niihin kohdistuvista odotuksista sekä odotuksien mukaisesta toiminnasta. Teorian mukaisesti työntekijä olettaa suorituksen johtavan ulkoiseen palkitsemiseen, esimerkiksi kehuihin tai rahalliseen palkkioon, ja pyrkii täten parempaan suoritustasoon. Tästä seuraava suorituskky palkitaan oletettavasti organisaation toimesta, mikä täyttää työntekijän odotukset ja ruokkii tulevaa henkilökohtaista tavoitteellisuutta. Robbins (2018, p. 145) on jakanut kierteen kolmeen osaan. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijä uskoo työpanoksen johtavan tiettyyn suoritustasoon. Arvioon voi vaikuttaa muun muassa aiempi oma tai vertaiselta havaittu kokemus kuten myöhemmin todistetaan. Toisessa vaiheessa työntekijä luottaa omaehtoisesti tai ulkopuolelta asetetun suoritustason johtavan tiettyyn hänen tavoittelemaansa palkintoon. Kolmannessa vaiheessa

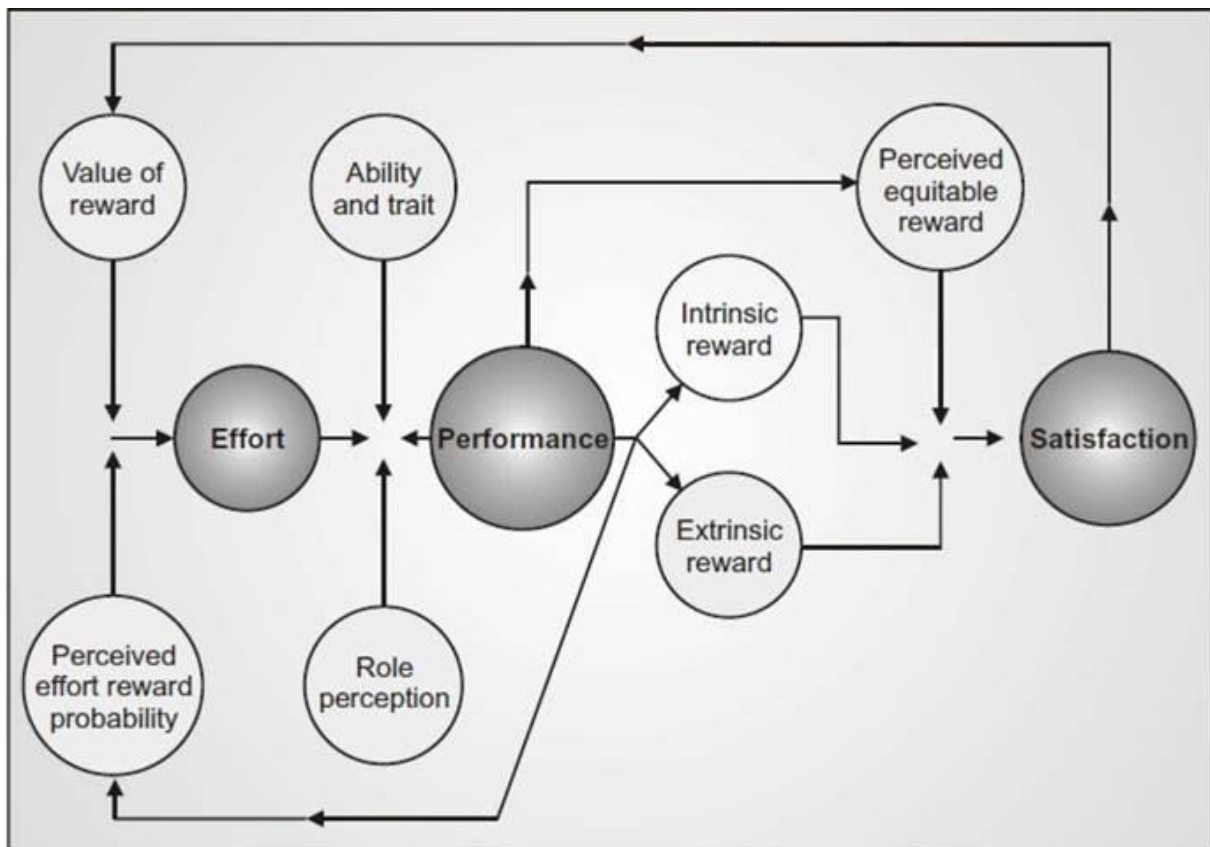
suorituksesta saatu palkinto täyttää työntekijän asettamat tavoitteet tai tarpeet. Teoria tukeutuu pohjimmiltaan vahvasti ulkoiseen motivaatioon, jossa yksilö pyrkii täyttämään ennalta määritellyt tarpeet. Se tarjoaa silti nykypäivänäkin relevantin pohjan prosessille, missä työntekijän motivaatio muodostuu hänen asettamiensa henkilökohtaisten tavoitteiden sekä aiempien kokemusten myötä.

Banduran (2000, pp. 179–195) kehittämä sosio-kognitiivinen teoria täydentää odotusarvoteorian tavoite – suoritus -näkökulmaa lisäämällä palkkiovetoiseen suhteeseen työntekijän yksilöllisen kognitiivisen sekä sosiaalisen kanssakäymisen dimensiot. Teorian mukaan tavoitteet eivät muodostu yksin oletettavan palkkion perusteella, vaan työntekijä haluaa oman ajattelun ja vertaiskokemusten myötä kehittää itseään ja saavuttaa parempia tuloksia. Mallin mukaan työntekijälle asetetut tavoitteet saavat työntekijän, joka luottaa omiin kykyihinsä, luomaan itselleen korkeampia henkilökohtaisia tavoitteita. Samanaikaisesti esimieheltä saatu oletettu luottamus työntekijän kykyyn suorittaa annettu työtehtävä osaltaan parantaa hänen itseluottamustaan nostaten henkilökohtaista tavoitetasoa. Lopputuloksena asetettu työtehtävän tavoitetaso on huomattavasti esimiehen antamaa tasoa korkeampi, ja samalla työntekijä on motivoituneempi saavuttamaan kyseisen tason. Tämä tehokkuuden kasvu vuorostaan voi heijastua esimieheltä palautteen ja korkeampien tavoitteiden muodossa ruokkien tuottavuuden kierrettä. (Robbins, 2018, pp. 138–139)

Tutkimukset ovat osoittaneet Banduran sosio-kognitiivisen teorian esittämän sisäisen motivaation kierteen merkityksen tehokkuudelle muun muassa pitkäjänteisemmän yritteliäisyyden sekä paremman keskittymisen kautta (Themanson and Rosen, 2015). Hänen mukaansa itseluottamuksen kasvuun johtavat tekijät ovat oman ammattitaidon kehittäminen, vertaiskokemukset, kannustus toisilta sekä innostuminen. Kaikki näistä neljästä tekijästä korostavat yksilölle hänen kykyään suoriutua tehtävästä ja sille asetetuista tavoitteista kohottaen suorituskykyä ja motivaatiota. Tehtävästä suoriutuminen taas ruokkii takaisin työntekijän itseluottamusta mahdollistaen korkeampien omaehtoisten tavoitteiden asettamisen. Siinä, missä tekijöillä on korottava vaikutus työntekijän tavoitteisiin, lisäävät ne myös motivaatiota suorittaa tavoitteiden mukaisesti ilman välitöntä oletusta ulkoisen palkitsemisen määrän noususta. Motivaation ja tavoitetason kasvun kierre voi teorian pohjalta jopa irtautua palkkiotason noususta rakentuen suoraan henkilökohtaisen

tavoitteellisuuden ja ammatillisen itseluottamuksen päälle. (Locke and Latham, 1990; Robbins, 2018, pp. 138–139)

Sosio-kognitiivisen teorian lisäksi odotusarvoteorian tavoiteosuutta vahvistaa Locken (1968) päämääräteoria. Teorian mukaan yksilön päämäärät mukautuvat aiempien kokemusten sekä arvojen summana, ja yksilö pyrkii toiminnallaan saavuttamaan nämä päämäärät tarpeensa täyttääkseen. Siinä, missä odotusarvoteorian mukaan ihminen voi pyrkiä pienimpään mahdolliseen vaivaan tavoitteen saavuttaakseen, lisää päämääräteoria, että kyseinen tavoitetaso loppukädessä kuitenkin määrittää tarvittavan vaivan määrän ja tulee täten suunnitella tarkkaan. Varsinkin vaikeat tavoitteet motivoivat työntekijöitä tehokkaasti, sillä ne saavat yksilön keskittymään, suorittamaan enemmän tavoitteen saavuttaakseen, jatkamaan kärsivällisemmin sekä loppukädessä myös hakemaan vaihtoehtoisia ratkaisuita työn kehittämiseksi. (Robbins, 2010, p. 149) Haastavuuden lisäksi tavoitteisiin vaikuttavat tehtävän selkeys, eli mitä tehtävältä odotetaan, palautteenanto sekä monimutkaisuus. (Ruohotie, 1998, pp. 55–57) Lopputulosta määrittää myös työntekijän sitoutuminen tehtävään, jota on pyritty parantamaan muun muassa osallistamalla työntekijää tavoitteiden asettamiseen, mutta myöhempi tutkimus (Locke and Latham, 1990) on osoittanut sen olevan tapauskohtaista ja olevan joissain tapauksissa merkityksetöntä motivaation kannalta. Tärkeää on kuitenkin huomioida esimiehen asettamien tavoitteiden merkitys, sillä auktoriteettiin, luottamukseen, haasteellisuuteen ja palautteeseen liittyy vahva motivaation lähde. (Locke and Latham, 1990) Edellä käsitellyjä päämääräsitoutuneita teorioita voidaan tiivistää Porterin ja Lawlerin (1968) motivaatiomallille. Malli olettaa työntekijät rationaalisiksi toimijoiksi, joiden käytös perustuu useille tekijöille, tarpeille ja tavoitteille. Motivaatiomallin tärkein huomio on juurikin motivaation syklisyyden huomioiminen sekä oletetun ja toteutuneen palkitsemisen relaatio. Mallin mukainen motivaation kiertokulku on kuvattu Kuva 3.



Kuva 3. Motivaatiomalli Porteria ja Lawleria (1968) mukaillen

Sitoutuminen

Työntekijän motivaatiolle merkityksellistä on myös henkilöteorioihin liittyvä sitoutuminen. Työmotivaation kannalta merkityksellistä on erityisesti työhön ja organisaatioon sitoutuminen. Työntekijä voi toisaalta sitoutua myös uraan, tavoitteisiin, strategiaan tai muutokseen (Meyer and Herscovitch, 2001). Työntekijän sitoutuminen voidaan jakaa älylliseen sitoutumiseen, jonka myötä syntyy halu kehittää työtään; tunnepitoiseen sitoutumiseen, joka tarkoittaa työn tekemisestä saatua positiivista tunnetta, sekä sosiaaliseen sitoutumiseen, jonka myötä työntekijä pyrkii kehittämään työtä yhteistyössä kollegoidensa kanssa. (Bridger, 2015, pp. 4–5)

Bridger (2015, p. 57) korostaa Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteorialle perustuvaa Pinkin (2011) esittämää lähestymistapaa työntekijän sitouttamiseen. Pinkin mukaan monimutkaiseen ja luovaan työhön, kuten asiantuntijatyö on, tulee huomioida kolme pääluokkaa: työntekijän itsenäisyys, henkilökohtainen kehitys ja tarkoitus.

Itsenäisyyden osalta ajallisesti on ehdotettu siirtymistä tulosperusteiseen seurantamalliin työajan seurannan sijaan, jolloin työntekijän joustavuus lisääntyy. Esimiehen ei myöskään ole syytä määrittää, miten työntekijä työtään suorittaa, vaan ennemmin tukea omaehtoista ratkaisukykyä. Mallissa ehdotetaan myös, että työntekijälle on hyvä antaa mahdollisuus valita oma suora työryhmänsä, sekä päättää omia projektejaan keskittyen säännöllisesti vaikkapa oman työn kehittämiseen tai mielenkiintoiseen uuteen tehtävään. (Bridger, 2015, pp. 62–63)

Henkilökohtainen kehitys ja asiakokonaisuuden hallinta on paljolti sidoksissa sitoutumiseen. Itsenäinen työntekijä, jolle asetetaan sopivia haasteita, selkeitä tavoitteita, sekä annetaan monipuolista välitöntä palautetta, uppoutuu tehtäviinsä ja sitoutuu vahvasti työskentelyyn. (Pink, 2011)

Kolmantena pääkohtana Pink nostaa esiin tavoitteet. Työntekijälle tulee linjata selkeästi organisaatiotason tavoitteet, sillä tulostavoitteiden on todettu olevan työntekijätasolla vähemmän merkityksellisiä. Tavoitteista on myös syytä eritellä, mikä kyseisen yksilön merkityksen saavuttamiselle on: näin työntekijä ymmärtää oman työnsä tärkeyden yhteisissä päämäärissä. (Bridger, 2015, p. 63)

3 ESIMIESTYÖ MOTIVAATION LÄHTENÄ

Aiemmassa kappaleessa työmotivaatiota on käsitelty työntekijän osalta monesta eri perspektiivistä. Herzberg (1959) on lähestynyt jaottelua McClellandin (1961) kanssa samasta näkökulmasta, jossa Maslow'n tarvehierarkian (1943) perustarpeet eivät ole motivaation kannalta niin relevantteja, vaan tärkeimmät motivaation lähteet löytyvät omaehtoisesta mielenkiinnosta, kehityksestä sekä sosiaalisista verkostoista. Teorioiden mukaan ulkoiset motivaattorit ovat menettäneet merkitystään motivaatiotutkimuksessa. Lisäksi McClelland arvioi suoritusarvoteoriassaan (1961), että nämä motivaattorit ovat työn osalta paljon sidoksissa työntekijän persoonallisuuteen, joka määrää, millaisista asioista työntekijä motivoituu.

Tavoitteiden asettaminen on nostettu merkittäväksi tekijäksi odotusarvoteoriassa, sosio-kognitiivisessa teoriassa sekä päämääräteoriassa (Bandura, 2000; Collins et al., 2004; Locke,

1968; McClelland, 1961; Vroom, 1964). Teorioiden mukaan tavoitetaso määrittää ison osan motivaatiosta ja sen ylläpitämisestä. Odotusarvoteorian mallinnuksen mukaan motivaatiosta syntyy kierre, jossa myös esimies on kriittisessä roolissa. Esimiehen roolia tukee Locken ja Lathamien tutkimus (1990), jonka mukaan auktoriteetin asettama tavoite luo tehokkaan ulkoisen motivaattorin sekä ruokkii sisäistä motivaatiota kannustamalla omaehtoiseen tavoitteiden asettamiseen. Esimies voi Pygmalion -efektin (Robbins, 2018, pp. 139–140) mukaisesti tukea työntekijän käsitystä tämän kyvykkyydestä ja hyvästä suoritustasosta omalla luottamuksellaan ja palautteellaan.

Yhtenä esimiesten selvänä ongelmana on yhä läsnä oleva autoritääriinen johtotyyli, jossa työntekijän työpanokseen ei luoteta. Asetelma liittyy vahvasti McGregorin XY -teorioihin, joissa työntekijä nähdään joko laiskana ja epäluotettavana (X) tai omatoimisina ja vastuuntuntoisina (Y) (Arnold, 2005, p. 311). Työministeriön tutkimuksessa (Järvinen, 1992, pp. 12–13) työntekijöistä vain 19% kokee esimiesten tukevan heitä etätöihin siirtymisessä. Avoimissa vastauksissa tutkimukseen oli nostettu esiin juurikin luottamuspula, kontrollin lisääntyminen sekä kommunikaation puute.

Työntekijän motivaation kannustamiseksi on esitetty erilaisia teorioita työn suunnittelun osalta. Työn piirremalli (Hackman and Oldham, 1976) jakaa työn viiteen piirteeseen: monimuotoisuuteen, konkreettisuuteen, merkityksellisyyteen, vapauteen ja palautteeseen. Teorian mukaan näihin tekijöihin vaikuttamalla voi työntekijän työpanosta kasvattaa. Teorian pohjalta kehitetty MPS-kaava kuvaa vuorostaan työn motivaatiopotentiaalia suhteessa näihin piirteisiin. Arnold et al. (Arnold, 2005, pp. 345–346) mukaan nykytutkimus esittää, ettei työn piirremalli ole relevantti nykyaikaisen asiantuntijatyön osalta. Heidän mukaansa työn suunnittelun toimet kuten työn kierto tai monimuotoistaminen toimivat lähinnä kapea-alaisiin ja yksinkertaisiin suorittaviin työtehtäviin, mutta eivät vaihtelevaan ja vaikeasti rajattavaan asiantuntijatyöhön. (Hackman and Oldham, 1976; Hackman et al., 1975; Robbins, 2010, pp. 173–177)

Asiantuntijatyön kannalta selvästi relevantti teoria on työntekijän sitoutumisen teoria, jossa työntekijää käsitellään itseohjautuvuusteorian mukaisena tietoisena ja analyttisenä yksilönä. Okkosen (2018) määrittelyn mukaisesti asiantuntija hallitsee oman osaamisalueensa ja on

kykenevä käsittelemään ja muokkaamaan tietoa sen piirissä. Tästä syystä asiantuntija tuo organisaatioon vaikeasti jäljiteltävän kilpailuedun, jota on syytä tukea ja sitouttaa, eikä niinkään pyrkiä saamaan häntä omaksumaan organisaation toimintamalleja. (Bridger, 2015, pp. 22–37; Robbins, 2018, p. 146)

Työntekijän sitouttamiseksi ei ole olemassa suoria malleja, sillä sitoutuminen on jo McClellandin suoritusarvoteorian (1961) persoonatyyppejen mukaan riippuvainen tilanteesta ja ihmisen arvopohjasta. MacLeod ja Clarke (2009) ovat esittäneet kuitenkin relevantin viitekehyksen, joka esittelee neljä sitoutumista kannattavaa tekijää. Ensiarvoisesti esimiehen tulee huolehtia organisaatiokulttuurin, tavoitteiden ja työntekijän roolin läpinäkyvästä jakamisesta. Toisena tehtävänä esimiehen tulee huolehtia työntekijän tukemisesta niin henkisesti kuin resursoinnin osalta. Näin työntekijä voi keskittyä työhönsä sekä toimintansa kehittämiseen. Kolmas rooli esimiehellä työntekijän sitouttamisessa on kuuntelijana sekä työntekijän asioiden edistäjänä. Osallistamalla alaistaan päätöksentekoon sekä huolehtimalla, että tämän mielipiteitä huomioidaan, kokee työntekijä, että hänen kannanotoillaan on merkitystä. Viimeisenä sitouttavana tehtävänä esimiehen tulee huolehtia, että organisaation toiminta vastaa sen arvoja, mikä vuorostaan korostaa työntekijälle yhtenäisyyttä. Arvojen vastainen toiminta tai välinen ristiriita voi helposti johtaa epävarmuuteen yhteisistä toimintamalleista, odotuksista tai pahimmassa tapauksessa luottamuspulaan. (Dromey, 2014)

Teoriakatsauksen perusteella vaikuttaa, että esimiehen tärkein rooli on muuttunut perinteisestä ohjaavasta auktoriteetista tukevaan ja tavoitteita asettavaan johtajaan. Asiantuntijatyön motivoivuutta voi teoriapohjan mukaan kasvattaa erityisesti seuraavien tekijöiden kautta: selkeät tavoitteet, läpinäkyvä organisaatiokulttuuri, esimiehen tuki itseluottamukselle sekä sitoutuminen organisaatioon.

4 ETÄTYÖ VISMA SOLUTIONS OY:SSA

4.1 Nykytilanne

Visma Solutions Oy on pohjoismaiseen Visma -konserniin kuuluva yritys, joka tarjoaa pääasiassa pk -sektorin yrityksille pilvipalveluna erilaisia digitaalisia liiketoimintaa tehostavia

sovelluksia. Yritys työllistää noin 190 henkilöä, joista reilu kolmasosa työskentelee tuotekehityksessä, tarjoten palveluita yli 150 000 asiakkaalle. Se on ollut jo useampana vuotena Great Place to Work -listauksen kärkisijoilla. Listaus perustuu Trust Index -indeksiin, joka arvioi kunkin organisaation työntekijöiden vastauksien perusteella, pitävätkö he työpaikkaansa hyvänä vai eivät. ("Great Place to Work® Finland," 2018)

Organisaatiossa etätyö on melko yleistä. Etätyöstä sovitaan tiimikohtaisesti ja suositusmäärä on kaksi päivää viikossa. Sopimuksia myös laajemmasta etätyöskentelystä on tehty tapauskohtaisesti. Useassa tapauksessa työntekijä on siirtynyt tekemään täysimääräisesti etätöitä, mikäli esimerkiksi muuttamisen työtä toimistotyöskentelystä on tullut vaikeaa. Etätyöskentelyä on perusteltu myös tehokkuuden myötä. Organisaatiotasolla etätyöhön on tarjottu pyydettäessä resursseja: työskentelyä toimiston ulkopuolella pyritään helpottamaan siinä missä toimistotyötäkin.

4.2 Etätyöntekijöiden näkökulmia etätyöhön

Empirian kvalitatiivinen osuus toteutettiin puolistrukturoidusti idealla, että haastattelua varten on tehty ennakkoon teorian pohjalta kyselylomake, mutta sitä mukautettiin haastattelun kulun mukaiseksi. Hirsjärvi et al. (2015) luonnehtivat tätä haastattelumallia teemahaastatteluksi: haastateltavat otetaan huomioon yksilöllisinä vastaajina ilman sovittamista näkökulmaan, ja painopiste tutkimuksessa on nimenomaan vastausten takaa löytyvissä merkityksissä.

Haastateltavat poimittiin satunnaisotoksena esimiesten lausuntojen perusteella varmistuen, että jokainen heistä teki etätöitä täysipäiväisesti. Kysymyslomaketta (LIITE 1 Kvantitatiivisen tutkimuksen haastattelukysymykset ei toimitettu haastateltaville ennakkoon, mutta heitä ohjeistettiin muutaman päivän ennakolla pääasiallisista aiheista ja pyydettiin pohtimaan omaan motivaatioon liittyviä aspekteja ennakkoon.

Itse haastattelut toteutettiin yhden päivän aikana toimisto-aikaan kello 09 ja 15 välillä. Haastatteluyhteys muodostettiin digitaalisesti ja jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa noin puoli tuntia. Haastattelun rakenne alkoi etätyön laadun määrittämisellä ja jatkui sen jälkeen

haastateltavan mielipiteiden mukaisesti soveltaen. Mikäli haastateltava koki jonkin kysymyksen erityisen tunteita herättäväksi, keskityttiin siihen syventävillä kysymyksillä. Haastattelussa pyrittiin kuitenkin välttämään johdattelua jatkokysymysten ollessa lähinnä vastauksia tarkentavia. Kokonaisuuden hahmottamiseksi haastatteluista poimittiin pääkohtia niiden aikana ja saatua tietoa täydennettiin tarvittavilta kohdin videonauhoitetta purkamalla. Haastatteludata on käsitelty niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa lausunnoista.

Litterointia eli haastatteluiden puhtaaksikirjoittamista ei tallenteille suoritettu, sillä kokonaispituus haastatteluissa venyi noin kolmen tunnin mittaiseksi ja sen kirjoittaminen ei olisi tuonut tutkimukselle lisäarvoa. Kaikki vastaukset on purettu auki tai tarvittaessa lainattu suoraan. Jokaisessa viittauksessa haastattelun vastauksiin on kuitenkin säilytetty tarkka asiasisältö ja konteksti, jotka on tarvittaessa varmistettu haastateltavilta lisäkysymyksin. Tulkintojen paikkansapitävyys on varmistettu vahvistamalla tulkintoja haastateltavalta itsekorjaavan haastattelun mallin mukaisesti (Hirsjärvi, 2015, p. 137).

Haastateltavat henkilöt

Empirian ensimmäisessä vaiheessa, teemahaastatteluissa, haastateltiin perjantaina 02.11.2018 viittä (5) eri ikäistä miespuolista henkilöä. Henkilöt työskentelevät kohdeorganisaatiossa eri yksiköiden asiantuntijatehtävissä. Henkilöihin viitataan myöhemmin nimillä A, B, C, D ja E. Haastateltavien asemia tai työtehtäviä ei paljasteta anonymiteetin säilyttämiseksi.

Yhteisenä haastateltaville on heidän työtapansa. Tällä hetkellä kaikki haastateltavat tekevät täysin tai miltei täysin etätöitä. Haastateltavat D ja E käyvät lisäksi satunnaisesti työnantajan toimipisteellä, jossa heillä on mahdollisuus kasvokkaiseen esimieskontaktiin. Huomattavaa on, että valtaosa haastatteluista päätyi kokoaikaiseen etätöihin elämäntilanteen muutoksen myötä. Tällaisia muutoksia olivat muun muassa toimiston lakkauttaminen asuinpaikkakunnalta, muutos perhesuhteissa tai paikkakunnan vaihdos. Lisäksi haastateltava A nosti esiin terveydellisen tilan mahdollisena syynä muutokselle.

Työskentelyn resurssit

Pääasiallisesti haastateltavat kokivat saaneensa käyttöön riittävästi resursseja työn tekemiseen etänä. Heidän mukaansa työnantajaorganisaatio on tarjonnut tarvittavat työvälineet työskentelyyn jo sen alkuvaiheessa. Lisäksi resursoinnissa on huomioitu myös henkilökohtaiset tarpeet esimerkiksi sähköpöydän toimittamisen muodossa. Kokonaisuudessaan haastatteluista sai käsityksen, että jokaisen osalta työn edellytyksiin on panostettu paljon. Tietoliikenneyhteyksissä haastateltavat eivät yllättävästi kokeneet ongelmia; toisaalta Leinamon (2009, pp. 62–63) mukaan vuoteen 2015 valmistuvaksi suunniteltu nopean laajakaistan periaatepäätös on jouduttanut asiaa.

Tärkeäksi huomioksi jokaisen vastaajan osalta nostettiin oman rauhan merkitys työskentelyssä, johon vaikuttivat muun muassa hiljaiset työtilat sekä mahdollisuus hiljentää kollegoiden yhteydenotot tarvittaessa. Henkilö E mainitsi toivovansa, että saisi käyttöönsä erillisen työhuoneen, jotta puitteet työhön uppoutumiselle olisivat paremmat, mutta B toisaalta koki työympäristön vaihtelemisen tehtävän mukaisesti motivaatiota kasvattavaksi. Roineen (2016, pp. 55–57) havainnot vahvistavat, että vaikka erillinen työhuone on paras vaihtoehto, voivat tehtäväkohtaisesti myös erikoisemmat työskentelypaikat toimia.

”Minua se taustameteli häiritsee hirveästi, se on aivan yksi ehdoton plussa, että saa vähintään olla omassa työhuoneessa ... tähän voi kotona etätyössä vaikuttaa kaikkein eniten” (A)

Haastateltavat A, E ja B kertoivat etätyöskentelyn säästävän heiltä huomattavasti aikaa ja rahaa muun muassa työmatkojen muodossa. Hyöty nousee esille erityisesti muutaman haastateltavan osalta, jotka ovat muuttaneet toiseen kaupunkiin tai maahan alkuperäiseltä asuinpaikalta. Paikkakunnan vaihtaminen onkin mahdollistunut etätyön monipuolistumisen ja edellytysten paranemisen myötä. (Leinamo, 2009, pp. 59–61)

Sosiaaliset kontaktit (kollegat ja asiakkaat)

Sosiaalisten kontaktien puute on noussut usealla haastateltavalla ongelmien keskiöön. McClellandin (1961) suoritusarvoteorian mukaisesti erityisesti sosiaalisesti suuntautuneet persoonallisuudet kärsivät tästä, sillä heidän motivaationsa kehittyi parhaiten ryhmässä

työskennellessä. Haastatteluista nousi esiin toive edes pienimuotoisten sosiaalisten kontaktien, kuten lounastaukojen (D) tai kahvihetkien (E), olemassaolosta. Toisaalta haastateltavat D ja C nostivat esiin, että näillä satunnaisilla kontakteilla on taipumus rikkoa työskentelyn ns. ”flow -tilaa”, jossa keskittyminen työhön on syvempää. Heidän mukaansa työn priorisointi on helpompaa, kun kollegalle vastaamisen ei tarvitse olla välitöntä. C huomautti saman asian kääntöpuolesta: erityisesti vähemmän kokeneille työntekijöille voi olla vaikeaa, kun apua ei ole mahdollista hankkia lyhyellä aikajänteellä. B kokee, että senioriteetilla on merkitystä etätyöskentelyn motivaatiolle kokeneemman työntekijän hallitessa asiakokonaisuuksia paremmin. Karkeasti jaotellen haastateltavat totesivat motivoituvansa etätyöstä paremmin yksilötehtävissä siinä missä ryhmätöissä kontaktikerrat toimivat paremmin.

Haastatteluiden havaintoja ryhmätyöskentelystä ja oman tiimin välisistä sosiaalisista kontakteista vahvistavat Friedin (2014, pp. 93–106) havainnot työyhteisön toiminnasta. Havainnoissa painotetaan digitaalisten kanavien monipuolisuuden merkitystä ”aukkojen täyttämässä”: oma työ, sen tulokset ja tavoitteet sekä materiaalit tulee tehdä kollegoiden kesken läpinäkyviksi. Näin yhteistyö on helpompaa koordinoida. Fried (2014, pp. 96–97) huomauttaa, että kollegan työn ymmärtäminen helpottuu, kun sen näkee konkreettisesti esimerkiksi videoyhteyden myötä. Lisäksi sosiaalisia kontakteja voidaan tehostaa erilaisilla keskustelualustoilla, videopuheluilla ja niiden käyttöön kannustamalla (E).

”Heillä on muutenkin kuulokkeet päässä – se [puhelu] on koko ajan päällä.” (E)

Kaikkien vastanneiden mielestä digitaalisten kanavien yli tapahtuva työyhteisön sisäinen viestintä on hyvällä tasolla. Haastateltavat B ja C nostivat kuitenkin esiin, ettei käytäntö toimi yhtä hyvin, mikäli työ on asiakasrajapinnassa. Heidän mukaansa erityisesti ikääntyneemmät asiakkaat eivät ole halukkaita käymään vuoropuhelua verkon yli, vaan vaativat paikan päälle saapumista. B koki tämän epäsuhdan omiin työtapoihinsa todella epämiellyttäväksi ja on jopa valmis kouluttamaan asiakkaitaan digitaalisten kommunikaatiokanavien käyttöön, jotta asiakasyhteys toimisi paremmin hänen työskentelynsä kanssa.

Organisaation suhtautuminen

Keskustelun siirtyessä kollegoiden ja muun organisaation suhtautumiseen sanoivat haastateltavat, etteivät he ole kohdanneet negatiivista suhtautumista omaan etätyöskentelyynsä. Havainto on todennäköisesti hyvin organisaatiokohtainen, sillä vuonna 2008 oli vain kolmanneksella etätyöstä edes sovittu työnantajan kanssa (Lehto and Sutela, 2008, pp. 139–140). Selvän kehityksen organisaatiokulttuurissa vahvistaa myös A, jonka mukaan yhteisissä toimintatavoissa on siirrytty enemmän työntekijää kuuntelemaan etätyön johtamiseen.

Henkilökohtainen suhtautuminen

Haastateltava B nosti esiin, että etätyöstä motivoituvat selvästi tietyt henkilöt, kun taas moni ei ole kiinnostunut siitä lainkaan. Hänen ohellaan D totesi, että etätyöstä viehättyvät todennäköisesti yrittäjähenkiset persoonallisuudet. Kyseiset persoonallisuudet ovat McClellandin (1961) mukaan vallasta tai menestyksestä motivoituvia. Nämä henkilöt ovat sosiaalisia persoonallisuuksia taipuvaisempia itsenäiseen työskentelyyn. Toisaalta menestyksestä motivoitumiselle voi syntyä esteitä palautteen ja urakehityksen heikentyessä; haastateltavat olivat huolissaan oikeudenmukaisesta palkitsemisesta (A) sekä etenemismahdollisuuksien rajoittumisesta (C) johtuen heikommasta tuloseurannasta. Odotusarvoteorian mukaisesti motivaation kehittyminen voi kärsiä, jos työntekijän odotukset työpanoksen hyödyille, kuten urakehitykselle, palkkioille ja kehuille, eivät vastaa toteutunutta (Vroom, 1964).

Vapaa-aika & terveys

Moni haastateltava on toimistotyöskentelystä etätyöhön siirtyessään rakentanut arkeensa toimistotyötä vastaavia rutiineja. B ja C ovat mukauttaneet oman työskentelynsä kodin rytmiin sopivaksi, kun taas E jäljittelee aiempaa toimistorutiiniaan tarkasti. Selvä enemmistö haastateltavista sekoittaa työ- ja vapaa-aikaa. B nosti esiin, että etätyö on jopa parantanut työn ja vapaa-ajan tasapainoa, kun taas E haluaa pitää vapaa-ajan erillään peläten työmotivaation heikkenemistä. D toivoo jopa, että voisi työssään siirtyä tavoiteperusteiseen

työskentelyyn, jossa työn määrä on sidottu tuloksiin eikä tehtyyn työaikaan: näin hän voisi hallita ajankäyttöään huomattavasti vapaammin.

Puutteina toimistotyöhön verrattuna nousi haastatteluista esiin ruokailemisen säännöllisyyden ja monipuolisuuden heikentyminen. A kertoi etätyöskentelyn vähentävän päivittäistä liikunnan määrää sekä välillä myös yöunta. Ongelman syntymiseen vaikuttavat syvä keskittyminen työtehtäviin, mutta myös tarve osoittaa oma tehokkuus työyhteisön silmissä. Taukojen tai vapaa-ajan aloittaminen on myös huomattavasti vaikeampaa, mikäli kollegat tai perhe ei ole pitämässä huolta työn keskeyttämisestä. (Helle, 2004, pp. 20–21)

Esimiestyö

Esimiestyön osalta haastatteluissa esiintyi kolme teemaa: luottamus, kiinnostus ja seuranta. Haastateltavien mukaan esimiehen tulee luottaa, että työskentely toimii myös toimiston ulkopuolella. Jotta molemminpuolinen luottamus voidaan rakentaa, tulee esimiehen heti etätyön aloittamisesta alkaen käydä aktiivista keskustelua etätyöntekijän työstä, tarpeista ja suoritustasosta. Samalla keskustelua tulisi käydä myös työryhmän tavoitteista ja suoritustasosta, jotta työntekijä voi suhteuttaa omaa työtään muuhun yhteisöön realistisemmin. (Robbins, 2018, pp. 140–141)

Teoriapohja Maslow'n tarvehierarkiasta alkaen painottaa, kuinka (rahallinen) palkitseminen on yhä tärkeässä roolissa. Herzbergin hygieniateorian (1959) mukaan riittämätön rahallinen palkitseminen estää työntekijän motivaation syntymisen, mikäli se ei vastaa hänen odotuksiaan. Haastateltavien lausunnoista selviää yksiselitteisesti, että motivaation luomiseksi tulee esimiehen pitää huolta, että työntekijän palkka vastaa hänen työpanostaan. Palkkauksen sekä erityisesti tulosperusteisen palkkauksen suunnittelu tuleekin toteuttaa todella huolellisesti ja sen perusteet tulee tehdä läpinäkyviksi, jotteivat etätyöntekijän huoli oman suoritustason läpinäkyvyydestä ja toisaalta palkkatason vääristyneet odotukset realisoidu motivaation romahtamisena. (Robbins, 2018, pp. 159–163)

Työtehtävät

Työn ominaisuuksilla on vahva merkitys sille, kuinka motivoivaa etätyö on. Pahimmillaan etätyöskentelyyn sopimaton tehtävä on henkisesti raskasta eikä tuloksia synny. Yhtä lailla etätyöhön tottuneelle voi toimistolla tehty työ olla ylimääräinen rasite.

”Jos työ on asiakkaan luona, miksi menisin toimistolle?” (B)

Työn ominaisuuksien osalta haastattelut erottelivat selvästi etätyöhön sopimattomia tehtäviä sekä tehtäviä, joissa motivaation ylläpitäminen etänä on kaikkein helpointa. Haastateltavat olivat yksimielisiä, että mitä enemmän itsenäistä keskittymistä työtehtävä vaatii, sen enemmän se kannustaa etätyöskentelyyn. Näitä tehtäviä ovat haastateltavan A mukaan esimerkiksi videonauhoitukset tai koulutukset, joissa keskeytykset voivat olla todella haitallisia. Helle (2004, pp. 16–17) mukaan nimenomaan työhön keskittyminen on keskeisin syy etätyöhön siirtymiselle. Kaikkein huonoiten etätyölle haastateltavien A, B ja D mukaan sopivat vähemmän tarkasti rajatut, suunnittelua vaativat ryhmäprojektit. Esimerkiksi brainstorming, joka on vapaan ideoinnin synnyttämien ajatusten vaihtoa, yhdistelyä ja jatkokehittämistä (Osborn, 1957), sopii B:n mukaan huonosti etätyöskentelyyn, sillä etäpalaverissa vapaata keskustelua ei synny yhtä tehokkaasti. Fried (2014, pp. 115–116) suosittelee, että kokouksien määrää kannattaa pohtia. Monessa tapauksessa viestintää voidaan hoitaa ilman yhteistä kokoontumista, jolloin omaa työskentelyä ei tarvitse keskeyttää yhtä usein.

Tehtävien sopivuuden (etätyölle) poissulkiessa oli ominaisuuksien motivaatiotekijöiden pohtiminen haastateltaville selvästi hankalampaa. E mainitsi priorisoinnin olevan vaikeampaa etänä työskennellessä: hänen mukaansa ”helppoja” tehtäviä tulee tehtyä useammin, vaikka muilla tehtävillä olisi korkea prioriteetti. Taipumus voi liittyä korkeampaan tulostavoitteeseen (suoritus per aika) epävarmuuden välttämiseksi, huonoon tehtävienhallintaan tai yksinkertaisesti itsekurin puutteeseen. Tärkeää onkin suunnitella tehtävien priorisointi oikein esimerkiksi työkaluja hyödyntäen, jottei motivaatio ajaudu pois haasteellisista tehtävistä. (Roine, 2016, pp. 21–23, 47–48)

Tärkeäksi motivaattoriksi A, C ja E ovat nostaneet ongelmanratkaisun ja omaehtoisen oppimisen. Itseohjautuvuusteorian (Deci and Ryan, 1985) mukaisesti ihmisellä on halu omaehtoisesti kehittää itseään, oppia uutta ja tutkia. E totesikin, että hän on jopa työajan ulkopuolella innostunut testaamaan erilaisia uusia havaintoja ja ominaisuuksia oppiakseen lisää. Haastateltava B on kertomansa mukaan käyttänyt huomattavia aikoja oman etätyöskentelynsä optimoimiseen ja kehittämiseen.

4.3 Etätyön motivaatiotekijöiden merkityksellisyys

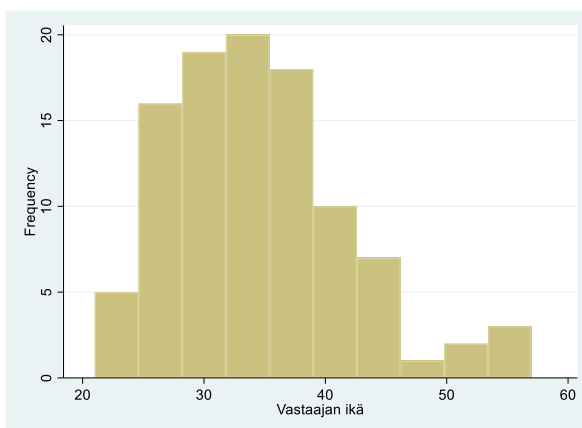
Kyselylomaketta suunniteltaessa on huomioitu haastatteluista esiin nousseita havaintoja. Eniten toistuneet teemat haastatteluissa olivat työn ominaisuudet ja sosiaaliset tilanteet, jotka olivat haastateltavien perusteella eniten heidän etätyöskentelymotivaatioonsa vaikuttavia tekijöitä. Etätyöskentelyä rajaavina tekijöinä nähtiin eniten palkitseminen sekä organisaation suhtautuminen etätyöskentelyyn. Muuttujat on huomioitu kyselylomakkeessa epävarmuutta aiheuttavina tekijöinä. Etätyöskentelyä rajaaviin tekijöihin on huomioitu myös työskentelyn resurssit kuten työtarvikkeet. Kolmantena pääteemana kyselyssä on huomioitu lähtötilanne etätyölle. Tähän teemaan kuuluvat muun muassa työn luonne sekä esimiehen toiminta. Työntekijän työn tulee olla rakenteeltaan poissa toimistolta tehtävää, kuten tietotyötä, mutta lisäksi esimiehen ja muun organisaation tulee tukea sen käyttöönottoa (Helle, 2004, pp. 90–94)

Hypoteesina kvantitatiiviselle tutkimukselle on, että tärkeimmät etätyöntekijän motivaatioon vaikuttavat faktorit ovat työn yhteensopivuus etätyöskentelyn kanssa (Helle, 2004, pp. 92–94), yhteydenpito esimieheen ja työyhteisöön (Fried, 2014, pp. 93–106; Salli, 2012, p. 103), sekä työntekijän sitoutumisen taso organisaatioon ja sen päämääriin (Bridger, 2015, pp. 39–40). Kvantitatiivisen tutkimuksen osuudessa hyödynnetään faktorianalyysiä sekä lineaarista regressiomallia.

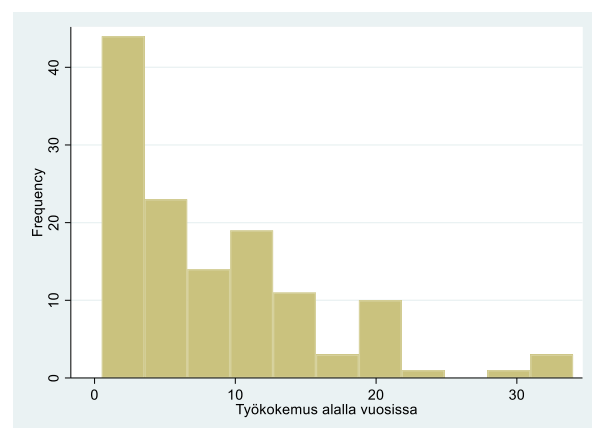
Tutkimusaineisto

Kvantitatiivisen osuuden perustana käytettiin haastatteluista kehitettyjä hypoteeseja. Kysely toteutettiin internetissä kohdistamattomasti usean kanavan kautta. Kanavina hyödynnettiin

yrittäjien sisäistä viestintää, muiden ICT -alan asiantuntijaorganisaatioiden sisäisiä viestintäkanavia sekä kyselyn teettäjän LinkedIn -kontaktiverkostoa. Kohdistaminen tehtiin analyysivaiheessa rajaamalla analyysistä ulos henkilöt, jotka eivät työskentele laisinkaan annetun etätyön määritelmän mukaisesti, eivät kuulut ICT -sektorille tai eivät tee asiantuntijatyötä. Näin suljettiin ulos otokseen kuulumattomat havainnot ositetun otoksen muodostamiseksi (Valli, 2015, p. 14). Kyselyalustana toimi Qualtrics, jossa saman henkilön useat vastaukset voidaan estää evästetarkastelulla sekä IP -vertailulla. (Heikkilä, 2014, pp. 16–17)

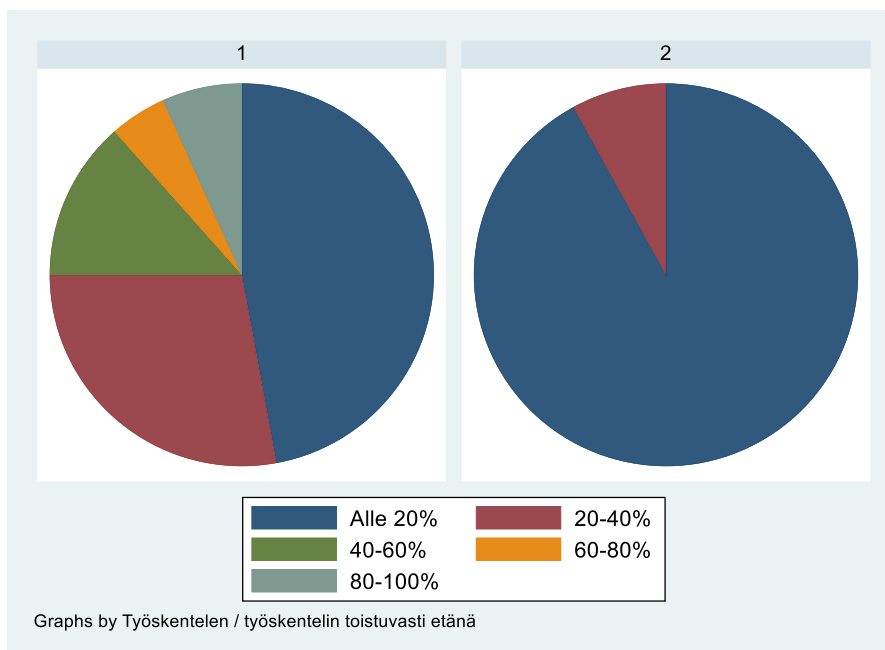


Kuva 4. Vastaajien iän jakauma aineistossa



Kuva 5. Vastaajien työkokemuksen jakauma aineistossa

Kyselyn tuotettiin data-aineisto, jossa jokaisen havainnon osalta on arvioitu likert -asteikollisesti yhdestä seitsemään (1-7) erilaisten motivaatiotekijöiden vaikutusta kyseisen henkilön motivaatioon etätyössä (Valli, 2015, p. 36). Kokonaismotivaatiota mitattiin erikseen etätyön osalta. Saadun aineiston osalta on Kuva 4. Vastaajien iän jakauma aineistossa mukaan havaittavissa, että vastaajat olivat keskimäärin 34 -vuotiaita, joilla on alalta kahdeksan vuoden työkokemus (Kuva 5. Vastaajien työkokemuksen jakauma aineistossa. Etätyötä toistuvasti tekevistä miltei puolet työskentelevät alle 20% työajastaan etänä, kun taas epäsäännöllisesti etätyötä tekevät työskentelevät pienempiä osia ajastaan etänä (Kuva 6. Etätyöskentelyn . Tuloksista voi olettaa, että otoksessa ei ole yleistä työskennellä etänä satunnaisten pitkien projektien parissa, jotka vaativat paljon työaikaa.



Kuva 6. Etätöskentelyn osuus työajasta sen säännöllisyyden mukaan luokiteltuna

Faktorianalyysi

Tutkimusmenetelmän arvioinnissa keskityttiin erityisesti validiteetin ja reliabiliteetin arviointiin. Validiteetti eli systemaattisen virheen puuttuminen saadaan varmistettua Heikkilää (2014, p. 27) mukailen tarkalla suunnittelulla, johon kuuluu perusjoukon sekä otoksen laadukkuuden varmistaminen sekä tutkimusasettelun johdonmukaisuus. Reliabiliteetti eli tulosten tarkkuus pyrittiin varmistamaan sisällyttämällä tarpeeksi laajasti koko perusjoukko (kokonaistutkimus) säilyttäen organisaatiokontekstia tarpeen mukaan. Karsintaa tehtiin ainoastaan tutkimuksen rajauksen mukaisesti. Rajatun perusjoukon ollessa melko suppea asetettiin analyysin luottamustasoksi 95% ja vähimmäisotoskooksi Heikkilän antaman viitearvon mukaisesti 100 havaintoa. (Heikkilä, 2014, pp. 42–44)

Faktorianalyysi lähtee liikkeelle ajatuksesta, että etätöyöntekijän motivaation taustalla on tekijöitä, joita haastatteluiden avulla ei kyselyyn voitu poimia. Analyysillä pyritäänkin yhdistelemään useita muuttujia näiden taustatekijöiden löytämiseksi, jolloin aineiston selittävien tekijöiden määrää saadaan samalla tiivistettyä. Muodostuneita summamuuttujia voidaan hyödyntää myöhemmässä analyysissä. Faktorointimenetelmänä hyödynnetään rotatoitua pääkomponenttiallyysiä selkeiden latausten löytämiseksi. (Valli, 2015, p. 71)

Aineisto oli faktorianalyysiin sopiva riittävän otoskoon eikä outlier -havaintoja ollut liikaa. Muuttujat, jotka saivat negatiiviset lataukset, käännettiin ennen faktorianalyysiä. Muuttujien normaalijakautuneisuus ei ollut optimaalinen, sillä pääosa muuttujien keskiarvoista on neljän ja viiden välillä. Tunnusluvut on kuvattu Taulukko 1.

<i>Muuttuja</i>	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Selite</i>
Q1_1	5.179245	1.193611	2	7	Työn haasteellisuus
Q1_2	4.226415	1.449355	1	7	Työtehtävät on määritelty tarkkaan
Q1_3kaan	4.566038	1.460717	1	7	Työn suorittaminen ei ole tarkkaan ohjeistettua
Q1_4	5.839623	1.227749	1	7	Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin
Q1_5	5.603774	1.160289	3	7	Työskentely on itsenäistä
Q1_6	5.632075	1.229212	2	7	Työtehtävät edellyttävät keskittymistä
Q1_7kaan	4.235849	1.444542	1	7	Tehtävät eivät sisällä ryhmätyötä
Q2_1	5.924528	1.066352	3	7	Esimiehen luottamus
Q2_2	5.566038	1.060268	4	7	Esimiehen kiinnostus työhyvinvointiin
Q2_3	5.40566	1.136229	3	7	Urakehityksen mahdollisuudet
Q2_4	5.292453	1.059802	3	7	Säännöllinen palaute
Q4_1	5.490566	1.140136	2	7	Mahdollisuus yhteydenpitoon kollegoiden kanssa
Q4_2	5.45283	1.212098	1	7	Mahdollisuus viettää aikaa perheen kanssa työn ohella
Q4_3	5.54717	1.204215	3	7	Mahdollisuus viettää vapaa-aikaa työn ohella
Q3_1	6.150943	.9836032	2	7	Työajan joustavuus
Q3_2	6.122642	1.00193	3	7	Työskentelypaikan joustavuus
Q3_3	4.867925	1.14705	2	7	Työympäristön vaihtelevuus
Q3_4	4.962264	1.517671	1	7	Käytössä olevat työvälineet
Q3_5	4.603774	1.425477	1	7	Työergonomia
Q3_6	5.311321	1.063357	3	7	Tarpeiden huomiointi organisaatiotasolla
Q3_7	4.537736	.9776018	2	7	Työrutiinien rakentaminen
Q3_8	4.707547	1.004438	3	7	Mahdollisuus ruoanlaittoon
Q3_9	5.113208	1.106868	2	7	Taukojen pitäminen

Taulukko 1. Muuttujien tunnusluvut

Yhtenä faktorianalyysin perusedellytyksistä tulee muuttujien väliltä löytyä merkitseviä korrelaatioita. Korrelaatioilla tarkoitetaan muuttujien välistä yhteyttä (Valli, 2015, p. 53). Korrelaatiomatriisia tutkien merkitseviä (yli 0.3) korrelaatioita löytyi runsaasti (LIITE 2 Faktorianalyysin korrelaatio- ja osittaiskorrelaatiotaulukot). Korrelaatioita tulkitaan tarkemmin osittaiskorrelaatioita mittaavan MSA -arvon avulla. Osittaiskorrelaatio kertoo kahden muuttujan välisestä korrelaatiosta, jos yhden tai useamman muuttujan vaikutus vakioidaan. MSA -arvojen tulee olla vähintään 0.5, jotta muuttuja soveltuu faktorointiin. MSA -arvoltaan

muuttujat Q3_3 ”työympäristön vaihtelevuus” ja Q3_8 ”mahdollisuus ruoanlaittoon” saivat heikot tulokset (Taulukko 2). Niistä Q3_8 kuitenkin korreloi merkitsevästi muiden muuttujien kanssa, kun taas Q3_3 ei. (Puumalainen, 2018a)

Muodostamalla faktoreita analyysiin valituista muuttujista saatiin kuusi erillistä faktoria, joiden ominaisarvot (eigenvalue) olivat yli yhden. Ominaisarvo kertoo faktorin muuttujien samansuuntautuneisuudesta eli selityskykyä muuttujien varianssista. Taulukko 2 mukaisesti nämä kuusi faktoria selittivät yhdessä noin 67% kaikkien muuttujien vaihtelusta. Selitysaste aineiston tiivistävillä faktoreilla oli siis todella hyvä. (Puumalainen, 2018a)

Muuttujien latauksia näille kuudelle faktorille on kuvattu Taulukko 2. Taulukon sarake *Uniqueness* kuvaa osuutta muuttujan vaihtelusta, mikä ei ole selitettävissä faktoreilla. Faktorien tulee selittää muuttujan vaihtelusta vähintään puolet, joten tunnusluvun tulee olla alle 0.5. Taulukosta on korostettu yli 0.4 olevat arvot, jotta niiden sopivuutta voidaan arvioida tarvittaessa myöhemmin. (Puumalainen, 2018a)

Tarkastellessa muuttujien latausta faktoreille käytettiin ortogonaalista rotaatiomenetelmää, jolloin syntyneet faktorit eivät korreloi keskenään. Muuttujan tulisi latautua mielellään yksittäiselle faktorille vähintään arvolla 0.5. Usealle faktorille tai heikosti latautuvat muuttujat jätettiin faktorien ulkopuolelle yksittäisiksi muuttujiksi. Faktorien reliabiliteettia eli vapautta satunnaisesta virheestä mitataan Cronbachin Alphalla, joka arvioi summafaktorin yhtenäisyyttä eli keskinäistä positiivista korrelaatiota. Reliabiliteetin on hyvä olla vähintään 0.7. Faktorien lataukset ja tunnusluvut on kuvattu Taulukko 2. Faktorien tunnusluvut (Puumalainen, 2018a)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Uniqueness	KMO
Q1_5	.69						.46	.74
Q3_1	.75						.22	.75
Q3_2	.79						.21	.70
Q2_2		.82					.26	.76
Q2_3		.74					.34	.83
Q2_4		.75					.29	.85
Q3_4			.76				.24	.83
Q3_5			.84				.18	.79
Q3_6		.37	.69				.31	.85

Q3_7			.70		.41	.69
Q4_2			.67		.34	.82
Q4_3			.81		.24	.71
Q3_8			.62	.56	.27	.46
Q3_9			.69		.36	.77
Q1_1	.56			.38	.47	.84
Q1_2				-.78	.36	.58
Q1_3kaan				.83	.22	.60
Q1_4	.52	.42			.43	.82
Q1_6	.56			.51	.35	.54
Q1_7kaan		-.43		.56	.41	.74
Q2_1	.51	.57			.38	.89
Q4_1	.41	.37			-.49	.80
Q3_3	.42			-.44	.56	.44
Ominaisarvo	6.66	2.58	2.04	1.50	1.36	1.21
Cum. %	15	29	41	52	60	67
Cronbach α	.82	.82	.84	.72	-	.41
Inter-item r	.53-.85	.65-.75	.72-.86	.60-.69	1.13	.06-.69
Item-test r	.79-.91	.84-.87	.67-.92	.68-.81	n.a	.47-.74

Taulukko 2. Faktorien tunnusluvut

Ensimmäiseen faktoriin latautuivat muuttujat Q1_5 *”työskentely on itsenäistä”*, Q3_1 *”työajan joustavuus”* ja Q3_2 *”työskentelypaikan joustavuus”*. Lataukset olivat vahvoja ja vain kyseiselle faktorille. Summafaktorin nimeksi annettiin F1 *”riippumattomuus”*, sillä ne kaikki liittyivät työnteon sitomattomuuteen.

Toinen faktori sisälsi muuttujat Q2_2 *”esimiehen kiinnostus työhyvinvointiin”*, Q2_3 *”urakehityksen mahdollisuudet”* sekä Q2_4 *”säännöllinen palaute”*. Muuttujien lataukset myös tässä olivat yksipuoleisia. Faktorin nimeksi annettiin F2 *”työntekijän merkityksellisyys”*, sillä kaikki muuttujat käsitelivät organisaation tasolta työntekijään kohdistuvaa huomiota.

Kolmas faktori nimettiin sisältämiensä muuttujien mukaisesti F3 *”työympäristöksi”*. Sen muuttujat Q3_4 *”käytössä olevat työvälineet”*, Q3_5 *”työergonomia”*, Q3_6 *”tarpeiden huomiointi organisaatiotasolla”* ja Q3_7 *”työrutiinien rakentaminen”* käsitelivät työskentelyn resursseja tai työpäivän rakennetta.

Neljännessä faktorissa olivat muuttujat Q4_2 *"mahdollisuus viettää aikaa perheen kanssa"*, Q4_3 *"mahdollisuus viettää vapaa-aikaa työn ohella"*, Q3_8 *"mahdollisuus ruoanlaittoon"* sekä Q3_9 *"taukojen pitäminen"*. Faktori nimettiin F4 *"vapaa-aika"*.

Viides faktori sisälsi kaksi muuttujaa. Q1_2 *"työtehtävät on määritelty tarkkaan"* korreloi faktorin kanssa negatiivisesti eli käänteisesti, kun taas Q1_3 *"työn suorittaminen ei ole tarkkaan ohjeistettua"* korreloi faktoriin positiivisesti. Taustatekijä liittyi siis suurpiirteisesti määriteltyyn työhön, jonka suorittamista ei ole ohjeistettu tarkkaan. Faktori nimettiin F5 *"päättövalta omasta työstä"*. Reliabiliteettitarkastelua ei ollut tarvetta tehdä kahdelle muuttujalle, sillä niiden välinen korrelaatio (-0.5557) näkyi suoraan korrelaatiomatriisista. (Puumalainen, 2018a)

Viimeinen faktori oli hieman heikompi sisältäen myös muille faktoreille latautuvia muuttujia, joilla oli suhteellisen korkea itsenäinen selitysaste (*uniqueness*). Muuttujia faktorissa olivat Q1_6 *"työtehtävät edellyttävät keskittymistä"*, Q1_7 *"tehtävät eivät sisällä ryhmätyötä"* ja negatiivisesti korreloiva Q4_1 *"mahdollisuus olla pitää yhteyttä kollegoiden kanssa"*. Kaikki nämä korrelaatiot liittyivät työn keskeytyksettömyyteen, mutta muuttujien reliabiliteettiä tarkistaessa faktori hylättiin, sillä heikon selitysasteen lisäksi se oli Cronbachin Alphan mukaan myös äärimmäisen altsatunnaiselle virheelle. (Puumalainen, 2018a)

Faktorien rakennevaliditeettia voidaan arvioida konvergenssivaliditeettia eli mittarien yleistettävyyttä, ja diskriminanttivaliditeettia eli käsitteiden erotettavuutta vertaamalla. Jotta validiteetti olisi hyvä, tulisi faktorin sisäisten korrelaatioiden olla suurempia kuin sen muuttujien korrelaatiot muiden faktorien muuttujiin. Konvergenssivaliditeetti tulisi tarkastella erillisestä otoksesta, mutta aineiston suppeuden vuoksi todettiin saman otoksen korrelaatiomatriisista (LIITE 2 Faktorianalyysin korrelaatio- ja osittaiskorrelaatiotaulukot) rakennevaliditeetin olevan riittävällä tasolla faktorien hyväksymiseksi. (Puumalainen, 2018a)

Lineaarisen regressioanalyysin yhteydessä hyödynnettiin siis viittä summafaktoria, jotka oli muodostettu keskenään korreloivien muuttujien keskiarvoista. Regressioanalyysissä käytettiin nimenomaisesti keskiarvomuotoa, sillä se säilyttää alkuperäisen likert -asteikon, jossa myös selitettävä tekijä oli. (Hujala, 2018) Tavoitteena regressiomallin etsimisellä oli

löytää korrelaatio oletettujen motivaatiotekijöiden sekä koetun etätyön motivoinnin välillä. Lineaarisen regression malli on kuvattu Kaava 1.

$$y = \beta_1 + \beta_2 x_1 + \beta_3 x_2 + \dots$$

Kaava 1. Lineaarisen regressiomallin kaavan muoto

Havainnot

Regressiomallin etsiminen aloitettiin tuomalla kaikki muodostetut summamuuttujat malliin sisään ja arvioimalla sen merkitsevyyttä. Summamuuttujista ainoastaan riippumattomuus sekä vapaa-aika nousivat tilastollisesti merkitseviksi alittaen asetetun 5% riskitason. Ennustettua mallia karsittiin siis ja regressio estimoitii uudelleen jättämällä selittäviksi tekijöiksi ainoastaan riippumattomuuden (F1) sekä vapaa-ajan (F4). Malli todettiin tilastollisesti merkitseväksi noin 42% selitysasteella. Mallin tiedot on kuvattu Taulukko 3. Etätyön motivoivuuden lineaarinen malli (Puumalainen, 2018b)

SELITETTÄVÄ MUUTTUJA Q12				
X	Coef.	t-arvo	p-arvo	beta
F1	.62	6.42	** .00	.52
F4	.31	3.04	** .00	.24
vakio	-.29	-.46	.65	.
R ²	.42		Adj. R ²	.41
Root MSE	.82		Prob > F	** .00
F(2, 105)	38.39			

Taulukko 3. Etätyön motivoivuuden lineaarinen malli

Malli havaittiin tarkastelussa heteroskedastiseksi tilastollisen testin myötä. Heteroskedastisuus tarkoittaa, että selittävien tekijöiden arvojen muuttuessa muuttuu virhetermien hajonta suuresti ja systemaattisesti (Mattila, 2003). Estimoimalla malli uudelleen heteroskedastisuus huomioiden ei määrittely muuttunut merkitsevästi. Muutaman poikkeavan jakauman ulkopuolisen havainnon poistaminen nosti lisätarkastelussa selitysastetta ja mallin luotettavuutta vahvistaen malliestimaattia. Malli on esitetty Kaava 2. (Puumalainen, 2018b)

$$Q12 = -0.28 + 0.62 * F1 + 0.31 * F4$$

Kaava 2. Etätyön motivoivuuden lineaarisen mallin kaava

Mallia arvioitaessa se purettiin estimoituihin selittäviin tekijöihin, joista riippumattomuus selitti etätöön motivoivuudesta 28% (yksin 23%) sekä vapaa-aika 8% (yksin 5%). Selittäville muuttujille yksilöllinen vaihtelun selitettävyyden oli lupaava 85% molemmilla muuttujilla. Mallin validiteetin parantamiseksi sitä arvioitiin osa-aineistoille, joista toinen oli alle neljän vuoden työkokemuksen omaavat ($n = 51$) sekä yli neljän vuoden työkokemuksen omaavat ($n = 57$). Osa-aineistotarkastelusta havaittiin, että malli on huomattavasti paikkansapitävämpi kokeneiden työntekijöiden osalta 58% selitysasteella kuin kokemattomammilla työntekijöillä 30% selitysasteella. Toisaalta kokeneilla työntekijöillä vapaa-aika ei enää ollut tilastollisesti merkitsevä, vaan ainoaksi merkitseväksi tekijäksi jäi riippumattomuus 55% selitysasteella ja $.86$ parametriestimaatilla. Kokemattomammilla työntekijöillä myös työntekijän merkityksellisyys (F2) todettiin tilastollisesti merkitseväksi tekijäksi, joskin sen merkitys etätöön motivoivuudelle oli vähäinen. Myös kokemattomien työntekijöiden osajoukolla tärkein tekijä etätöön motivoivuudelle oli riippumattomuus. (Puumalainen, 2018b)

Arvioidessa riippumattomuuden tekijän osia korreloi työskentelypaikan joustavuus (Q3_2) muita muuttujia vahvemmin summamuuttujan kanssa. Havaintoa tuki myös malliestimointi pelkälle riippumattomuus -tekijän vaikutukselle etätöön motivoivuuteen, joka osoitti kyseisen muuttujan tilastollisen merkitsevyyden mallissa. (Puumalainen, 2018b)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia kysymykseen ”*Miten esimies voi tukea etätöitä tekevän työntekijän motivaatiota?*”. Tutkimuskysymystä on tutkimuksessa pohdittu etätöön motivoivuuteen vaikuttavien tekijöiden kautta arvioiden esimiehen keinoja motivaation ylläpitämiseksi ja tukemiseksi. Motivaatioteorioita hyödynnettiin taustaedellytysten tutkimisessa ja niillä tuettiin haastattelututkimuksen sekä regressioanalyysin tuloksilla.

Molemmat tutkimusmenetelmät antoivat loppukädessä hieman toisistaan eriäviä tuloksia. Siinä missä haastattelututkimuksissa esiin nousivat työn ominaisuudet, kommunikaatio ja huoli muiden suhtautumisesta etätööhön painotti määrällisessä tutkimuksessa estimoitu lineaarinen malli työn riippumattomuuden merkitystä etätöön motivoivuudelle. Tämä

havaintoero johtuu todennäköisesti aineistonkeruu- sekä organisaatiokontekstista: haastattelututkimuksessa hyötyihin ja ongelmiin päästiin pureutumaan huomattavasti syvällisemmin. Lisäksi haastatteluissa esiin nousivat persoonalliset tekijät ja tavoitteet, joita muun muassa McClellandin (1961) suoritusarvoteoria painottaa motivaation lähtökohtana.

Motivaation määrittäminen on huomattavasti helpompi selittää analyysin mukaisella mallilla, kun tarkastellaan kokeneita työntekijöitä. Heille riippumattomuus on tärkeä motivaattori, jota tukee Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuuden teoria; kokenut työntekijä on oppinut varmemmaksi omista mielenkiinnoistaan ja motivoituu tällöin nimenomaan mahdollisuudesta työskennellä riippumattomasti ja itseohjautuvasti. Tällöin esimiehen on suositeltavaa Pinkin (2011) tutkimuksen mukaisesti vähentää kontrollia ja huolehtia sen sijaan työntekijän sitoutumisesta organisaatioon mahdollistaen omaehtoisen kehityksen omassa asiantuntijatyössään.

Kokemattomien työntekijöiden osalta tutkimustulokset olivat vaihtelevia eikä vahvaa mallia niistä voitu kehittää. Kyselytutkimuksessa esiin nousivat vielä epävarmuus omasta asemasta, urakehityksestä sekä oman työn ominaisuuksista. Kokemuksen puute johti selvästi odotusarvoteorioiden (Bandura, 2000; Vroom, 1964) mukaiseen käyttäytymiseen, jossa työntekijän merkityksellisyydellä on vaikutus motivaatioon etätyöskentelyssä. Merkityksellisyys kuuluu hygientehtäjiin (Herzberg and Mausner, 1959); jos kokematon työntekijä kokee merkityksellisyytensä pieneksi tai esimieskommunikaation heikoksi, ei edellytyksiä motivoivalle etätyöskentelylle ole. Kokemattomampien työntekijöiden osalta on siis suositeltavaa, että esimies panostaa etätyöntekijän omaehtoiseen kehitykseen, mutta myös huolehtii tavoitteiden asettamisesta sekä aktiivisesta palautteenannosta.

6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUS

Tutkimuksessa on tavoiteltu johdonmukaisia tuloksia täydentämällä kattavaa aiempaa teoriapohjaa sekä syvemmällä tapauskohtaisella haastatteludatalla että yleistettävämällä lineaarisella mallilla. Toisaalta esimerkiksi haastatteluiden organisaatiokonteksti heikentää osuuden käyttökelpoisuutta yleisellä tasolla, mutta tarjoaa kohdeorganisaatiolle relevantteja

havaintoja etätyön kulttuurista. Lineaarisen mallin osalta löydettiin selkeitä motivaatioon vaikuttavia taustatekijöitä. Malli kuitenkin selittää vain alle puolet koetusta etätyön motivoivuudesta; tämä antaa viitteitä, että mallin jatkokehitys olisi vielä tarpeen. Jatkokehityksen pohjalla voisi hyödyntää kattavampaa esitutkimusta ja suunnittelua, joiden myötä tutkimuskysymykset voidaan määritellä paremmin ja yleisemmällä tasolla. Etätyön motivaation tutkimukselle relevantti jatkotutkimus olisi myös määrittää, mitkä asiat etätyössä ovat tärkeydeltään korkealla tai matalalla. Näin esimiehet voisivat ennakoida tilanteita, joissa työntekijälle on syytä suositella etätyön käyttöönottoa.

LÄHDELUETTELO

- Alderfer, C.P., 1969. An empirical test of a new theory of human needs. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 4, 142–175.
- Arnold, J., 2005. *Work psychology : understanding human behaviour in the workplace*, 4th ed. ed. Pearson, Harlow.
- Bailey, N.B.K.D.E., Kurland, N.B., 1999. The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organ. Dyn.* 1–16.
- Bandura, A., 2000. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *Handb. Princ. Organ. Behav.* 2, 0011–0021.
- Benabou, R., Tirole, J., 2003. Intrinsic and extrinsic motivation. *Rev. Econ. Stud.* 70, 489–520.
- Berelson, B., Steiner, G.A., 1964. *Human behavior: An inventory of scientific findings*.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z.J., 2015. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment *. *Q. J. Econ.* 130, 165–218.
<https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Boneva, B., Frieze, I.H., Ferligoj, A., Jarošová, E., Pauknerová, D., Orgocka, A., 1998. Achievement, power, and affiliation motives as clues to (e) migration desires: A four-countries comparison. *Eur. Psychol.* 3, 247–254.
- Brannen, J., 2005. Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. *Int. J. Soc. Res. Methodol.* 8, 173–184.
- Bridger, E., 2015. *Employee engagement*. Kogan Page, London.
- Collins, C.J., Hanges, P.J., Locke, E.A., 2004. The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Hum. Perform.* 17, 95–117.
- Deci, E., 1975. *Intrinsic Motivation, Perspectives in Social Psychology*. Springer US.
- Deci, E., Ryan, R., 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*.
<https://doi.org/10.2307/2070638>
- Dromey, J., 2014. Macleod and Clarke’s concept of employee engagement: an analysis based on the Workplace Employment Relations Study.
- Fried, J., 2014. *Etänä : toimistoa ei tarvita*.
- Great Place to Work® Finland [WWW Document], 2018. URL
<http://www.greatplacetowork.fi/index.php> (accessed 11.3.18).
- Hackman, J.R., Oldham, G.R., 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 16, 250–279.
- Hackman, R.J., Oldham, G., Janson, R., Purdy, K., 1975. A New Strategy for Job Enrichment. *Calif. Manag. Rev. Pre-1986 Berkeley* 17, 57.
- Heikkilä, T., 2014. *Tilastollinen tutkimus, 9., uudistettu painos*. ed. Edita, Helsinki.
- Heinonen, S., 2009. *Etätyön kolmas aalto liikkeelle! Tieto&trendit 2009*.
- Helle, M., 2004. *Etätyö*. Edita, Helsinki.
- Herzberg, F.M., Mausner, B., 1959. *The motivation to work*. Aufl NewYork-Lond.
- Hill, C.A., 1987. Affiliation motivation: people who need people... but in different ways. *J. Pers. Soc. Psychol.* 52, 1008.
- Hirsjärvi, S., 2015. *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Holland, J.L., 1985. *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments*. Prentice-Hall.
- Hujala, M., 2018. *Statan käyttö regressioanalyysiin*.

- Järvinieniemi, P., 1992. Etätyötä koskevat ennakkokäsitykset työhallinnossa - etätyöhalukkuutta selvittävän kyselyn tulokset vuonna 1992. Työministeriö, Helsinki.
- Kohvakka, R., 2017. Tilastokeskus - Kotitaloudessa tietokone 2017, %-osuus talouksista [WWW Document]. URL https://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22_tau_001_fi.html (accessed 10.13.18).
- Kotler, P., Keller, K.L., 2015. Marketing Management, Global Edition: Pearson Education.
- Lehto, A.-M., Sutela, H., 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus, Helsinki.
- Leinamo, K., 2009. Paljon puhetta, vähän tuloksia : kokemuksia etätyöstä ja alueellistamisesta eri vuosikymmeninä. Vaasan yliopisto, Levón-instituutti, Vaasa.
- Locke, E.A., 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 3, 157–189.
- Locke, E.A., Latham, G.P., 1990. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychol. Sci.* 1, 240–246.
- MacLeod, D., Great Britain. Department for Business, I. and S., Clarke, N., 2009. Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government. BIS, London.
- Maslow, A.H., 1943. A theory of human motivation. *Psychol. Rev.* 50, 370.
- Mattila, M., 2003. Regressioanalyysin rajoitteet - KvantiMOTV [WWW Document]. Regressioanalyysin Rajoitteet. URL <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/regressio/rajoitteet.html> (accessed 1.21.19).
- McClelland, D.C., 1961. The Achieving Society. Social Science Research Network, Rochester, NY.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L., 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 11, 299–326.
- Okkonen, J., 2018. Hankkeet - Asiantuntijatyön suorituskyvyn mittaaminen [WWW Document]. Asiantuntijatyön Suorituskyvyn Mittaaminen. URL <http://www.uta.fi/laitokset/ISI/hankkeet/hanke40.html> (accessed 10.30.18).
- Osborn, A.F., 1957. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving. St. Paul.
- Pink, D.H., 2011. Drive: The surprising truth about what motivates us. Penguin.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., 1968. Managerial attitudes and performance. R.D. Irwin, Homewood, Ill.
- Porter, L.W., Miles, R.E., 1974. Motivation and management. *Contemp. Manag. Issues Viewp.* 545–570.
- Puumalainen, K., 2018a. Mittarit.
- Puumalainen, K., 2018b. Lineaarinen regressioanalyysi.
- Robbins, S.P., 2018. Essentials of organizational behavior, Fourteenth edition. Global edition. ed. Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Robbins, S.P., 2010. Organizational behaviour. Pearson, Harlow.
- Roine, J., 2016. Työ ei ole paikka : kokemuksia tuottavasta etätyöstä. [Jussi Roine].
- Ruohotie, P., 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita, Helsinki.
- Ryan, R.M., Deci, E.L., 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemp. Educ. Psychol.* 25, 54–67.
- Salli, M., 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti.

- Siha, S.M., Monroe, R.W., 2006. Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda. *Bus. Process Manag. J.* 12, 455–482.
<https://doi.org/10.1108/14637150610678078>
- Sirkiä, T., 2009. Tilastokeskus - Joka kolmas tehnyt etätöitä. *Tieto&trendit* 2009.
- Steers, R.M., Porter, L.W., 1975. *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill, New York.
- Themanson, J.R., Rosen, P.J., 2015. Examining the relationships between self-efficacy, task-relevant attentional control, and task performance: Evidence from event-related brain potentials. *Br. J. Psychol. Lond. Engl.* 1953 106, 253–271.
<https://doi.org/10.1111/bjop.12091>
- Työterveyslaitos, 2018. Kansallinen etätyöpäivä - Faktaa etätyöstä [WWW Document]. URL <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa> (accessed 11.7.18).
- Valli, R., 2015. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen, 2., uudistettu painos*. ed. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Valtiovarainministeriö, 2015. *Etätyön periaatteet ja palvelusuhteen ehdot*.
- Vroom, V.H., 1964. *Work and motivation.*, *Work and motivation*. Wiley, Oxford, England.

LIITTEET

LIITE 1 Kvantitatiivisen tutkimuksen haastattelukysymykset

Kuinka usein / kuinka paljon teet etätöitä?

Miten päädyit tekemään etätöitä?

Tekisitkö mieluummin etätöitä vai työskentelisitkö toimistolla? Miksi?

Motivaatiota kasvattavia tekijöitä etätyössä?

Motivaatiota heikentäviä tekijöitä etätyössä?

Miten säilytät motivaation työntekoon?

Mitkä asiat parantaisivat motivaatiasi etätyössä?

Kuvailenko etätyörutiinejasi. Miten päivä rakentuu? Miten työ rytmittyy?

Miten koet kommunikaation oman ryhmän / esimiehen kanssa?

Miten esimiehesi tukee etätöitä?

Miten työkaverisi suhtautuvat etätyöskentelyysi?

Miten etätöitäsi on tuettu esimiehen osalta?

Miten etätöitäsi on tuettu muun organisaation osalta?

Työskenteletkö tehokkaammin etätöissä vai toimistolla?

Millaisissa tilanteissa etätyömahdollisuus on mielestäsi tärkeää? Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät perusteet etätyölle?

Millaisissa tilanteissa etätyö on mielestäsi epäkäytännöllistä?

Sosiaalisten kontaktien puute ja eristyminen työympäristöstä. Onko esimerkiksi ylennysten / korotusten saaminen vaikeampaa?

Koetko seuraavat asiat työmotivaatiota parantavina vai heikentävinä asioina etätyössä?

Työrauha

Työaikaan ja työjärjestelyihin liittyvä vapaus

Mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen

Työrauha

Itsenäisempi työ ja mahdollisuus toimenkuvan kehittymiseen

Työhyvinvoinnin lisääntyminen

Vapaa-ajan lisääntyminen

Työmatka-ajan ja -kustannusten väheneminen

Koetko seuraavat asiat työmotivaatiota parantavina vai heikentävinä asioina etätöissä?

Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen

Liiallinen työmäärä

Jääminen sivuun ura- ja palkkakehityksessä

Ongelmat tekniikassa ja tiedonsiirtoyhteisissä

Työsuojelupuutteet (esim. ergonomia)

Päätöksenteon hitaus

LIITE 2 Faktorianalyysin korrelaatio- ja osittaiskorrelaatiotaulukot

	Q1_1	Q1_2	Q1_3kaan	Q1_4	Q1_5	Q1_6	Q1_7kaan	Q2_1	Q2_2	Q2_3	Q2_4
Q1_1											
Q1_2	-0.207										
Q1_3kaan	0.4208	-0.5557									
Q1_4	0.3965	-0.1325	0.2659								
Q1_5	0.3458	-0.1641	0.2577	0.4432							
Q1_6	0.4218	-0.1489	0.2837	0.179	0.3914						
Q1_7kaan	-0.2138	0.045	-0.0762	-0.3619	-0.0394	0.1005					
Q2_1	0.4034	-0.1309	0.334	0.4899	0.3771	0.241	-0.2079				
Q2_2	0.1289	0.0761	0.0573	0.2839	0.1494	0.0875	-0.318	0.499			
Q2_3	0.2252	-0.038	0.0909	0.4428	0.1849	-0.0323	-0.4285	0.4334	0.6214		
Q2_4	0.2348	0.1778	-0.08	0.3308	0.1314	-0.0074	-0.485	0.4152	0.5727	0.5983	
Q4_1	0.2893	0.0072	0.1242	0.5381	0.2593	-0.0445	-0.4155	0.4293	0.4016	0.4007	0.4828
Q4_2	0.3005	-0.1134	0.122	0.2916	0.179	0.138	-0.2625	0.2555	0.2623	0.2415	0.2168
Q4_3	0.1621	-0.0007	0.0459	0.274	0.0995	-0.0288	-0.2253	0.1975	0.2891	0.2531	0.2688
Q3_1	0.4635	-0.1645	0.2383	0.3751	0.4702	0.2591	-0.1325	0.4014	0.1182	0.1918	0.14
Q3_2	0.4115	-0.1242	0.2059	0.3258	0.5174	0.2612	-0.0531	0.4366	0.1761	0.2152	0.1453
Q3_3	0.0314	0.0812	-0.1425	0.1404	0.132	0.2286	0.019	0.093	0.109	0.195	0.0399
Q3_4	0.2719	-0.1043	0.1644	0.4005	0.2673	0.0486	-0.3825	0.3572	0.2857	0.4232	0.3681
Q3_5	0.2157	-0.0299	0.095	0.3007	0.2381	-0.0079	-0.3612	0.2809	0.2758	0.3824	0.3863
Q3_6	0.3158	-0.0956	0.2227	0.2575	0.1936	0.154	-0.2901	0.3149	0.4589	0.4226	0.417
Q3_7	0.1778	0.041	-0.0951	0.1995	0.1393	0.1187	-0.3267	0.1855	0.264	0.3076	0.3432
Q3_8	0.1315	0.0786	0.062	0.0311	0.2265	0.128	0.2055	0.0237	0.1033	0.1383	0.0095
Q3_9	-0.0155	0.0254	-0.0106	0.0766	0.0872	-0.0391	-0.0824	0.0477	0.2127	0.1827	0.142
	Q4_1	Q4_2	Q4_3	Q3_1	Q3_2	Q3_3	Q3_4	Q3_5	Q3_6	Q3_7	Q3_8
Q1_1											
Q1_2											
Q1_3kaan											
Q1_4											
Q1_5											
Q1_6											
Q1_7kaan											
Q2_1											
Q2_2											
Q2_3											
Q2_4											
Q4_1											
Q4_2	0.2613										
Q4_3	0.2452	0.597									
Q3_1	0.4344	0.3735	0.3799								
Q3_2	0.3887	0.3852	0.3701	0.8605							
Q3_3	0.1957	0.2626	0.1011	0.1951	0.3291						
Q3_4	0.4896	0.232	0.2198	0.3739	0.3726	0.2105					
Q3_5	0.4723	0.193	0.2607	0.3691	0.3544	0.125	0.8383				
Q3_6	0.3127	0.1925	0.193	0.3462	0.3035	0.1043	0.5857	0.6225			
Q3_7	0.2823	0.0739	0.0066	0.2713	0.3015	0.1149	0.4118	0.5029	0.4421		
Q3_8	-0.0315	0.2897	0.3304	0.209	0.2063	0.2637	0.0427	0.0912	0.1128	0.1326	
Q3_9	0.1442	0.2667	0.4032	0.2291	0.2364	0.1169	0.235	0.2701	0.2125	0.2249	0.4841

	Q1_5	Q3_1	Q3_2	Q2_2	Q2_3	Q2_4	Q3_4
Q1_5	1.0000						
Q3_1	0.4702	1.0000					
Q3_2	0.5174	0.8605	1.0000				
Q2_2	0.1494	0.1182	0.1761	1.0000			
Q2_3	0.1849	0.1918	0.2152	0.6214	1.0000		
Q2_4	0.1314	0.1400	0.1453	0.5727	0.5983	1.0000	
Q3_4	0.2673	0.3739	0.3726	0.2857	0.4232	0.3681	1.0000
Q3_5	0.2381	0.3691	0.3544	0.2758	0.3824	0.3863	0.8383
Q3_6	0.1936	0.3462	0.3035	0.4589	0.4226	0.4170	0.5857
Q3_7	0.1393	0.2713	0.3015	0.2640	0.3076	0.3432	0.4118
Q4_2	0.1790	0.3735	0.3852	0.2623	0.2415	0.2168	0.2320
Q4_3	0.0995	0.3799	0.3701	0.2891	0.2531	0.2688	0.2198
Q3_8	0.2265	0.2090	0.2063	0.1033	0.1383	0.0095	0.0427
Q3_9	0.0872	0.2291	0.2364	0.2127	0.1827	0.1420	0.2350
Q1_2	-0.1641	-0.1645	-0.1242	0.0761	-0.0380	0.1778	-0.1043
Q1_3	-0.2577	-0.2383	-0.2059	-0.0573	-0.0909	0.0800	-0.1644
	Q3_5	Q3_6	Q3_7	Q4_2	Q4_3	Q3_8	Q3_9
Q3_5	1.0000						
Q3_6	0.6225	1.0000					
Q3_7	0.5029	0.4421	1.0000				
Q4_2	0.1930	0.1925	0.0739	1.0000			
Q4_3	0.2607	0.1930	0.0066	0.5970	1.0000		
Q3_8	0.0912	0.1128	0.1326	0.2897	0.3304	1.0000	
Q3_9	0.2701	0.2125	0.2249	0.2667	0.4032	0.4841	1.0000
Q1_2	-0.0299	-0.0956	0.0410	-0.1134	-0.0007	0.0786	0.0254
Q1_3	-0.0950	-0.2227	0.0951	-0.1220	-0.0459	-0.0620	0.0106
	Q1_2	Q1_3					
Q1_2	1.0000						
Q1_3	0.5557	1.0000					