



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppateollinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Kandidaatintutkielma

Työtyytyväisyys etätyössä

Job satisfaction among teleworkers

8.1.2012

Tekijä: Oili Majuri 0360073

Ohjaajat: Pasi Tuominen

Helena Sjögrén

Heidi Olander

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	2
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.3. Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät	3
1.4. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	5
2. TYÖTYTYVÄISYYS	6
2.1. Työtyytyväisyyden määritelmä	6
2.2. Työtyytyväisyyden vaikutukset.....	7
2.3. Työn piirteiden vaikutus työtyytyväisyyteen	8
2.3.1. Aikaisemmat tutkimustulokset	8
2.3.2. Työn piirremalli	9
3. ETÄTYÖ	12
3.1. Etätyön määritelmä	12
3.2. Etätyön eri muodot.....	13
3.3. Etätyön hyödyt ja haasteet työntekijälle	14
3.4. Etätyön hyödyt ja haasteet organisaatiolle.....	16
4. TYÖTYTYVÄISYYS ETÄTYÖSSÄ.....	18
5. TUTKIMUSPROSESSI	20
5.1. Menetelmät, aineiston kerääminen ja analysointi.....	20
5.2. Case-yritys: Innoman Oy.....	22
5.3. Haastateltavat	24
5.4. Tutkimuksen luotettavuus	26
6. TUTKIMUSTULOKSET	29
6.1. Etätyön etuja	29
6.2. Etätyön haittoja	30
6.3. Työn piirremalli ja työtyytyväisyys	33
6.3.1. Työn vaatimat taidot	33
6.3.2. Työkokonaisuus.....	34
6.3.3. Työn merkittävyys.....	36
6.3.4. Itsenäisyys.....	37
6.3.5. Palaute työstä.....	38
6.4. Merkittävimmät ja haastavimmat työn piirteet	39
6.5. Muita huomioita.....	41

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	42
7.1. Yhteenvetoa tutkimustuloksista.....	42
7.2. Johtopäätökset.....	44
7.3. Jatkotutkimusaiheita.....	47
LÄHDELUETTELO	48

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukysymykset

LIITE 2: Työn piirremalli

1. JOHDANTO

Etätyö on aiheena mielenkiintoinen ilmiön ajankohtaisuuden ja jatkuvasti kasvavan suosion vuoksi. Etätyö nousi tietoisuuteen 80-luvulla (Büssing 1998, 144), ja siitä lähtien sen suosio on ollut jatkuvassa kasvussa. Etätyötä tekevien määrä on kasvanut Suomessa seitsemänkertaiseksi vuosien 1990–2008 aikana; suomalaista työntekijöistä työskentelee kotoaan käsin noin 15 % työntekijöistä muutamia tunteja viikossa käyttäen hyväksi tietotekniikkaa esimiehen kanssa sovitusti. Määrä nousee tästä vielä yli kaksinkertaiseksi, kun mukaan otetaan sellaiset, jotka tekevät osittain tai joskus työhönsä liittyviä tehtäviä kotonaan (Etätyöpäivä 2011a). Suomessa vietettiin ensimmäistä kertaa kansallista etätyöpäivää 16.9.2011, ja kampanja on tarkoitus järjestää myös tulevina vuosina (Etätyöpäivä 2011b). Microsoftin ja ympäristökeskuksen järjestämän etätyöpäivän yhtenä tavoitteena on yksityisautoilun vähentäminen, eli etätyöskentelemisen myötä saavutettavat ympäristövaikutukset (Etätyöpäivä 2011c).

Etätyö on saanut alkunsa työntekijän, organisaation ja yhteiskunnan tarpeiden myötä. Etätyön suosio on kasvanut huimaa vauhtia, koska se luo hyötyä näille kaikille kolmelle tasolle; muun muassa joustavuus, toimitilakustannusten väheneminen ja ympäristöhyödyt ovat esimerkkejä etätyön kautta saavutetuista hyödyistä. (Igbaria & Guimaraes 1999) Ilmiön suosion kasvua on myös edesauttanut ja sen on mahdollistanut informaatio- ja kommunikaatioteknologian yleistyminen ja halpeneminen, minkä seurauksena yritykset ovat tulleet aikaisempaa riippumattommaksi henkilöstön sijainnista (Büssing 1998, 144; Vitterso, Akselsen, Evjemo, Julsrud, Yttri & Bergvik 2003). Yhteisten työtilojen ja työajan sijaan on monen kiinnostus siirtynyt työntekijän tuottavuuteen, jonka on todettu paranevan etätyöskentelemisen myötä (mm. Hesse & Grantham 1991). Helteen (2011) mukaan etätyöhön siirtymistä hidastaa kuitenkin muun muassa "luutunut johtamisajattelu", kun työn tuloksia mitataan pikemminkin työpaikalla olemisen kautta, kuin työntekijän tuottavuudella. Etätyöskentelemisellä on todettu olevan myös huonoja puolia (esim. Büssing 1998, 144-166; Cooper & Curland 2002; Harpaz 2002; Yap & Tng 1990). Näiden asioiden pohjalta kiinnostuksen kohteeksi muodostuikin etätyöntekijöiden

kokemusten tutkiminen ja se, minkälainen vaikutus erilaisilla etätyöhön liittyvillä tekijöillä, erityisesti työn ominaisuuksilla, on työtyytyväisyyteen.

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkielman pääasiallisena tavoitteena on tutkia etätyöntekijöiden kokemaa tyytyväisyyttä työhönsä. Tarkastelun pohjana käytetään Hackmanin ja Oldhamin (1975) kehittämää työn piirremallia (Job Characteristics Model), jossa on määritelty viisi työn ydinpiirrettä, joilla on todettu olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä etätyössä, ja erityisesti keskittyä siihen, mitkä työn ominaisuudet vaikuttavat erityisen positiivisesti tai negatiivisesti etätyöntekijöiden työtyytyväisyyteen. Lisäksi tutkielmassa annetaan ehdotuksia etätyötä tekevien työtyytyväisyyden parantamiseksi.

Tutkimuksessa pyritään haastateltavien avulla saamaan tietoa siitä, mitä työn piirteitä etätyöntekijät pitävät työssään erityisen tärkeänä, ja toisaalta taas tekijöitä, joita haastateltavat pitävät etätyön haittapuolina, ja pohditaan näiden tekijöiden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Monissa tutkimuksissa on todettu etätyöskentelemisellä olevan negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Esimerkiksi eristyneisyyden tunteet (Cooper & Kurland 2002) ja kasvottoman kanssakäymisen rajoittuneisuus (Rice & Gattiker 2001) ovat esimerkkejä tutkijoiden raportoimista negatiivisista vaikuttajista. Erityisesti liian suuressa määrin harjoitettavana työmuotona etätyö voi vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen (Cooper & Kurland 2002; Huws, Korte & Robinson 1990). Mielenkiintoista onkin tutkia, onko haastateltavien joukossa sellaisia, jotka tekevät etätyötä niin intensiivisesti, että se on alkanut vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen.

Tutkielmassa pyritään vertailemaan tutkimustuloksia myös aikaisempiin tutkimustuloksiin.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma muodostuu positiivisesti ja negatiivisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Monet tutkijat ovat osoittaneet, että etätöiden tekemisellä on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen (Huws et al. 1990; Juujärvi & Miettinen 1998; Ralston 1989), mutta toisaalta muun muassa eristyneisyys ja vaikeutunut urakehitys ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti etätöissä koettuun työtyytyväisyyteen (Cooper & Kurland 2002; Harpaz 2002; Igbaria & Guimaraes 1999).

Tämän tutkimusongelman pohjalta tutkielman päätutkimuskysymykseksi muodostuu:

- **Mitkä työn ydinpiirteet ovat yhteydessä etätöiden tekijöiden työtyytyväisyyteen?**

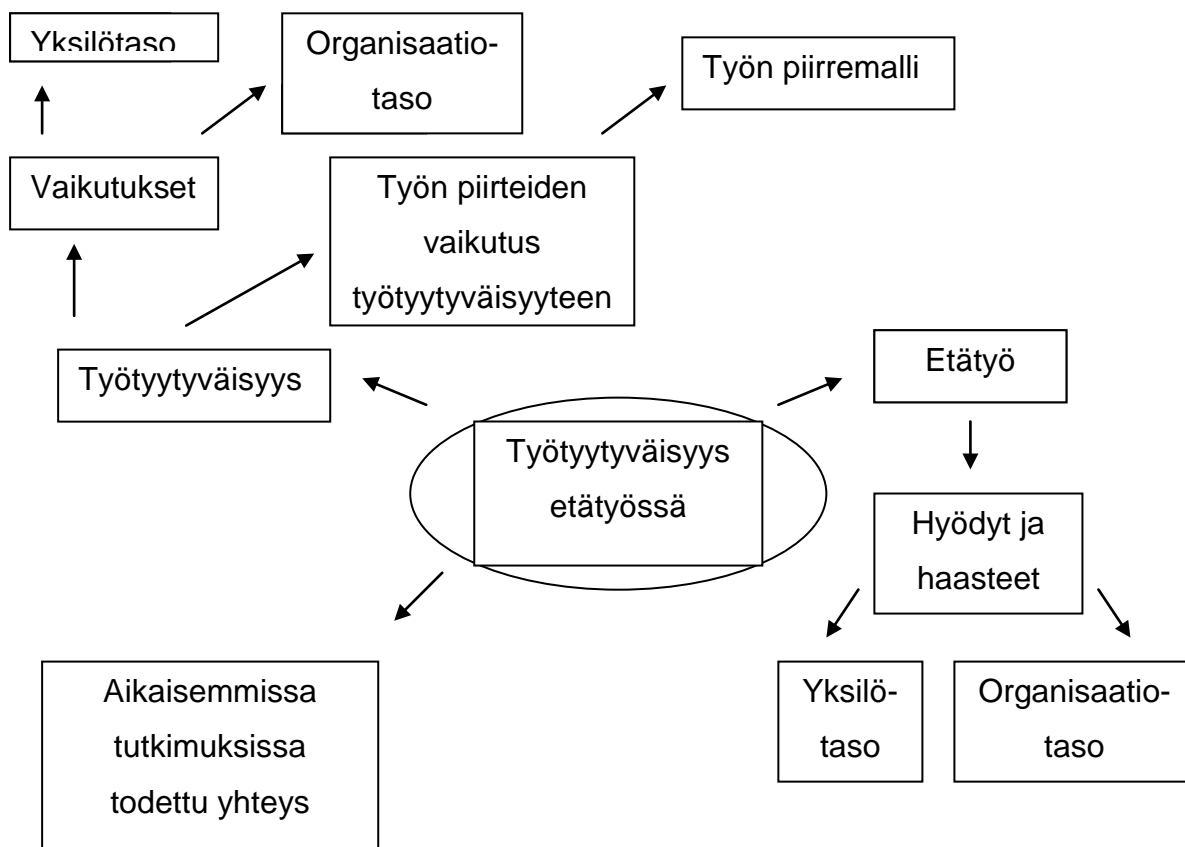
Lisäksi tutkielma pyrkii vastaamaan seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat merkittävästi etätöiden tekijöiden työtyytyväisyyteen sitä parantavalla tai heikentävällä tavalla?
- Kuinka tyytyväisiä case-yrityksen etätöiden tekijät ovat työhönsä?
- Millä keinoin etätöihin liittyviä haasteita voisi ratkaista?

1.3. Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääteemasta: työtyytyväisyydestä, etätöistä ja etätöissä koetusta työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyden osalta keskitytään tarkastelemaan työtyytyväisyyden yksilö- ja organisaatiotason vaikutuksia, sekä erilaisten työn piirteiden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Työn piirteisiin liittyen Hackman ja Oldham (1975) ovat kehittäneet työn piirremallin (Liite 2), joka toimii tämän tutkimuksen perustana. Etätöiden osalta käsitellään etätöiden tekemisen eri muotoja, sekä sen aikaansaamia

yksilö- ja organisaatiotason hyötyjä ja haasteita. Sen sijaan etätyössä koetun työtyytyväisyyden osalta tarkastellaan aikaisempia tutkimuksia kyseiseen aiheeseen liittyen, eli minkälainen yhteys työtyytyväisyyden ja etätyön välille on aikaisemmin todettu.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimusmenetelmänä tutkielmassa käytetään laadullista analyysia. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä mahdollisimman tarkasti, mutta tutkimustuloksia ei ole tarkoitus yleistää kattamaan koko etätyöntekijäjoukkoa. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 16) mukaan laadullisen analyysin tarkoitus onkin "lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa."

Aineisto kerätään puolistrukturoitujen, eli teemahaastattelujen avulla, joiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Kyseinen aineistonkeruutapa vastaa parhaiten tämän tutkielman tarkoitusta; haastateltaville halutaan antaa mahdollisuus vastata omin sanoin, mutta samalla halutaan kysyä kaikilta samat kysymykset. Tutkimusta varten haastatellaan kolmea etätyötä säännöllisesti tekevää työntekijää, joista kaksi työskentelee Innoman Oy:ssä, ja yksi sen tytäryrityksessä Finastor Oy:ssä. Tutkimustuloksia vertaillaan teoriaan ja aineistosta tehdään erilaisia tulkintoja.

Muita laadullisen analyysin yleisiä piirteitä, jotka kuvaavat myös tätä tutkielmaa, ovat ainakin pienehkö aineistokoko, hypoteesittomuus ja tutkijan asema (Eskola & Suoranta 1998, 13-24). Lisäksi yksittäisten tapausten erittelemisen sen kautta, minkälaisen merkityksen tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat asioille antaneet, on yksi laadullisen analyysin tunnuspiirteistä ja kuvaa myös tätä tutkimusta (Koskinen et al. 2005, 31).

Aineiston analysoinnissa käytettiin realistista tarkastelutapaa, joka keskittyy aineiston sisällön tarkasteluun esimerkiksi kielellisen tarkastelun sijasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).

1.4. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Johdantoa seuraa teoriaosuus, jossa esitellään, minkälaisia tuloksia aikaisemmissa tutkimuksissa on saatu työtyytyväisyyteen, etätyöhön, sekä työtyytyväisyyden ja etätyön väliseen suhteeseen liittyen. Teoriaosuutta seuraa empiriaosuus, jossa esitellään tutkimusprosessin kulku ja tutkimustulokset teoriaan peilaten. Tutkimustulosten yhteenvedossa vastataan edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen seuraa johtopäätökset, jossa tuloksia verrataan aikaisempiin tutkimustuloksiin, etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Lopuksi pohditaan vielä jatkotutkimusaiheita. Tutkielman voidaan siis sanoa koostuvan neljästä pääosasta: johdannosta, teoriaosuudesta, empiriaosuudesta, sekä johtopäätöksistä.

Tutkielman rajallisen laajuuden vuoksi työ on rajattu käsittelemään työtyytyväisyyden osalta pääasiassa työn ominaisuuksia. Muun muassa Su-Chaon ja Ming-Shingin (2006) mukaan työn ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen.

Tutkielmassa ei siis pyritä selvittämään esimerkiksi työntekijän iän, sukupuolen tai palkan vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tutkielmassa ei myöskään huomioida persoonallisuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Päätöstä puoltaa se, että monet tutkijat ovat osoittaneet (mm. Griffin 1991; Stone & Porter 1975), että työn rakenteelliset tekijät voivat ennustaa paremmin työntekijän affektiivisia tuloksia kuin yksilön ominaisuudet. Myös Thomasin, Buboltzin ja Winkelspechtin (2004) mukaan työtyytyväisyyttä selittää paremmin työn ominaisuudet kuin yksilön persoonallisuus.

Tutkielmassa ei tarkastella motivaation käsitettä, vaikka se liittyy läheisesti työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään myös etätyöskentelyyn liittyvien erilaisten juridisten tekijöiden tarkastelu.

Harpaz (2002) on jaotellut etätyön hyödyt ja haitat kolmeen tasoon, yksilö-, organisaatio- ja yhteiskunnalliseen tasoon. Tässä tutkielmassa keskitytään kahden ensimmäisen, yksilö- ja organisaatiotason tarkasteluun tutkimuksen pituuden rajallisuuden vuoksi.

2. TYÖTYTYTYVÄISYYS

Tässä kappaleessa käsitellään työtyytyväisyyttä; määritellään työtyytyväisyyden käsite, eritellään sen yksilö- ja organisaatiotason vaikutuksia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä keskitytään erityisesti työn piirteiden tarkasteluun ja siihen, minkälainen yhteys työn piirteiden ja työtyytyväisyyden välille on aikaisemmin todettu. Hackman ja Oldham (1975) ovat kehittäneet työn piirremallin, joka sisältää viisi työn piirrettä, joiden on todettu vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti juuri työn piirremallin tarkasteluun, koska sen avulla tutkitaan etätyöntekijöiden kokemaa työtyytyväisyyttä.

2.1. Työtyytyväisyyden määritelmä

Työtyytyväisyydellä on monia määritelmiä. Locke (1976, 1297-1349) on määritellyt työtyytyväisyyden yksilön työkokemuksista saamaksi miellyttäväksi tai positiiviseksi

tunnetilaksi. Locke (1976) on kehittänyt Herzbergin kaksifaktoriteoriaan perustuvan työtyytyväisyysmallin. Hän on jakanut työtyytyväisyyden käsitteen kolmeen tasoon, sisäiseen, ulkoiseen ja yleiseen tyytyväisyyteen. Sisäinen työtyytyväisyys muodostuu sisäisistä tekijöistä (esim. saavuttamisen tunne), ulkoinen ulkoisista tekijöistä (esim. tunnustus) ja yleinen työtyytyväisyys monien tekijöiden yhteissummasta. (Locke 1976, 1297-1349)

Robbinsin ja Coulterin (1996) mukaan asenteet vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen, ja tämän perusteella he ovat määritelleet työtyytyväisyyden yleiseksi asenteeksi työtä kohtaan. Huntin, Chonkon ja Woodin (1985) mukaan työtyytyväisyys kertoo, missä määrin työntekijä tuntee negatiivisesti tai positiivisesti työn ulkoisia ja/tai sisäisiä ominaisuuksia kohtaan.

2.2. Työtyytyväisyyden vaikutukset

Työtyytyväisyyden vaikutuksia tarkastellaan yksilö- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla tarkasteltuna työtyytyväisyyden on todettu parantavan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Fletcher & Williams 1996). Judgen, Thoresenin, Bonon ja Patton (2001) tekemän tutkimuksen mukaan työtyytyväisyydellä ja suorituskyvyllä on yhteys korrelaation ollessa 0.3. Lisäksi on saatu tutkimustuloksia siitä, että on hyvin todennäköistä, että jos työntekijät ovat tyytyväisiä, niin tällöin he ovat myös motivoituneita (Hwang & Chi 2005; Oishi, Diener, Lucas & Eunkook 1999). Työhön liittyvällä tyytyväisyydellä on todettu olevan yhteyttä myös yleiseen elämäntyytyväisyyteen (Lambert, Hogan & Elechi 2009).

Tutkimusten mukaan laaja-alainen työhyvinvoinnin edistäminen parantaa tuottavuutta; toiminnallisesti joustavat yritykset, eli sellaiset, joissa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, kehittyä siinä, sekä oppia uutta, on jopa 30–60 prosenttia parempi tuottavuus kuin toiminnallisesti joustamattomilla yrityksillä. Laaja-alaisella työhyvinvoinnilla viitataan yksilön fyysiseen ja henkiseen kuntoon, osaamisen kokonaisuuteen, sekä työkuorman ja työkyvyn tasapainoon. (Petäjaniemi 2007)

2.3. Työn piirteiden vaikutus työtyytyväisyyteen

Tässä työssä keskitytään pääasiassa työn piirteiden tarkasteluun työtyytyväisyyden osalta. Seuraavaksi esitellään aikaisempia tutkimustuloksia työn piirteiden ja työtyytyväisyyden väliseen yhteyteen liittyen, jonka jälkeen tarkastellaan lähemmin Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn piirremallia.

2.3.1. Aikaisemmat tutkimustulokset

Työn piirteiden ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta on perusteltu teoreettisesti motivaation, sekä merkitysten ja arvojen miellelyhtymäteorian avulla (Singh 1998, 72).

Monet tutkijat ovat teorisoineet ja empiirisesti testanneet työn piirteiden ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta.

Turnerin ja Lawrencen (1965) tekemän tutkimuksen mukaan heidän määrittelemät työn kuusi ominaisuutta (vaaditut taidot, itsenäisyys, tarpeellinen vuorovaikutus, vapaaehtoinen vuorovaikutus, tietämys ja vastuu) korreloivat positiivisesti työtyytyväisyyteen, ja negatiivisesti työntekijöiden poissaoloihin.

Lisäksi Bhuianin, Al-Shammarin ja Jefrin (1996) mukaan työn merkittävyys, palaute ja itsenäisyys vaikuttavat suoraan työntekijän työtyytyväisyyteen. Myös Hackman ja Lawler (1971 viitannut Su-Chao & Ming-Shing 2006, 202) saivat samansuuntaisia tuloksia; heidän tekemän tutkimuksen mukaan työn vaatimat taidot, työkokonaisuus, itsenäisyys ja palaute voivat myös vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Friedin ja Ferrisin (1987) mukaan työn itsenäisyys ja palaute vaikuttavat vahvimmin työtyytyväisyyteen työn piirremallin viidestä työn piirteestä.

Juujärveen ja Mieltiseen (1998) viitaten seitsemästä työn ydinpiirteestä (työn vaatimat taidot, työkokonaisuus, työn merkittävyys, itsenäisyys, palaute työstä, palaute ihmisiltä, kanssakäymisen määrä) työtyytyväisyyteen korreloivat voimakkaasti työn itsenäisyys, työn merkittävyys, työn vaatimat taidot ja työstä saatu palaute. Tämän tutkimuksen mukaan sosiaalinen vuorovaikutus ei selittänyt

työtyytyväisyyttä; kanssakäymisen määrän, sekä työtyytyväisyyden välillä oli negatiivinen korrelaatio. (Juujärvi & Miettinen 1998)

Näillä kaikilla tutkimustuloksilla on yhteistä itsenäisyyden vaikutus työtyytyväisyyteen. Myös DeVaron, Lin & Brookshiren (2007) mukaan itsenäisyydellä on vaikutus työtyytyväisyyteen.

2.3.2. Työn piirremalli

Hackmanin ja Oldhamin kehittämä työn piirremalli (Job Characteristics Model, JCM) on yksi tunnetuimmista malleista työn uudelleensuunnitteluun ja parantamiseen. Lisäksi JDC (Job Diagnostic Survey), joka perustuu työn piirremalliin, on myös erittäin tunnettu liiketoiminta-alalla, ja siihen pohjautuen on tehty monia uusia työn uudelleensuunnittelun malleja (DeVaro et al. 2007, 986). Voisi sanoa, että työn piirremalli on muodostunut jo klassikoksi. On myös todettu, että työn piirremallin eri työn piirteet vaikuttavat yhtä suurella määrällä suorituskäyttöön, kuin työtyytyväisyyteen (DeVaro et al. 2007).

Työn piirremalli (Liite 2) perustuu työn jakamiseen viiteen ydinominaisuuteen, jotka ovat työn vaatimat taidot (skill variety), työkokonaisuus (task identity), työn merkittävyys (task significance), itsenäisyys (autonomy) ja palaute työstä (feedback). Työn vaatimat taidot viittaa siihen, miten monenlaisia taitoja työ tekijältään vaatii. Työkokonaisuudella tarkoitetaan, missä määrin työ sisältää tietyn tehtävän tekemistä alusta loppuun, niin, että työn tulokset voidaan nähdä. Työn merkittävyys osoittaa, missä määrin työ vaikuttaa muihin organisaation tai ulkoisen ympäristön ihmisten toimintaan. Itsenäisyys puolestaan esittää, kuinka paljon työntekijällä on työn aikataulutuksessa ja menettelytapojen valinnassa vapautta, itsenäisyyttä ja harkintavaltaa. Palaute työstä kertoo, missä määrin työntekijä pystyy työskennellessään arvioimaan kuinka hyvin hän työskentelee, eli kuinka paljon työntekijä saa työskennellessään tietoa suorituskäyttönsä. Huomionarvoista on, että tässä yhteydessä tarkoitetaan työstä itsestään saatavaa palautetta, ei esimieheltä tai kollegoilta saatavaa palautetta. (Hackman & Oldham 1975)

Nämä työn viisi piirrettä ovat yhteydessä ja voivat aiheuttaa erilaisia kriittisiä psykologisia tiloja. Nämä kolme kriittistä psykologista tilaa ovat työn koettu merkityksellisyys, vastuuntunne työstä ja tieto työn tuloksista. Työn koettu merkityksellisyys on kognitiivinen mielentila, joka kertoo kuinka tärkeänä ja arvokkaana työntekijä kokee työtään pidettävän. Tämä psykologinen tila on yhteydessä kolmeen työn piirteeseen: työn vaatimiin taitoihin, työkokonaisuuteen ja työn merkittävyyteen. Vastuuntunne työstä muodostuu sen kautta, että henkilö tuntee olevansa vastuussa työllä aikaansaaduista tuloksista henkilökohtaisesti. Vastuuntunne työstä on sidoksissa työn itsenäisyyteen. Tieto työn tuloksista viittaa siihen, kuinka tietoinen työntekijä on suorituksensa tasosta, ja kuinka hyvin hän ymmärtää tämän tiedon. Tieto työn tuloksista on yhteydessä työstä saatavaan palautteeseen. (Hackman & Oldham 1975)

Työn koettu merkityksellisyys, vastuuntunne työstä ja tieto työn tuloksista johtavat korkeaan sisäiseen työmotivaatioon, laadukkaaseen suorituskyykyyn, korkeaan työtyytyväisyyteen ja vähäiseen työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Hackman & Oldham 1975) Näihin tekijöihin vaikuttaa mallin mukaan myös työntekijän kasvutarve, mutta tämän tekijän olen jättänyt tässä tutkimuksessa huomioimatta tutkimuksen tutkivan luonteen vuoksi.

Hackman & Oldham (1975) ovat kehittäneet empiirisiin tarkoituksiin soveltuvan laskukaavan työn piirremallista. Laskukaavan avulla saadaan luku, joka kertoo työn mahdollisuudesta vaikuttaa työntekijän tunteisiin ja käyttäytymiseen. Tämä luku on MPS (Motivating Potential Score), ja se voidaan laskea seuraavasti: (Hackman & Oldham 1975, 160)

MPS = $\frac{\text{työn vaatimat taidot} + \text{työkokonaisuus} + \text{työn merkittävyys}}{3} \times (\text{itsenäisyys}) \times (\text{palaute työstä})$

3

Hackman ja Oldham (1975) ovat perustelleet työn piirremallia muun muassa Herzbergin kaksifaktoriteorialla (Herzberg 1966; Herzberg, Mausner & Snyderman 1959).

Herzbergin kaksifaktoriteoria esittää, että työntekijän tyytyväisyyttä määräävät ensisijaisesti työhön liittyvät tekijät, motivaatiotekijät, kun taas työtyytymättömyys johtuu työympäristöön liittyvistä tekijöistä, eli hygienia- ja motivaatiotekijöistä (Herzberg et al. 1959, 72-81). Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa tunnustus, saavuttaminen, vastuullisuus, ylenemismahdollisuudet, työ itsessään ja henkilökohtainen sisäinen kasvu (Herzberg et al. 1959, 72-74). Hygienia- ja motivaatiotekijöitä puolestaan ovat ainakin yrityksen henkilöstö- ja toimintapolitiikka, työn suunnittelu ja tekninen työnjohto, palkka, suhteet työtovereihin, työsuhteen varmuus, yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset, sekä työn ulkoiset olosuhteet (Herzberg et al. 1959, 80-81).

Koska työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys aiheutuvat eri tekijöistä, ei niitä voida tarkastella toistensa vastakohtina. Herzbergin (1966, 76) mukaan työtyytyväisyyden vastakohta on ei-työtyytyväisyys ja vastaavasti työtyytymättömyyden vastakohta on ei-työtyytymättömyys. (Herzberg 1966, 76)

Motivaatiotekijöiden uskotaan motivoivan työntekijän yrittämään enemmän, toteuttamaan itseään ja kasvamaan henkisesti, ja nämä voivat johtaa työtyytyväisyyteen ja parempaan työtulokseen (Herzberg et al. 1959, 113-115).

Muutokset, jotka vaikuttavat ainoastaan hygienia- ja motivaatiotekijöihin, eivät lisää työntekijän tyytyväisyyttä, vaan vähentävät tyytymättömyyttä. Riittävä hygienia- ja motivaatiotekijöiden esiintyminen työssä on ainoastaan alku työntekijän työtyytyväisyydelle. Jotta saavutettaisiin siedettävä taso työn suorittamiseen, on työympäristön oltava erinomainen, jos työssä on liian rajoitettu mahdollisuus motivaatiotekijöille. (Herzberg et al. 1959, 113–115)

Työn piirremallia on perusteltu motivaation, sekä merkitysten ja arvojen miellelyhtymäteorian (Means-End Chain Theory) avulla (Singh 1998).

Igenin ja Hollenbeckin (1991) mukaan itsenäisyys, vaihtelevuus ja työhön osallistuminen saavat aikaan sen, että työ koetaan tärkeäksi. Sen seurauksena nämä kolme ominaisuutta johtavat korkeaan sisäiseen motivaatioon.

Palautetta voidaan puolestaan perustella merkitysten ja arvojen miellelyhtymäteoriolla (Ilgen & Hollenbeck, 1991), koska palaute mahdollistaa työntekijän korkealaatuisen työsuorituksen ja paremman henkisen hyvinvoinnin. Palaute parantaa motivaatiota, kun työskennellessä saadaan tietoa keinoista, joilla päämäärä saavutetaan (Singh 1998).

3. ETÄTYÖ

Tässä kappaleessa keskitytään etätyön määritelmien, etätyön eri muotojen, sekä etätyön erilaisten hyötyjen ja haittojen tarkasteluun.

3.1. Etätyön määritelmä

Etätyöllä on monenlaisia määritelmiä. Belanger ja Collins (1998) määrittelevät etätyön työn tekemiseksi muualla kuin perinteisessä toimistossa, hyväksikäyttäen tietokoneita ja tietotekniikkaa ylläpitääkseen yhteyttä toimistoon.

McCloskey ja Igbaria (1998, 341) mainitsevat, että yksi etätyötä koskevan kirjallisuuden heikkouksista on, että etätyöllä ei ole yhtä täsmällistä ja kaikkialla käytössä olevaa määritelmää, vaan käsite on suhteellisen epämääräinen. Heidän mukaan tämä tuo vaikeuksia muun muassa rajan vetämiseen siinä, että mikä lasketaan etätyöskentelemiseksi ja mikä ei; voidaanko esimerkiksi verrata sellaisia tutkimuksia toisiinsa, joissa toiseen on osallistunut organisaatiossa työskenteleviä, jotka työskentelevät etätyönä, ja toiseen itsensä työllistäviä henkilöitä? (McCloskey & Igbaria 1998, 341)

Määritelmässä on eroja ainakin informaatio- ja kommunikaatioteknologian hyväksikäyttämässä. Joissakin määritelmässä ei vaadita minkään elektroniikan hyväksikäyttämistä, ja toisissa taas vaaditaan esimerkiksi datan siirtoa. Määritelmässä on eroa myös työskentelemisen sijaintiin liittyen, kun osa määritelmistä laskee ainoastaan kotona tehtävän työn etätyöksi. Myös erilaiset työmuodot ja –suhteet eivät ole heidän mielestään verrattavissa toisiinsa (mm. kokoaika- ja osa-aikatyöt). Myös eri etätyön tekemisen määrillä on saatu erilaisia tuloksia. (McCloskey & Igbaria 1998, 344-348)

Tietotyö on yleisin etätyöntekijän tekemä työmuoto (Helle 2004, 42). Etätyöllä on monia eri ilmenemismuotoja, mutta kaikille yhteisiä piirteitä ovat työn valvonnan etääntyminen, eli siirtyminen aikaisemmasta ehkä läheisestäkkin valvonnasta etäiseen valvontaan. Lisäksi kommunikointi siirtyy kasvokkaisista tapaamisista tietoliikenneyhteyksien avulla tapahtuvaan yhteydenpitoon. Mikäli harjoitetaan ryhmätyöskentelyä, siirtyy sekin kasvokkaisista tapaamisista virtuaaliseen tiimityöskentelyyn. Myös työskentelypaikka vaihtuu pois paikan päältä tapahtuvaksi tai monilla tahoilla tapahtuvaksi. (Kurland & Bailey 1999, 53)

Etätyöllä on virallinen määritelmä eurooppalaisessa etätyön puitesopimuksessa, joka tuli voimaan Suomessa vuonna 2005. Etätyö määritellään sopimuksen 2. artiklan mukaan seuraavasti: ”Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti noiden tilojen ulkopuolella”. Vastoin Euroopan puitesopimusta, Suomessa ei ole otettu tietotekniikkaa määritelmän edellytykseksi, vaan tietotekniikan hyväksikäyttäminen tulisi Helteen (2004, 45) mukaan ymmärtää lähinnä etätyötä kuvaavana ilmiönä. Huomionarvoista puitesopimuksessa on se, että etätyöksi lasketaan ainoastaan sellainen työ, joka voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa. Tämä tekijä on otettu huomioon tässä tutkielmassa haastateltavien työnkuva huomioon ottaen. Kaikkien haastateltavien työnkuvaan kuuluvat esimerkiksi asiakaskäynnit, mutta kyseisiä käyntejä ei voida lukea kuuluvaksi etätyöskentelemisen piiriin, koska asiakkaan luona tehtävää myyntityötä ei voida tehdä muualla kuin asiakkaan luona (Helle 2004, 48). Sen sijaan asiakkaiden kanssa Go To Meeting -virtuaalityökalun avulla pidettävät palaverit luetaan kuuluvaksi etätyön piiriin.

3.2. Etätyön eri muodot

Etätyön eri muodot voidaan jaotella monella eri tavalla. Yksi tapa jaotella etätyön muodot on seuraavanlainen (Helle 2004, 50):

- ”työntekijän kodissa tai muussa valitussa paikassa kokonaan tai osittain tehtävä etätyö
- liikkuva etätyö
- yrittäjänä tehtävä etätyö
- etätyökeskuksessa tehtävä etätyö”

Työntekijän kodissa tai muussa valitussa paikassa kokonaan tai osittain tehtävä työ on yleisin etätyön muoto, ja se viittaa tilanteeseen, jossa työntekijä työskentelee varsinaisten työpaikan toimitilojen sijaan kotonaan tai muualla käyttäen tietotekniikkaa. (Helle 2004, 50-54)

Liikkuvaa etätyötä tekevä on usein liikkeessä tai matkoilla, ja hän työskentelee paikoissa, jossa sattuu sillä hetkellä liikkumaan esimerkiksi hotellissa, lentokentällä tai autossa käyttäen tietoliikennetekniikkaa hyväksi (Kurland & Bailey 1999, 55).

Esimerkkiammatteja yrittäjänä työskentelevistä etätyöntekijöistä voivat olla ainakin ammatinharjoittaja, freelancer ja konsultti. He työskentelevät erilaisille toimeksiantajille. Etätyöntekijöiksi heidät voidaan lukea kuuluvaksi, kun he (Helle 2004, 54) ”tekevät työtään säännöllisesti esimerkiksi kotitoimistostaan käsin, ja pitävät yhteyttä esimerkiksi asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja alihankkijoihin tietoliikennetekniikan avulla”. Tähän etätyömuodon piiriin kuuluvia ei koske puitesopimus eikä työlainsäädäntö. (Helle 2004, 50-54)

Etätyökeskuksessa tehtävä työ tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö työskentelee nimenomaan etätyön tekemiselle tarkoitetuissa tiloissa. Etätyökeskuksessa työskentelevän työ eroaa kotona työskentelevästä paikan lisäksi siinä, että keskuksessa voi työskennellä myös muiden yritysten työntekijöitä. (Helle 2004, 50-54; Kurlan & Bailey 1999, 55)

3.3. Etätyön hyödyt ja haasteet työntekijälle

Etätyön hyötyjä yksilölle ovat ainakin itsenäisyys, joustavat työajat, ajankäytön tehokkaampi johtaminen, mahdollisuus vaikuttaa enemmän vapaa-ajan käyttöön, työmatkoihin käytetyn ajan ja työmatkakustannusten väheneminen, mahdollisuus

huolehtia perheenjäsenistä työnteon lomassa, sekä ammatillinen joustavuus. Itsenäisyys on seurausta siitä, että etätyöntekijä ei työskentele suoran valvonnan alaisena, jonka vuoksi itsenäisyys, vastuullisuus ja haasteet lisääntyvät. Joustavat työajat liittyvät mahdollisuuteen päättää itse työajoista. Ajankäytön tehokkaampi johtaminen tarkoittaa sitä, että työnteko ei keskeydy esimerkiksi kollegoiden mahdollisten keskeytysten vuoksi. Ammatillinen joustavuus viittaa siihen, että etätyö mahdollistaa työskentelemisen halutussa ammatissa niin, että työntekijällä on suurempi vapaus vaikuttaa työjärjestelyihin, sekä mahdollisuus työskennellä samanaikaisesti usealle työnantajalle. (Harpaz 2002)

Lisäksi etätyö lisää työntekijän työhyvinvointia ja työmotivaatiota, ja näin ollen myös työssä jaksamista, työn suoritustapaan ja työaikoihin liittyvän vapauden lisääntymisen, sekä työnteon ja vapaa-ajan helpomman yhdistämisen myötä. (Helle 2004, 19) Kurlan ja Bailey (1999, 57) lisäävät näihin vielä miellyttävän työympäristön ja stressin vähenemisen.

Etätyön haittoja yksilölle ovat ainakin heikentynyt joukkoon kuulumisen tunne, eristäytymisen tunteet, kadonnut erottelu työn ja kodin välillä, itsekurin tarve, ammatillisen tuen puute, vaikeutunut urakehitys, tunne siitä, että on koko ajan tavoitettavissa, sekä persoonallisuuden sopimattomuus etätyöhön. (Harpaz 2002) Lisäksi yksi etätyön haitoista on mahdolliset tekniset ongelmat (Helle 2004, 21).

Etätyön seurauksena työntekijän tunne joukkoon kuulumisesta, sekä yhteisistä tavoitteista ja pyrkimyksistä saattaa heikentyä. (Harpaz 2002) Etätyötä tekevät saattavat myös tuntea ulkopuolisuutta käydessään työpaikallaan (Büssing 1998, 144-166). Ainakin hyvin sosiaalisille henkilöille etätyöskentely saattaa olla erityisen haitallista sosiaalisten kontaktien vähenemisen myötä. Työn ja kodin väliltä kadonnut erottelu saattaa johtaa vähentyneeseen työtehokkuuteen perheenjäsenten ja muiden henkilöiden keskeytysten ja vaatimusten myötä. Itsekurin tarve viittaa siihen, että työntekijän täytyy osata määritellä rajat työskentelylleen; etätyö saattaa nimittäin johtaa liian vähäiseen työskentelyyn, tai sitä vastoin jopa työriippuvuuteen, sen seurauksena, ettei työntekoa osata suorittaa työaikojen lomassa. Ammatillisen tuen

puute kuvaa sitä, että etätyöntekijä jää paitsi työpaikalla vallitsevasta välittömästä ammatillisesta tuesta. (Harpaz 2002)

Lisäksi etätyöntekijöiden urakehitys saattaa vaikeutua, koska huomio ei kiinnity niin vahvasti sellaisiin työntekijöihin, jotka työskentelevät näkymättömissä (Harpaz 2002; Igbaria & Guimaraes 1999). Etätyöntekijöille saattaa myös muodostua tunne, että he ovat jatkuvasti kollegoiden ulottuvilla ja käytettävissä, koska kollegat saattavat ottaa yhteyttä myös varsinaisten työaikojen ulkopuolella. Haasteita ovat myös pidemmät työpäivät, työhön keskittyminen, epämuodolliset kontaktit ja tarvittaviin resursseihin vaikeutunut kiinnipääseminen (Kurlan ja Bailey 1999, 57). Jokainen yksilö ei myöskään sovi etätyöntekijäksi. Esimerkiksi työntekijä, joka on tottunut työskentelemään tiukan valvonnan alaisena, ei ole tottunut itsenäiseen työskentelyyn ja on joustamaton, ei sovi etätyöntekijäksi. (Harpaz 2002)

3.4. Etätyön hyödyt ja haasteet organisaatiolle

Etätyön hyötyjä organisaatiolle ovat etätyöntekijöiden lisääntynyt tuottavuus yhteen paikkaan sidottuihin kollegoihin verrattuna (Hesse & Grantham 1991). Työntekijöiden parantuneesta tuottavuudesta mainitsevat myös Kurlan ja Bailey (1999, 56). Lisäksi lisääntynyt henkilöstön saavutettavuus, poissaolojen huomattava väheneminen, kiinteiden kustannusten pieneneminen, työntekijöiden lisääntynyt motivaatio houkuttelevien työmuotojen myötä ja yrityskuvan muuttuminen positiivisemmaksi sen myötä, että työntekijöillä on mahdollisuus etätyön tekemiseen. Henkilöstön saavutettavuus lisääntyy etätyön myötä, kun muun muassa sellaiset yksilöt, jotka asuvat kaukana, ovat pienten lasten vanhempia, liikuntaesteisiä tai jotka haluavat työskennellä osa-aikaisesti ja joustavilla työajoilla, ovat organisaation käytettävissä. (Harpaz 2002)

Myös avoimuuden lisääntyminen, suurempi tarjolla olevien taitojen kirjo, korkeampi työmoraali ja sääntöjen noudattaminen, on mainittu etätyön aikaansaamiksi organisaatiotason hyödyiksi (Kurlan & Bailey 1999, 56).

Lisäksi houkuttelevuus työnantajana lisääntyy ja työntekijöiden työhyvinvointi paranee etätöiden myötä (Helle 2004, 22). Erityisesti juuri työhyvinvointia parantavana tekijänä etätöitä ei ole Heinosen (2002) mukaan tarpeeksi huomioitu, sen kuitenkin ollessa erittäin merkittävä osa-alue. Kun työntekijä saa itse vaikuttaa työaikaan, -paikkaan, ja muihin työjärjestelyihin, työssä jaksaminen paranee ja hyvinvoivat työntekijät ovatkin usein muita parempia suorituskyvyltään ja tehokkuudeltaan (Helle 2004, 22).

Etätöiden haittoja organisaatiolle ovat vaikeus ottaa etätöitä käyttöön keskitetyssä, muutoksia välttävässä organisaatiossa, sijoitukset valmennukseen ja uusiin valvontametteihin, organisaatioon sitoutumisen mahdollinen heikkeneminen, työtapoihin liittyvät muutokset, sekä etätöiden käyttöönottoon liittyvät kustannukset. Etätöitä vaatii hajautettua ja tasa-arvoista johtamistyyliä, sekä työjohton valmennusta etätöihin liittyviin asioihin. Lisäksi motivaatio ja organisaatioon sitoutuminen voivat heikentyä. (Harpaz 2002) Toisaalta monissa tutkimuksissa on todettu päinvastaista; etätöiden on myös todettu parantavan työntekijän sitoutumista organisaatioon ja parantavan tyytyväisyyttä esimiehiin (esim. Igbaria & Guimaraes 1999).

Etätöiden siirtymisen myötä valvonta, raportointi ja kommunikointi muuttuvat monimutkaisemmiksi. Tämän seurauksena palautetta tulee antaa yhä useammin, työntekijään täytyy kohdentaa yhä enemmän luottamusta ja täytyy huomioida, että tiedonvälitys toimii samalla tavalla kuin ennen, mukaan lukien ohjeista ja tehdyistä päätöksistä tiedottaminen. (Harpaz 2002)

Muita haittoja ovat kustannusten ja tietoteknisten ongelmien lisääntyminen, työntekijöiden valvonnan vaikeutuminen, hiljaisen tiedon välittämisen haasteet, sekä organisaation ja työjärjestelyjen hallinnassa pitäminen (Helle 2004, 25). Lisäksi suorituskyvyn arviointi, saavutettavuus, suorituksen ohjaaminen, työjohtollinen kontrolli, ihmistenväliset taidot ja virtuaalikulttuuri tuovat oman lisänsä haasteiden kirjoon (Kurlan & Bailey 1999, 56).

4. TYÖTYTYVÄISYYS ETÄTYÖSSÄ

Monissa tutkimuksissa on todettu, että etätyöllä on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen (mm. Belanger 1999; Igbaria & Guimaraes 1999; McCloskey & Igbaria 1998, 338-358). Positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen juontuu muun muassa siitä, että etätyöntekijät kokevat, että heillä on suurempi vapaus mukauttaa työtehtäviään itselleen sopiviksi sen vuoksi, että he eivät työskentele varsinaisissa yrityksen toimitiloissa (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman 1999 viitannut Golden & Veiga 2005, 302).

Riley ja McClosky (1997, 133-142) ovat myös todenneet etätyötä tekevien kokevan todennäköisesti vähemmän kodin ja työn välisiä konflikteja, mikä myös osaltaan lisää työtyytyväisyyttä. Toisaalta tähän liittyen on saatu myös päinvastaisia tutkimustuloksia; esim. Christensenin (1988, 213) mukaan erityisesti naiset, jotka tekevät etätyötä, kokevat olevansa työn ja perheen välisten vaatimusten ristipaineessa, ja saavansa liian vähän vapaa-aikaa. Etätyön myötä työntekijät pystyvät myös työskentelemään paremmin ilman muiden, esimerkiksi kollegoiden keskeytyksiä (Dubrin 1991). Näiden lisäksi etätyön on todettu pienentävän työntekijöiden vaihtuvuuden astetta, vaikuttavan positiivisesti tuottavuuteen, pienentävän toimitilakustannuksia, lisäävän joustavuutta, sekä parantavan työmoraalia (Belanger 1999). Lisäksi etätyöskentelemisen on todettu vähentävän stressiä (Humble, Jacobs & Van Sell 1995, 19).

Etätyöskentely voi vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen eristäytymisen tunteiden lisääntymisen ja työpaikkaan liittyvien sosiaalisten suhteiden heikentymisen myötä (Cooper & Kurland 2002; Yap & Tng 1990).

Usein harjoitettuna työmuotona etätyö voi johtaa sekä ammatilliseen, että sosiaaliseen eristäytyneisyyteen. Etätyöntekijät jäävät paitsi työpaikan spontaaneista työhön liittyvistä ja liittymättömistä keskusteluista. Näin etätyötä tekevät voivat jäädä paitsi sellaisesta informaatiosta, jotka edistäisivät heidän uraansa, koska he eivät pääse käsiksi tärkeään tietoon tarvittavien suhteiden puuttumisen myötä. He jäävät

paitsi myös epävirallisesta ohjauksesta, oppimisesta ja epävirallisesta palautteesta, jotka parantaisivat työhön liittyviä taitoja. (Cooper & Kurland 2002)

Näitä kasvokkain tapaamisia eivät korvaa edistyneemmätkään teknologiset laitteet, koska näillä laitteilla on sosiaalisia ja teknologisia rajoitteita (Rice & Gattiker 2001, 544-581). Muun muassa nonverbaaliset viestit eivät välity teknologisten laitteiden avulla, ainakaan yhtäläillä kuin kasvokkaisissa tapaamisissa (Kurland & Bailey 1999, 60). Teknologisilla laitteilla voidaan pitää tietysti yhteyttä kollegoihin ja muihin tahoihin, ja niin tehdäänkin laajalti etätyöskentelijöiden keskuudessa erilaisten laitteiden avulla. Näillä laitteilla on kuitenkin erilaisia rajoitteita, eivätkä ne voi mitenkään korvata kasvokkain käytäviä spontaaneja keskusteluja, eikä samassa paikassa yhdessä työskentelemisen tunnetta. Sosiaaliset ja teknologiaan liittyvät rajoitteet ovat esteenä samanlaisiin hyötyihin pääsemiseksi. (Shapiro, Furst, Spreitzer & Von Glinow 2002, 460).

Juujärvi & Miettinen (1998) tutkivat Pro Gradu –tutkielmassaan miten työntekijän persoonallisuus ja työn ominaisuudet vaikuttavat etätyössä koettuun työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen tulokseksi saatiin, että 34 eri ammattiteissa työskentelevästä etätyöntekijästä 82 prosenttia oli tyytyväisiä työhönsä. Työntekijän persoonallisuus ei selittänyt työtyytyväisyyttä, sitä selittäväksi tekijäksi osoittautui työn monipuolisuus. Suurimmaksi haitaksi osoittautui epävarmuus, ja suurimmiksi hyödyiksi itsenäisyys, sekä mahdollisuus määrätä työajastaan ja –rytmistään. Ainoastaan yksilöorientoituneille yksinäisyys osoittautui yhdeksi etätyön haittapuolista, muille ryhmille se ei ollut haittapuolena. (Juujärvi & Miettinen 1998)

Vitterso et al. (2003) tutkivat kotona tehtävän työn vaikutusta työntekijöiden ja heidän elämäntyytyväisyytensä elämänlaatuun. Tutkimuksessa elämänlaatu jaettiin neljään ulottuvuuteen, jotka ovat kokonaisvaltainen elämäntyytyväisyys, joukkoon kuulumisen tunne, olemisen tunne (sense of being), sekä joksikin tulemisen tunne (sense of becoming). Tutkimuksen tulokseksi saatiin, että kotona tehtävä työ ei vaikuttanut työntekijän kokonaisvaltaiseen elämäntyytyväisyyteen. Sen sijaan kotona tehtävä työ vaikutti positiivisesti joukkoon kuulumisen tunteeseen. (Vitterso et al. 2003)

McCloskeyn ja Igbarian (1998) mukaan erittäin suuressa määrin harjoitettunakin, etätyöllä on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Muun muassa tämän tiedon pohjalta Golden ja Veiga (2005) innostuivat tutkimaan etätyön tekemisen määrän vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että työtyytyväisyyden taso paranee tiettyyn rajaan asti, sitä mukaan kun etätyön tekeminen lisääntyy. Enimmillään etätyön tekemisen määrän tasoilla työtyytyväisyyden taso alkaa laskea ja hieman vähentyä, ja tämän jälkeen oleellisesti hidastua. Tämä kriittinen raja, jonka jälkeen työtyytyväisyyden taso alkaa laskea, on heidän tutkimuksen mukaan 15,1 tuntia viikossa.

Huws:n et al. (1990) mukaan etätyöntekijät ovat tyytyväisiä työympäristöönsä, käyttämiinsä työvälineisiin ja tekemäänsä työhön. Ralstonin (1989) mukaan sellaiset työntekijät, jotka tekevät työtä joustavilla työajoilla, ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin ne, jotka työskentelevät kiinteiden työaikojen mukaan. Helle (2004, 19) on samoilla linjoilla vapauden ja itsenäisyyden tuoman hyödyn kanssa; hänen mukaan etätyö lisää työntekijän työhyvinvointia ja työmotivaatiota, ja näin ollen myös työssä jaksamista, työn suoritustapaan ja työaikoihin liittyvän vapauden lisääntymisen, sekä työnteon ja vapaa-ajan helpomman yhdistämisen myötä.

5. TUTKIMUSPROSESSI

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä, aineiston keräämistä ja aineiston analysointia. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea henkilöä, joista kaksi työskentelee Innoman Oy:ssä ja yksi sen tytäryrityksessä Finastor Oy:ssä. Näiden yritysten toiminnasta ja haastateltavien taustatiedoista kerrotaan lyhyehkösti, mutta informatiivisesti. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1. Menetelmät, aineiston kerääminen ja analysointi

Teorian suhde tutkimukseen voi olla teoria keinona tai päämääränä (Eskola 1975, 161-164 viitannut Eskola & Suoranta 1998, 82). Tässä tutkielmassa teoriaa on

käytetty keinona tutkimuksen suorittamiseen, koska tarkoituksena ei ole muodostaa uutta teoriaa. Eskolan ja Suorannan (1998, 81) mukaan kun teoria koetaan tutkimuksen suorittamisen mahdollisuutena, siitä voidaan muodostaa deduktiivisesti erilaisia ongelmia, joihin empirian avulla pyritään saamaan vastauksia. Juuri näin on toimittu myös tässä tutkimuksessa. Teoria on Tuomen ja Sarajärven (2009, 18) mukaan tarpeellinen muun muassa tutkimuskokonaisuuden, menetelmien ja luotettavuuden hahmottamisessa. Tässä tutkielmassa teoria rakennettiin tutkimuksen kannalta keskeisten käsitteiden, eli työtyytyväisyyden ja etätyön, sekä aikaisempien tutkimusten varaan etätyössä koetun työtyytyväisyyden osalta. Keskeiseksi teoriaksi valittiin Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn piirremalli sen vuoksi, että haluttiin tutkia työn piirteiden vaikutusta työtyytyväisyyteen ja kyseinen malli on muodostunut tämän asian tutkimisessa jo klassikoksi.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea etätyöntekijää puolistrukturoitujen-, eli teemahaastattelujen avulla. Kyseinen haastattelutapa valittiin, koska kaikilta haastateltavilta haluttiin kysyä samat kysymykset ja tietoa haluttiin kerätä juuri tietyistä asioista, mutta silti haluttiin antaa vapaus vastata kysymyksiin omin sanoin (Koskinen et al. 2005, 104). Koskisen et al. (2005, 105) mukaan teemahaastattelu on liiketalous- ja yhteiskuntatieteissä suosituin haastattelumuoto, ja oikein suoritettuna äärimmäisen tehokas.

Haastattelurunko koostui 11:sta pääkohdasta, jotka sisälsivät muutamia alakysymyksiä (Liite 1). Ensimmäiset kysymykset käsittelivät haastateltavien taustatietoja, tämän jälkeen kysyttiin etätyön hyödyistä ja haasteista. Pääpaino haastatteluissa oli kuitenkin työn ominaisuuksia käsittelevissä kysymyksissä, jotka laadittiin Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn piirremallin pohjalta. Myös muut haastattelukysymykset laadittiin teoriaosuuden pohjalta ja niin, että niiden avulla saataisiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi vapaa sana –kysymyksen avulla haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa haastattelun aikana mieleen tulleita asioita, joita tutkija ei heiltä ymmärtänyt kysyä, tai jotka olivat heille olennaisia asioita koskien, mutta eivät varsinaisesti liittyneet tutkimuskysymyksiin.

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan vastauksiaan nimenomaan etätyön näkökulmasta; tämä tuotti sellaiselle haastateltavalle vaikeuksia, jonka työ on periaatteessa samanlaista etätyössä ja toimistotyössä.

Haastattelut suoritettiin marraskuussa 2011 puhelimen välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon. Yhdeltä haastateltavalta kysyttiin vielä muutama tarkentava kysymys sähköpostitse. Tämän jälkeen aineistoon tutustuttiin perusteellisesti, vastaukset yhdistettiin ja koodattiin; toistuvat seikat merkittiin samoilla väreillä, ja poikkeavat asiat eri väreillä. Aineisto jaettiin eri luokkiin, ja vastaukset yhdistettiin keskenään kaavioksi, jonka perusteella tärkeimmät aineistosta nousevat seikat oli helpompi noteerata.

Aineistoa analysoitiin tutkimusongelma mielessä pitäen ja pohdittiin, mitä aineisto kertoo tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Vastauksia peilattiin teoriaan ja verrattiin aikaisempiin tutkimuksiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia etsien. Eskolan ja Suorannan (1998, 83) mukaan tutkimustulokset kannattaakin nimenomaan esittää ”teorian ja empirian vuoropuheluna”.

5.2. Case-yritys: Innoman Oy

Case-yrityksenä tutkielmaan osallistui vuonna 1992 perustettu Innoman Oy (Innovation Management Consulting), jonka toiminnan tarkoituksena on tarjota yritysjohdolle työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen liiketoimintamallien ja prosessien kehittämisen kautta. Innoman Oy keskittyy muun muassa sisäisen ja ulkoisen laskennan kehittämiseen, tulokselliseen innovaatio- ja kehitystoimintaan, tietotekniikan hyödyntämiseen liiketoiminnassa, ammattimaiseen markkinointiin ja myyntiin, asiakkuuksienhallintaan, sekä tutkimus-, kehitys- ja teknologiapalveluihin. (Innoman Oy 2011a)

Innoman Oy on kokonaisuudessaan sen henkilökunnan omistuksessa (Innoman Oy 2011a). Yrityksen henkilökuntaan kuuluu toimitusjohtaja, joka toimii myös konsulttitehtävissä, ja hänen lisäksi yrityksessä työskentelee neljä liikkeenjohdon konsulttia (Innoman Oy 2011b).

Innoman Oy:n asiakkaina on/on ollut eri toimialoilla toimivia erikokoisia yrityksiä, sekä julkishallinnon organisaatioita. Tavanomaisin Innoman Oy:n asiakas on kansainvälisille markkinoille laajentuva, nopeassa kasvuvaiheessa oleva yritys. (Innoman Oy 2011c) Innoman Oy:n asiakkaina ovat olleet monet yritykset ja organisaatiot muun muassa palveluiden, sanomalehtien kustantamisen, kuljetusliikkeiden, julkishallinnon, tietotekniikan ja ohjelmistojen, matkailun, sekä tukku- ja vähittäiskaupan aloilta. Näiden lisäksi asiakkaita on ollut konepaja-, elintarvike-, sähkö- ja elektroniikka-, rakennustuote-, sekä ympäristöteollisuuden aloilta. (Innoman Oy 2011f)

Yrityksen asiakkaille tarjoama palvelukonsepti koostuu kolmesta osasta: tilanteen alkuarvioinnista, liiketoiminnan kehittämisestä ja uusien toimintamallien käyttöönoton tuesta (Innoman Oy 2011d). Toimintamallin periaatteiksi mainitaan luottamuksellisuus, kumuloituva osaaminen, konkreettisuus, intohimo kehittämiseen, sekä Innoman extranet, joka on projekteissa käytettävä käytännön työkalu (Innoman Oy 2011e).

Innoman Oy:llä on tytäryritys Finastor Oy, joka tarjoaa yrityksille erilaisia taloushallinnon palveluja, kuten kirjanpitoa, talouden suunnittelua, sekä verotukseen ja tilinpäätökseen liittyviä palveluja. Asiakasyrityksellä voi olla jo valmiiksi taloushallinnon järjestelmä, johon Finastor muodostaa etäyhteyden, tai vaihtoehtoisesti he voivat etsiä ja kilpailuttaa tehokkaan järjestelmän yhdessä Innoman Oy:n kanssa. Finastor tarjoaa asiakkailleen reaaliaikaisesti tietoa heitä koskevissa asioissa, käyttäen monipuolisesti hyväksi sähköistä tiedonvälitystä. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä kolme henkilöä. (Finastor Oy 2011)

Kummassakaan yrityksessä ei ole annettu rajoituksia etätyön tekemiseen liittyen. Eräs haastateltava mainitsi syyksi sen, että kun on pieni yritys, niin ei ole tarvetta etätyötä koskeville rajoituksille ja säännöille. Käytännössä esimerkiksi palaverissa ilmoitetaan, mikäli henkilöstön täytyy olla seuraavalla viikolla tietyinä päivinä paikalla toimistossa. Yritysten työntekijöillä on käytössä etätyökaluina ainakin Skype ja Go To Meeting-työkalut, joilla voidaan muodostaa online-yhteys tarvittaviin tahoihin. Go To Meeting –palvelua käytetään verkkoneuvotteluiden työkaluna, ja se mahdollistaa

muun muassa online-vuorovaikutuksen, reaaliaikaisen tiedostojen jakamisen, sekä yhteisen ”näytön”, johon osanottajat voivat kirjoittaa tekstiä niin, että muut näkevät viestin reaaliaikaisesti. Muita käytössä olevia työkaluja ovat erilaiset dokumenttipankit, joiden avulla voidaan yhdessä ottaa esiin ja päivittää tarvittavia asiakirjoja.

5.3. Haastateltavat

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea henkilöä, joista kaksi työskentelee Innoman Oy:ssä ja yksi sen tytäryrityksessä Finastor Oy:ssä.

Kaikki haastateltavat etätyöskentelevät säännöllisesti. Kaksi haastateltavista toimii liikkeenjohdon konsultteina. Konsultit voidaan siis luokitella etätyöntekijöiksi, kun he (Helle 2004, 54): ”työskentelevät kotitoimistossa tai muussa pienessä toimistossa ja käyttävät tietoliikennetekniikkaa yhteydenpitoon asiakkaiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa”. Yksi haastateltavista työskentelee kirjanpitäjänä/palkanlaskijana, jolloin häneen voidaan soveltaa esimerkiksi seuraavaa etätyöntekijän määritelmää (Belanger & Collins 1998): etätyö voidaan määritellä muualla kuin perinteisessä toimistossa tehtäväksi työksi hyväksikäyttäen tietokoneita ja tietotekniikkaa ylläpitääkseen yhteyttä toimistoon.

Etätyön eri muodot voidaan siis jaotella työntekijän kodissa tai muussa valitussa paikassa kokonaan tai osittain tehtäväksi, liikkuvaksi, yrittäjänä tehtäväksi, sekä etätyökeskuksessa tehtäväksi etätyöksi (Helle 2004, 50). Haastateltavien keskuudessa esiintyy näistä kaikkia, paitsi etätyökeskuksessa tehtävää etätyötä. Yksi haastateltavista työskentelee kotona ja paikoissa, joissa sattuu sillä hetkellä liikkumaan, esimerkiksi uimahallissa tai autossa. Kaikkiällä, jossa on Internet-yhteys, hän pystyy tekemään työtään. Hänen voidaan siis sanoa tekevän kotona tai muussa valitussa paikassa tehtävää etätyötä, sekä liikkuvaa etätyötä.

Sen sijaan kahden muun haastateltavan voidaan sanoa harjoittavan kolmea eri etätyön muotoa: kodissa osittain tai kokonaan tehtävää, liikkuvaa, sekä yrittäjänä tehtävää etätyötä. Helteen (2004, 55) mukaan yrittäjänä työskentelevät etätyöntekijät työskentelevät esimerkiksi konsultointitehtävissä ja myyvät yleensä omaa

osaamistaan, eikä heillä ole omia työntekijöitä. Heitä kuvaa myös se, että he pitävät tietoliikennetekniikan avulla yhteyttä asiakkaisiin ja muihin tahoihin, esimerkiksi kotitoimistostaan käsin. (Helle 2004, 54-55)

Helteen (2004, 53) mukaan liikkuvaa etättyötä tekevistä malliesimerkki on tietotyötä tekevä henkilö, joka matkustaa matkapuhelimen ja kannettavan tietokoneen kanssa. Kaksi haastateltavista mainitsi työskentelevänsä erilaisilla matkoilla. Toinen heistä kertoi työmatkoista, joilla pystyy käyttämään esimerkiksi lentokentällä ilmaantuvan loppoajan hyödyksi työskentelemällä. Toinen puolestaan mainitsi vapaa-ajan lomat, joilla usein tulee tehtyä töitä.

Kaikki haastateltavista käyttävät etätyöskennellessään tietotekniikkaa apuna. Etättyötä tehdään pääasiassa tietokoneen välityksellä, mutta myös puhelimen avulla hoidetaan muun muassa työpuheluita ja työhön liittyviä sähköposteja.

Haastateltavilta saadut vastaukset annetaan nimettöminä tunnistavuuden välttämiseksi. Suorat lainaukset merkitään kursivoinnilla.

Seuraavaksi perustietoja haastateltavista:

Haastateltava 1

- nainen, 32 vuotta
- yo-merkonomi
- kirjanpitäjä, palkanlaskija
- työskennellyt yrityksessä noin 2,5 vuotta
- etättyöskentelee 2-3 päivää viikossa, tehnyt etättyötä noin kaksi vuotta
- kodissa tai muussa valitussa paikassa tehtävä etättyö, liikkuva etättyö

Haastateltava 2

- nainen, 48 vuotta
- diplomi-insinööri
- toimitusjohtaja, liikkeenjohdon konsultti
- työskennellyt yrityksessä noin 8 vuotta

- etäyöskentelee vaihtelevasti, noin 1-2 päivää viikossa, tehnyt etätyötä noin 20 vuotta
- kodissa tai muussa valitussa paikassa tehtävä etätyö, liikkuva etätyö, yrittäjänä tehtävä etätyö

Haastateltava 3

- mies, 49 vuotta
- tekniikan tohtori
- konsulttiyrityksen partner
- työskennellyt yrityksessä noin 19 vuotta
- etäyöskentelee päivittäin, tehnyt etätyötä noin 12 vuotta
- kodissa tai muussa valitussa paikassa tehtävä etätyö, liikkuva etätyö, yrittäjänä tehtävä etätyö

5.4. Tutkimuksen luotettavuus

Laadulliselta tutkimusalalta löytyy monia erilaisia käsityksiä siitä, miten luotettavuutta tulisi arvioida. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 138-139) ovat vertailleet neljässä eri oppaassa käytettyjä luotettavuuden arviointikriteerejä toisiinsa, ja muun muassa seuraavat kriteerit esiintyivät kyseisissä oppaissa (Niiranen 1990; Tynjälä 1991; Eskola & Suoranta 1996; Parkkila, Välimäki & Routasalo 2000): uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys, luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus, riippuvuus, vakiintuneisuus, vahvistettavuus ja vahvistuvuus. Siirrettävyys oli ainoa luotettavuuden kriteeri, joka esiintyi jokaisessa neljässä oppaassa. Lincolnin ja Guban (1985 viitannut Koskinen et al. 2005, 257) mukaan ulkoisen validiteetin arvioinnissa kriteerinä käytetään juuri siirrettävyyttä, ja näin ollen kyseistä kriteeriä tarkastellaan validiteetin arvioinnin yhteydessä.

Validiteetti viittaa siihen, missä määrin tutkimuksen eri osat ilmaisevat sitä mihin tutkimuksella on pyritty (Koskinen et al. 2005, 254), kun taas reabiliteetti viittaa tutkimuksen ristiriidattomuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 214). Koskisen et al. (2005, 255-256) mukaan validiteetti ja reabiliteetti -käsitteet eivät ole kovin sopivia

laadulliseen tutkimukseen. Monilta osin niiden soveltuvuutta laadulliseen tutkimukseen on epäilty muun muassa sen takia, että käsitteet on alun perin kehitetty mittaamaan määrällisen tutkimuksen luotettavuutta, ja ne eivät sovellu yhtä hyvin laadulliseen tutkimusalaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Koskinen et al. (2005, 255-257) mainitsevat, että kyseiset käsitteet tulisi kuitenkin ymmärtää, koska muitakaan niitä korvaavia ja kaikkien hyväksymiä käsitteitä ei ole tullut ilmi, ja käsitteet ovat kuitenkin vahvasti juurtuneet laadulliseen tutkimusalaan. Ne myös voivat tehdä tutkimuksesta laadukkaamman, mikäli niiden sisältämä ajattelutapa on sisäistetty tutkimuksen tekemiseen (Koskinen et al. 2005, 255-257).

Koskinen et al. (2005, 257) ovat viitanneet Lincolniin ja Gubaan (1985), joiden mukaan luotettavuuden arviointi perustuu tutkimuksen seurattavuuden parantamiseen, mitä voidaan arvioida sisäisen ja ulkoisen validiteetin, reabiliteetin, sekä neutraalisuuden käsitteillä.

Sisäinen validiteetti tarkoittaa eri käsitteiden ja menetelmien olemista loogisessa suhteessa keskenään. Ulkoinen validiteetti puolestaan viittaa tutkimuskohteen kuvaamiseen totuudenmukaisesti, ja pätevyyteen tulkintojen ja johtopäätösten, sekä aineiston välisessä suhteessa. (Eskola & Suoranta 1998, 214)

Sisäisen validiteetin kriteerinä on luotettavuus, ja se voidaan osoittaa muun muassa vertaisarvioinnin, usean menetelmän käytön ja poikkeustapausten jatkuvan etsimisen avulla. Ulkoisen validiteetin kriteerinä voidaan pitää siirrettävyyttä, ja se voidaan osoittaa kuvailemalla tutkimuskohde tarkasti, jolloin kuvaus on mahdollista siirtää toiseen kontekstiin. Reabiliteetin kriteerinä on riippuvuus, ja se voidaan osoittaa tutkimuksen raportoimisella niin, että muillekin tutkijoille syntyy mahdollisuus arvioida tutkimusta. Myös neutraalisuutta, eli objektiivisuutta, voidaan arvioida auditoinnin avulla, kun kriteerinä on vahvistettavuus. (Lincoln & Guba 1985 viitannut Koskinen et al. 2005, 257)

Sisäisen validius voidaan lähes kaikilta osin osoittaa tästä tutkimuksesta. Käsitteiden ja menetelmien voidaan sanoa olevan loogisessa suhteessa keskenään; käytetyt menetelmät ja käsitteet tukevat toisiaan. Tutkielman tekemisessä ei ole käytetty

useaa menetelmää, mutta vertaisarviointiin ja poikkeustapausten etsimiseen on pyritty vahvasti. Tutkimuksen voidaan myös sanoa olevan ulkoisesti validi, koska tutkimuskohde on kuvattu tarkasti, ja tällöin siirrettävyyden vaatimus täyttyy. Tutkimuksen ei ole havaittu sisältävän ristiriitaisuuksia ja tutkimuksen suorittamisen kulku on raportoitu tarkasti, joten tutkimuksen voidaan sanoa olevan reliaabeli. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan myös neutraali eli objektiivinen, kun sitä on auditoitu, eli arvioitu. Tämän tutkimusprosessin yhteydessä on neljä tutkimuksesta riippumatonta henkilöä arvioinut tutkimusta kokonaisvaltaisesti.

Tutkijalla on keskeinen asema laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 1998: 211), kun tutkimuksen tekemiseen ei ole yksityiskohtaisia toimintamalleja. Luotettavuutta voi Saarinen-Kauppisen ja Puusniekan (2006b) mukaan arvioida tarkastelemalla kriittisesti tutkimuksen kulkua kokonaisuudessaan alusta loppuun. Tässä tutkimuksessa on pyritty reflektointiin, eli kriittiseen tarkasteluun. Tutkimuksen tulokset antavat kattavan ratkaisun tutkimusongelmaan. Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn piirremalli on tarkoitettu laskennalliseksi kaavaksi, mutta tässä työssä sitä käytettiin laadullisena menetelmänä, etätyöntekijöiden työtyytyväisyyden ymmärtämisen apuna. Tarkoituksena ei ollut yleistää saatuja tuloksia, vaan ymmärtää etätyöntekijöiden työtyytyväisyyteen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Voidaankin sanoa, että kyseinen tavoite saavutettiin kiitettävästi.

Haastateltavia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin nimenomaan etätöiden näkökulmasta, mutta joihinkin työn piirteitä koskeviin kysymyksiin joidenkin haastateltavien oli vaikea miettiä nimenomaan etätöskentelemisen näkökulmasta. Mikäli työntekijällä ei ole nimenomaan etätöihin liittyviä työtehtäviä, jotka eroaisivat toimistolla tehtävistä töistä, osa työn piirteistä menee tällöin päällekkäin.

Tutkimustulosten esittämisessä on käytetty myös suoria lainauksia uskottavuuden lisäämiseksi, mikä osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset pyritään esittämään haastattelukysymysten kanssa samassa järjestyksessä (Liite 1). Ensin mainitaan keskeiset tutkimustulokset etätyön positiivisista ja negatiivisista puolista, jonka jälkeen eritellään työn piirremalliin perustuvat tutkimustulokset. Tämän jälkeen esitellään vielä muita haastattelujen yhteydessä haastateltavilta tulleita huomioita. Tulokset kuvataan teorian ja empirian välisenä vuoropuheluna.

6.1. Etätyön etuja

Monet haastateltavien mainitsemat etätyön positiiviset puolet olivat yhtäläisiä Harpazin (2002) kanssa. Kaikki haastateltavista nostivat etätyön positiiviseksi puoleksi joustavuuden. Työ ei ole sidottu aikaan eikä paikkaan, mikä tuo vapautta työn tekemiseen, ja joustavuutta aikataulutukseen. Työskennellä voi silloin, kun itsellä on siihen paras mahdollisuus, ja työaika voi jakaa halutessaan. Yksi haastateltavista kertoi aikaan ja paikkaan liittyvän joustavuuden tehostavan huomasti työntekoa.

Haastatteluissa tuli ilmi myös ajan ja vaivan säästö. Kaksi haastateltavista mainitsi etätyön eduksi, että aamulla ei tarvitse laittaa ennen työnteon aloittamista. Ajan säästö muodostuu työmatkojen poistuessa; yksi haastateltavista sanoi kotona työskennellessään säästävänsä tunnin päivässä työmatkojen poistumisen myötä. Myös Harpazin (2002) mukaan työmatkan väheneminen on yksi etätyön hyödyistä.

“Ei oo sidottu aikaan, ei paikkaan. No sitte varmaan, vähän huvittavia piirteitä tähän on, jos on esimerkiks kotona, ni ei tarvi pukeutua mitenkään. Ei tarvi välittää ulkonäöstä. Se voi olla naisille vielä merkittävämpi. Mut kyllähän se on ilman muuta, se että sä voit valita työnteon hetken ja sijainnin.”

(Haastateltava 3)

“No nimenomaan se, että miten määritellään sitä oman työajan käyttöä, että millon sä teet sen. Ja sit se toinen hyvä puoli on se, et jos on tosiaan jossain reissussaki, sä voit käyttää sellasen luppoajan hyödyksi. Vaikka jos sä joudut

istuu ja odottaa lentokonetta kaks tuntia, ni sä voit tehdä töitä, jos satut jaksamaan.” (Haastateltava 2)

”Ja joustavuuttahan se antaa hirveesti; saatan tehdä illalla töitä pari kolme tuntia töitä sen jälkeen, kun oon pistänyt lapsen nukkumaan. Että se voi antaa sitte siihen päivällä aikaa lisää muihin hommiin, että se vähän jakaa sitä työaikaa.” (Haastateltava 1)

Riley ja McCloskyn (1997) mukaan etätyöntekijöiden on helpompi sovittaa työ ja perhe yhteen sen takia, että heidän on helpompi täyttää perheeseen liittyvät vaatimukset. Yksi haastateltavista kertoi työskennelleensä kotona kun lapsi on sairaana, jolloin työn ja perheen yhteensovittamisen voisi sanoa olevan ainakin tällaisissa tilanteissa helpompaa kyseiselle henkilölle. Sen sijaan toinen haastateltavista mainitsi, että ei työskentele suuressa määrin kotioloissa, koska lapset häiritsevät työntekoa. Christensen (1988) mainitsi juuri kotona työskentelyn aiheuttamista kodin ja työn välisistä paineista.

Etätyön hyötyjä

	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3
Ajan ja vaivan säästö	x		x
Työn ja perheen yhteensovittamisen helpottuminen	x		
Joustavuus	x	x	x
Vapaus aikataulutuksessa	x	x	
Työnteon tehostuminen			x

Taulukko 1. Yhteenveto haastateltavien mainitsemista etätyön hyödyistä

6.2. Etätyön haittoja

Haastateltavien vastaukset etätyön negatiivista puolista vaihtelivat toisistaan huomattavasti. Ainoastaan vaikeus erottelun tekemisestä työn ja kodin välillä esiintyi kahdella haastateltavista. Tämä havainto on yhtäläinen Harpazin (2002) kanssa, joka mainitsee itsekurin olevan tarpeen etätyöskentelyssä, jotta osaa määritellä rajat työskentelylleen. Haastatteluissa tuli ilmi, että etätyöskentelyssä on vaarana

nimenomaan liiallinen työskentely, liian vähäistä työskentelyä, tai vaikeutta tarttua työtehtäviin kotiooloissa, ei kukaan maininnut etätöiden haasteeksi. Kahden haastateltavan vastauksista oli luettavissa, että etätöiden tekemisessä on vaarana, että tietokone on päällä liikaa, jolloin on ikään kuin töissä koko illan, vaikka onkin kotona. Monet tutkijat (Foegen 1993 viitannut Guimaraes & Dallow 1999; Kurland & Bailey 1999, 61) mainitsevat etätöntyöntekijöiden helposti ajautuvan tekemään pidempiä päiviä kuin toimistotyöntekijät. Myös Montreuilin ja Lippelin (2003, 343) mukaan kotona työskennellessä tehdään pidempää työviikkoa kuin toimistolla.

Yksi haastateltavista mainitsi negatiiviseksi puoleksi tunteen, että on koko ajan tavoitettavissa, ja kertoo sen olevan mentaalisesti erittäin raskasta ja kuluttavaa. Ongelmaa on korostanut entisestään tietotekniikan kehitys; nykyään puhelimeenkin tulee välittömästi tieto, kun joku lähettää sähköpostia. Myös Harpaz (2002) mainitsi jatkuvasti tavoitettavissa olemisen tunteen olevan yksi etätöiden huonoista puolista. Piskurichin (1998) mukaan, kun on tavallaan koko ajan töissä, työntekijälle voi muodostua stressiä.

”Se on mentaalisesti erittäin raskasta ja kuluttavaa, jos siihen ei osaa suhtautua oikein. Et sä oot aina töissä. Sulla on tällanen henkinen paine, että aina kun soitetaan, pitäis vastata. Just ku on tullu tällasia systeemejä vielä että.. Varsinki nyt ku kännyköissä vielä pelaa nää sähköpostit ja muut, ni sulla on koko ajan tieto siitä, että okei nyt tuli sähköposti. Ja sitte sun pitää miettiä, että onks se kiireellinen mihin pitää heti vastata, vai voiko esimerkiks lähteä vaikka perheen kanssa saunaan. Eli se on mentaalisesti, jos siihen ei osaa oikein suhtautua, ni sehän on henkisesti erittäin kuluttavaa.” (Haastateltava 3)

Eräs haastateltavista mainitsi etätöskentelemisen huonoksi puoleksi, että kynnyks ilmoittaa työpaikalle sairastumisesta nousee, ja tämä voi johtaa sairaana työskentelyyn. Myös Montreuilin ja Lippelin (2003) mukaan kotona työskentelevillä voi esiintyä sairaana työskentelyä.

Tietoteknisiä ongelmia haastateltavat eivät maininneet etätöiden huonoksi puoleksi, toisin kuin Helle (2004, 21). Yksi haastateltavista kertoi, että hänen työnsä on kiinni

Internetissä, mutta hän ei koe sitä erityisesti etätöön ongelmaksi. Päinvastoin, yhtäläillä tietoteknisiä ongelmia voi esiintyä toimistollakin ja hän kertoi, että on muutamaa otteeseen lähtenyt toimistolta kotiin työskentelemään tietoteknisten ongelmien vuoksi.

Lisäksi eräs haastateltavista kertoi toimistolla olevan aina konsultaatioapu, ja –tuki lähellä, sen sijaan kotona työskennellessä avun saaminen ei hoidu niin yksinkertaisesti. Hän lisää, että puhelimen, ja sähköpostin välityksellä saa kyllä haluamat henkilöt kiinni, jonka vuoksi hän ei pidä asiaa suurena ongelmana. Cooperin ja Kurlandin (2002) mukaan juuri epävirallinen ohjaaminen ja muut kohtaamiset ihmisten kanssa jäävät etätöntehtäjöille vähäisiksi. Etätöössä avun tarpeen ilmaantuessa asia usein laitetaan syrjään, sekä avun pyytämiseen ja asioiden hoitamiseen raivataan tietoisesti aikaa, kun taas toimistossa asiat hoidettaisiin kasvotusten työpäivän aikana (Kurland & Bailey 1999, 65).

Sen sijaan eräs haastateltava ei löytänyt etätöön tekemisestä mitään negatiivisia puolia. Yksi selitys tälle on haastateltavan persoonallisuuden erinomainen sopivuus etätöyöskentelyyn. Kaikki henkilöt eivät sovi etätöyöntehtäjöiksi (Belanger 1999; Harpaz 2002), heidän olisikin hyvä olla ainakin joustavia ja tottuneita itsenäiseen työskentelyyn. Myös itsekuria tarvitaan etätöyöskentelyssä. (Harpaz 2002) Haastateltava mainitsi kuitenkin töiden järkevän aikataulutuksen haasteen, mutta tämä voi liittyä kokonaisvaltaisesti työn luonteeseen, eikä varsinaisesti välttämättä ole seurausta etätöyöskentelystä.

Etätöön haittoja

	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3
Sairaana työskentely	x		
Avun ja tuen siirtyminen kauemmaksi	x		
Tietotekniset ongelmat (myös toimistolla)	x		
Työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen	x		x
Tunne, että jatkuvasti tavoitettavissa			x

Taulukko 2. Yhteenveto haastateltavien mainitsemista etätöön haitoista

6.3. Työn piirremalli ja työtyytyväisyys

Seuraavaksi esitellään työn piirremalliin liittyvät tutkimustulokset.

6.3.1. Työn vaatimat taidot

Yhden haastateltavan työ on täysin samaa riippumatta siitä, työskenteleekö toimistolla vai etätyönä. Hän kertoi tarvitsevansa työssään monenlaisia taitoja, ja olevansa tyytyväinen vaadittavien taitojen määrään. Työtehtävät ovat muuttuneet koko ajan vaativammiksi oman kehitystason mukaan.

Toinen haastateltava mainitsi myös olevansa erittäin tyytyväinen vaadittujen taitojen määrään, ja kertoi, että työ sisältää erittäin paljon vaihtelevia työtehtäviä. Työssä täytyy muun muassa olla hyvä puhumaan, myymään, kirjoittamaan ja hahmottamaan kokonaisuuksia.

Sen sijaan kolmannen haastateltavan mukaan etätyössä ei vaadita erityisiä taitoja, kun etätyötehtävät koostuvat esimerkiksi datan keruusta ja analysoinnista. Hänen kertoi, että etätyö leikkautuu yksitoikkoisemmaksi verrattuna työn sisältämiin kaikkiin tehtäviin. Sen sijaan yksi asia hänen mukaan on, jota vaaditaan nimenomaan etätyössä, on vaativammat kommunikaatiotaidot. Tämä seikka on yhtäläinen Humblen et al. (1995, 19) kanssa, joiden mukaan: ”etätyö vaatii hyviä kommunikointi- ja organisointitaitoja”.

”Sit jos etätyöhön liittyy tää tällanen kommunikoinnin ulottuvuus ja vuorovaikutus ja yhteistyö. Niin sehän vaatii sellasia taitoja, että sun täytyy ihan erilailla selkeesti pystyy ilmasemaan itseäsi, siis vaativuus on suurempi ku tällasissa face-to-face, että sä tapaat ihmisen. Eli jos sä haluat hoitaa sillon tehokkaasti, ni materiaalit pitää olla huolellisesti valmisteltuja ja mietittynä se argumentaatio. Et tällasissa virtuaalipalaverissa ja muissa, ni nehän on helposti hyvin tehottomia, jos ihmiset ei ymmärrä toisiaan tai jos vaan yritetään hyvin sekavasti puhua jotain. Eli se pitää olla mietittynä se oma viesti, sanoma, rakenne siinä hommassa ja vastapuolella myös. Siihen ei riitä, et sä vaan ite oot

sen miettiny, vaan sen vastapuolen pitää myös olla.. Pitää olla sellaset pelisäännöt, että molemmilla on selkeenä se juttu, erilailla ku jos ollaan tällasessa tilanteessa missä kohdataan fyysisesti.” (Haastateltava 3)

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa tyytyväisiä etätyössä vaadittavien taitojen määrään. Monet tutkijat ovat todenneet työn vaatimien taitojen korreloivan positiivisesti työtyytyväisyyteen (Hackman & Lawler 1971; Hackman & Oldham 1975; Juujärvi & Miettinen 1998; Turner & Lawrence 1965). Kahden haastateltavan mielestä etätyö sisältää riittävästi vaihtelevia työtehtäviä, mutta yhden haastateltavan mukaan etätyössä jää yksi luovuuden elementeistä, sosiaalinen ulottuvuus pois. Hän lisäsi myös, että etätyötehtävät eivät ole riittävän virikkeellisiä asiantuntijatehtävissä, ja etätyötä paremmin tukeville työkaluille olisi tarvetta. Erilaisia työkaluja on, mutta ne ovat vaikeakäyttöisiä, jonka vuoksi niitä ei käytetä.

6.3.2. Työkokonaisuus

Kaikilla haastateltavilla on mahdollisuus seurata projektit läpi alusta loppuun ja ovat tyytyväisiä työkokonaisuuteensa. Monien tutkijoiden mukaan työkokonaisuus vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen (Hackman & Lawler 1971; Hackman & Oldham 1975; Juujärvi & Miettinen 1998).

”Oon tyytyväinen siihen, että on kokonaisuus, ehdottomasti. En haluais tehdä niin, että tekisin vaan jotain yhtä pientä työn osaa.”

(Haastateltava 1)

Konsultin työ on erään haastateltavan mukaan erittäin kokonaisvaltaista. Esimiesasemassa työskentelevä haastateltava tarkensi, että hänelle työn sisältö ei tule annettuna, vaan sitä voi itse kehittää. Mikäli asioissa huomaa kehitettävää, täytyy tehdä muutoksia. Toinen konsultti kertoi, että etätyönä työtehtävistä voi kuitenkin tehdä ainoastaan osan: datan keruun, erilaisten dokumenttien tutkimisen, voi tehdä osittain etätyönä. Lisäksi datan analysointi on erittäin hyvin etätyöhön sopiva työskentelyn vaihe. Tulokset kerrotaan aina kasvokkain, mutta tuloksia voidaan kuitenkin päivittää etätyönä. Lisäksi virtuaalityökaluja käytetään sisäiseen ja ulkoiseen yhteydenpitoon.

Työn tulokset ovatkin kaikilla pääosin nähtävissä. Erään haastateltavan mukaan saavutettujen tulosten määrä riippuu kuitenkin myös asiakkaasta, eli mitä asiakas on saanut projektin myötä toiminnassaan kehitettyä.

“Työn tulokset ovat nähtävissä, mikäli asiakas saa jotain kehitettyä. Jos asiakas ei saa mitään kehitettyä, sitte ei tuu niin paljon tuloksia.”

(Haastateltava 2)

Pienille muutoksille eräs koki kuitenkin olevan tarvetta. Muutostarve on haastateltavan mukaan todennäköisesti seurausta yrityksen vähäisestä henkilöstömäärästä. Mikäli henkilö saisi yksin hoitaa tiettyä asiakasta, ainakin vastuuntunne ja itsenäisyys saattaisivat lisääntyä. Projektien seurattavuutta ei kuitenkaan pitäisi rajoittaa se, että yhtä asiakasta palvellaan yhdessä kollegoiden kanssa.

”Se ois ehkä tavallaan meidän sisäistä työnjakoa, että mikä johtuu taas siitä että me ollaan niin pieni firma ehkä. Että ei voi hirveesti delegoida niitä hommia, koska ei oo ketään kelle delegoi. Eli joku asiakas on esimerkiks silleen, että me hoidetaan sitä niin, ettei joku tietty ihminen hoida vaan sitä. Vaan että me hoidetaan sitä esimerkiksi kaksi – kolme ihmistä vähän niinku samaa asiakasta, osa eri osa-alueita. Mun mielestä esimerkiks sitten jossain vaiheessa kun siihen mahdollisuus on, niin saa yhdistää niin, että vaan yksi ihminen hoitaa kyseistä asiakasta, mutta tällä hetkellä se nyt ei oo esimerkiks kauheesti mahdollista.” (Haastateltava 1)

Yksi haastateltavista koki töitä olevan liikaa, ja sanoi että töitä voisi tehdä vähemmän, mutta muuten olevan tyytyväinen työkokonaisuuteen.

6.3.3. Työn merkittävyys

Kaikki haastateltavista ovat tyytyväisiä työn merkittävyyden tasoon ja kokevat työnsä merkittäväksi ja sellaiseksi, että se vaikuttaa muihin ihmisiin sen kautta, kuinka hyvin työ on suoritettu.

“No varmasti vaikuttaa. Erittäin suuressa määrin. Jos huonosti tekee ni vaikutukset jää aika huonoksi, mut jos tekee hyvin ni vois olla paljonki vaikutuksia.” (Haastateltava 2)

Yksi haastateltavista perusteli työnsä merkittävyyttä organisaatiossa seuraavasti.

“Ehkä just sen takia, koska mä kuitenkin pystyn itsenäiseen työskentelyyn ja hoitamaan kokonaisvaltaisesti niitä asiakkaita ja muita. Mut ollaan pienessä firmassa, et mä uskon, että se on suuri plussa yrityksen omistajille ja johdolle, että ei tarvi koko ajan olla pitämässä kädestä kiinni, vaan ne voi luottaa siihen, että hommat hoituu.” (Haastateltava 1)

Eräs haastateltavista mainitsi, että organisaatio, johon he vaikuttavat, on tavallaan heidän asiakkaansa, kun sille tarjotaan asiantuntijapalveluja. Eli työ kohdistuu kokonaan asiakkaaseen.

”Täähän on vähän niinku vuokratyöntekijä, mut tässä myydään vaan tunteja, eikä mitään tiettyä kalenterijaksoa.” (Haastateltava 2)

Työn vaatimat taidot, työkokonaisuus ja työn merkittävyys johtavat työn koettuun merkityksellisyyteen (Hackman & Oldham 1975). Monet tutkijat (mm. Bhuiyan et al. 1996; Hackman & Oldham; Juujärvi & Miettinen 1998) ovat todenneet työn merkittävyyden ja tyytyväisyyden välisen yhteyden.

6.3.4. Itsenäisyys

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä työn itsenäisyyden tasoon ja saavat tehdä työtään erittäin itsenäisesti. Yleisesti voidaan sanoa haastateltavilla olevan tarpeeksi suuri mahdollisuus itsenäiselle ajattelulle ja toimimiselle. Monet tutkijat ovat todenneet itsenäisyyden ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden (Bhuiyan et al. 1996; DeVaro et al. 2007; Fried & Ferris 1987; Hackman & Lawler 1971; Juujärvi & Miettinen 1998; Turner & Lawrence). Hackmanin ja Oldhamin (1975) mukaan työn itsenäisyys saa aikaan vastuuntunteen työstä. Myös Helle (2004, 19) ja Ralston (1989) ovat noteeranneet itsenäisyyden aikaansaamat hyödyt.

Kirjanpitäjänä/palkanlaskijana toimiva haastateltava mainitsi kuitenkin, että hänen alansa on melko säädeltyä, mutta itsenäiselle ajattelulle työ kuitenkin tarjoaa mahdollisuuden, ja on tärkeää, että myös käyttää ajattelukykyään. Verottajat antavat tiukat päivämääräraajat, joihin mennessä työt pitää saada valmiiksi, mutta työn voi itse aikatauluttaa, kunhan työt ovat valmiina määrättyyn päivään mennessä. Työt tehdään aina tietyllä ohjelmalla, joten menettelytavoissa ei ole niin suurta vapautta. Ohjelma on kuitenkin valittu niin, että haastateltava on itse voinut vaikuttaa päätökseen käytettävästä ohjelmasta. Työtä voidaan kuitenkin tehdä missä vain, missä vain on Internet-yhteys.

Konsulttityössä toimivat kertoivat, että asiantuntijatyö tarjoaa erittäin suuren vapauden, mutta lopullinen reunaehto tulee kuitenkin aina asiakkaalta. Työ tarjoaa erittäin suuren itsenäisyyden suoritustavan suhteen sisältäen aikataulut, menettelytavat, paikan ja ajan. Eräs haastateltava koki, että ei ole tarvetta muutoksille itsenäisyyteen liittyen, koska on hyviä kollegoja, joiden kanssa voidaan sopia hyvin yhteistyössä miten työt tehdään. Hän pohti myös, että onko työtä mahdollista tehdä jopa liikaa etätyönä, koska runsaan etätyöskentelyn myötä sosiaaliset suhteet voivat kärsiä.

”En mä sitte tiiä onko sitä mahollista tehdä jopa liikaa etätyönä. Mut siinä pitää olla joku raja, ettei se mee liikaa etätyöksi. Että tällaset sosiaaliset suhteet ja ihmisten kohtaaminen, ettei se jää pelkästään

työn kautta tapahtuvaksi jutuksi. Pitäähän sitä olla kahvitaukoja ja ruokahetkiä, eli tällasia ei niin suoraan siihen työn tekemiseen sidottuja kohtaamisia ihmisten kanssa.” (Haastateltava 3)

Myös monet tutkijat (Cooper & Kurland 2002; Rice & Gattiker 2001, 544-581; Shapiro et al. 2002, 460) ovat raportoineet epävirallisten keskusteluiden tärkeydestä. Etätyöntekijät saavat vähemmän, tai jäävät kokonaan paitsi epävirallisesta ohjauksesta, oppimisesta ja palautteesta (Cooper & Kurland 2002). Teknologiset laitteet eivät voi korvata spontaanisti käytyjä keskusteluja (Shapiro et al. 2002, 460).

6.3.5. Palaute työstä

Kaikki haastateltavat olivat yhteneväisiä siinä, että työskennellessä pystyy hyvin arvioimaan suoriutumisen tasoa. Palaute on yhteydessä tietoon työn tuloksista (Hackman & Oldham 1975), ja sitä on perusteltu muun muassa merkitysten ja arvojen miellelyhtymäteorian avulla (Ilgen & Hollenbeck 1991). Palaute parantaa työntekijän motivaatiota, työsuoritusta ja henkistä hyvinvointia (Singh 1998).

Yksi haastateltavista mainitsi olevansa kriittinen omiin tekemisiin ja antavan itselleen vahvasti palautetta, ja kokee sen riittävän.

”No tietysti siis itellä on se tunne, että onks jotenki epävarma ku tekee jotain vai onks tää ihan selvää pössinlihaa ku tekee kirjauksia tai muuta. Että kyllä se nyt sillä tavalla kertoo mulle että miten se menee, ja toinen on se, että kuinka kauan aikaa mulla on siihen mennä.” (Haastateltava 1)

Eräs haastateltavista mainitsi etätyön mahdollistavan työtehtävien kasautumisen. Etätyöskennellessä riski työtehtävien tekemisen jäämisestä viime tippaan on hänen mukaan suurempi kuin kahdeksasta neljään työpaikoilla työskennellessä, koska työskentely ei ole suoraan sidoksissa ihmisten kohtaamisen kanssa, minkä kautta työsuorituksen taso saattaa kärsiä. Hän lisäsi vielä, että tämä ei vaikuta kuitenkaan työsuorituksen arvioimiseen, vaan sen tiedostaa hyvin, jos työsuoritus jää viime tippaan. Etätyöskentely ei hänen mukaan vaikuta suoriutumisen tason arviointiin;

työskennellessä pystyy hyvin joko itse arvioimaan työskentelyä, tai saa muilta palautetta prosessin aikana. Hän mainitsi, että tulisi pyrkiä tekemään työt ajoissa, jotta työn taso ei kärsisi.

Toinen haastateltava puolestaan mainitsi, että on mahdollisuus siihen, että itse arvioi työskennelleensä hyvin asiakkaan kuitenkin ollessa eri mieltä, tai toisinpäin. Tällöin työsuorituksen laadun arviointi ei ole niin yksinkertaista, jos asiakkaan tarpeet eroavat omista näkemyksistä.

“Sä voit absoluuttisesti ajatella, että teit työsi hyvin. Mut se ei kuitenkaan sen asiakkaan mielestä oo tehty hyvin, koska sillä asiakkalla on joku muu tarve tai ajatus mihin se ajatteli, että sitä käytetään. Ni täähän on aivan hirvittävän monipiippunen asia. Sit toisaalta sä voit ajatella, että sä teit jonku asian ihan keskinkertaisesti ja sit se asiakas oli sitä mieltä et tää oli aivan mieletön juttu. Jos sä ymmärrät, sehän koostuu siitä kokonaisuudesta.” (Haastateltava 2)

Tutkijan mielestä työsuorituksen arviointia voisi kuitenkin ajatella tiettyyn tehtävän paneutumisen kautta ja pyrkiä tiedostamaan, onko tehtävän tekemiseen käytetty aikaa ja vaivaa, sekä pohtia onko lopputulos laadukas ja sellainen, johon voi itse olla tyytyväinen, vaikka lopputulos ei aina olisikaan asiakkaan tarpeiden mukainen. Myös tiivis yhteydenpito asiakkaan kanssa projektin eri vaiheissa voi auttaa; jos tiedetään tarkasti asiakkaan tarpeet ja ajatukset, voidaan omaa työsuoritustakin arvioida paremmin, kun voidaan arvioida, vastaako työsuoritus asiakkaan tarpeita.

6.4. Merkittävimmät ja haastavimmat työn piirteet

Kysymykseen minkä viidestä työn piirteistä nostaisit tärkeimmäksi tyytyväisyyden kohteeksi, kaikki haastateltavat valitsivat itsenäisyyden. Lisäksi mainittiin työkokonaisuus ja työn vaatimat taidot.

Sen sijaan kysymys siitä, mihin piirteistä kaipaisit eniten muutoksia, sai yhtä paljon erilaisia vastauksia kuin oli vastaajiakin. Eräs valitsi työn tarjoaman palautteen. Toinen sen sijaan kuvaili työn tasaisen aikataulutuksen haastavuutta; miten saisi

aikataulutettua työt tasaisesti niin, että ei olisi liikaa töitä. Myös toinen haastateltava mainitsi töiden kertymisestä ja aikataulutuksen tärkeydestä.

”Mut rasittavintahan on tietenkin se, että välillä on liikaa duunii. Et miten saa aikataulutettua järkevästi ne omat työnsä siten, että ei olisi liikaa töitä. Ni se on ehkä se suurin haaste, että ois tasaisesti sitä hommaa. Se on ehkä varmaan se haastavin.” (Haastateltava 2)

Eräs haastateltavista sen sijaan pohti, että miten koko työn saisi sellaiseksi, että sitä voisi tehdä tehokkaasti etätyönä, koska nykyään siitä on hyvä tehdä etätyönä vain osa.

“Että tällä hetkellä siitä pystyy tekemään vaan osan hyvin etätyönä. Mutta jos tää koko työ voidaan tehdä etätyönä, ni silloin se on vielä, entisestään parane se mahdollisuus valita, että sä teetki jotain tällästä, sen diilin sopimista tai jotain vastaavaa, sä teet sitä etätyönä. Ja sit jos sattuu niin, että on hyvä tehdäki jotain analyysiä ei-etätyönä, ni sit sä et teekkään sitä etätyönä mitä sä normaalisti ootki tehny tyypillisesti juuri etätyönä. Eli lisää valintaa siihen, että eri työtehtäviin liittyen lisää valinnanmahdollisuuksia, että teenkö tämän etätyönä vai en.” (Haastateltava 3)

Etätyön työtehtävien valinnanmahdollisuuksien rajallisuuden voisi sanoa liittyvän työkokonaisuuteen ja työssä vaadittaviin taitoihin. Työtehtävät liittyvät vain osaan projektin kokonaisuudesta, vaikka työn tulokset olisivatkin havaittavissa myös etätyössä. Jos kaikki tiettyyn projektiin liittyvät tehtävät voitaisiin tehdä etätyönä, projektin seurattavuus etätyössä paranisi, ja tällöin voisi olettaa myös työn tuloksen näkemisen etätyössä paranevan. Työssä vaadittavat taidot ovat etätyötehtävissä pienemmät kaikkiin työtehtäviin verrattuna sen seurauksena, että kaikki työtehtävät eivät sovellu etätyöskentelyyn.

	Erityisen tyytyväinen	Eniten muutoksia
Haastateltava 1	Itsenäisyys, työkokonaisuus	Työn tarjoama palaute
Haastateltava 2	Itsenäisyys, työn vaatimat taidot	Aikataulutushaasteet
Haastateltava 3	Itsenäisyys	Lisää valinnanmahdollisuuksia etätyötehtäviin

Taulukko 3. Yhteenveto haastateltavien mainitsemista merkittävimmistä ja haastavimmista työn piirteistä

6.5. Muita huomioita

McCloskey ja Igbaria (1998, 341) huomauttivat etätyön määritelmän epämääräisyydestä, ja myös yhdessä haastattelussa tuli ilmi etätyön määritelmän moninaisuus ja vaikeus tehdä erottelu siinä, mitkä työtehtävät lasketaan etätyöksi ja mitkä ei. Kaksi haastateltavista tekee konsulttityötä, joka sisältää asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olemista ja vierailua heidän luonaan. Joissakin etätyön määritelmässä asiakkaan luona tehtävä työ lasketaan etätyöksi, mutta kyseistä määritelmää ei voida soveltaa konsulttityöhön. Etätyötä on siis vain se osa työstä, joka voitaisiin tehdä myös toimistolla, mutta vaihtoehtoisesti tehdään jossakin muualla. Asiakkaan luona tehtävää työtä ei voida tehdä toimistolla, joten se ei ole etätyötä.

Eräs haastateltava mainitsi etätyön mahdollistavista tekijöistä, jotka liittyvät fyysisiin, sosiaalisiin ja virtuaalisiin tekijöihin. Näihin kuuluvat muun muassa etätyön ohjeistus ja pelisäännöt, hyväksyminen ettei työntekijä ole näkyvillä eli luottamuskyseminen, työskentelemisen fyysinen tila, sekä virtuaaliset työkalut. Hän myös uskoi tulevaisuudessa todennäköisesti kehittyvän erilaiset etätyökalut niin, että etätyöskentelemisestä saataisiin yhtä tehokasta kuin kasvokkain työskentelemisestä, koska kehittämisvaraa työkaluissa on. Nykyiset työkalut ovat hänen mukaan kömpelöitä ja hankalia käyttää, jonka vuoksi niitä ei käytetä. Haastateltavan mukaan heillä ei ole sääntöjä etätyöskentelyn suhteen, koska yritys on pieni työntekijämäärältään.

Cooperin ja Kurlandin (2002, 527) mukaan etätyöskenteleminen vaikuttaa positiivisesti eristäytymisen tunteisiin, mutta kukaan haastateltavista ei maininnut

kokevansa vastaavaa. Tämä voi olla seurausta siitä, että tutkimuksessa käytetyt yritykset ovat pieniä henkilökunnan määrän perusteella, ja haastateltavat mainitsivat olevan yhteydessä asiakkaisiin ja kollegoihin erilaisten työkalujen avulla. Guimaraesin ja Dallowin (1999) mukaan eristäytymisen tunteita vähentää, että etukäteen sovitaan henkilöstön kanssa, milloin toimistolla pitää olla paikalla. Yksi haastateltavista kertoi tällaisen käytännön olevan käytössä. Toinen selitys voisi liittyä siihen, että mikäli työ on rutiinipitoista, sosiaalinen kanssakäyminen vaikuttaa enemmän työtyytyväisyyteen, jolloin työ itsessään ei tarjoa merkittävää tyytyväisyyttä (Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell 1957). Konsultin työ ei ole erityisen rutiinipitoista, vaan haastatellut konsultit mainitsivat sen olevan erittäin monipuolista ja vaihtelevaa. Toisaalta taas yksi haastateltavista koki nimenomaan etätyötehtävien olevan suhteellisen rutiinipitoisia koko työnkuvaan verrattuna.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeinen kappale sisältää yhteenvedon tutkimustuloksista, johtopäätökset, sekä ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Tutkimustulosten yhteenvedossa vastataan johdantokappaleessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja eritellään, mitä olennaisia asioita tutkimuksessa on saatu selville. Johtopäätöksissä verrataan tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja selvitetään, mitä hyötyä tutkimuksen tuloksista on organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Lopuksi pohditaan vielä aiheeseen liittyviä jatkotutkimusaiheita, joita olisi mielenkiintoista tutkia tulevaisuudessa.

7.1. Yhteenvetoa tutkimustuloksista

Tutkielman tutkimuskysymykset olivat: Mitkä työn piirteet Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn piirremallin viidestä työn piirteestä ovat yhteydessä etätyöntekijöiden työtyytyväisyyteen? Mitkä tekijät vaikuttavat merkittävästi etätyöntekijöiden työtyytyväisyyteen sitä parantavalla tai heikentävällä tavalla? Millä keinoin etätyöhön liittyviä haasteita voisi ratkaista? Kuinka tyytyväisiä case-yrityksen työntekijät ovat työhönsä?

Kaikki haastateltavat mainitsivat itsenäisyyden erityiseksi tyytyväisyyttä tuottavaksi työn piirteeksi. Työ ei ole aikaan eikä paikkaan sidottua, ja se tuo joustavuutta. Reunaehdon luo kuitenkin aina asiakas. Eräs haastateltavista mainitsi, että voi olla mahdollista, että työtä voi tehdä jopa liikaa etätöinä, ja liian suuressa määrin harjoitettuna sosiaaliset suhteet saattavat kärsiä.

Toisaalta etätö on herättänyt haasteita joillakin haastateltavista työn aikataulutuksessa ja töiden voidaan sanoa ”pakkaantuvan” tietyille jaksolle, jolloin tulee kiire niiden suorittamisessa. Tällöin stressi ja paine kasvavat, sekä työsuorituksen laatu kärsii. Tähän yksi aiheuttaja voi olla nimenomaan työn itsenäinen luonne, kun työ ei ole sidottu ihmisten kohtaamisiin, ja työt täytyy itse aikatauluttaa.

Lisäksi työkokonaisuus ja työn vaatimat taidot mainittiin kumpikin kerran erityisen tyytyväisyyden kohteena oleviksi työn piirteiksi. Eniten muutoksia tarvitseviin työn piirteisiin mainittiin työstä saatava palaute, itsenäisyyteen liittyvät aikataulutushaasteet, sekä työkokonaisuuteen ja työn vaatimiin taitoihin liittyvä etätötehtävien kirjon pienuus.

Etätöön eduksi kaikki haastateltavat mainitsivat joustavuuden; työaika ja – paikka ovat joustavia. Eräs haastateltavista mainitsi, että aika- ja paikkavapaudet tehostavat huomasti työntekoa. Kaksi haastateltavaa mainitsi etätöön eduksi ajan ja vaivan säästön, kun etätöskennellessä aamulla ei tarvitse laittautua ennen työntöön aloittamista. Muut etätöön liittyvät edut esiintyivät vain kerran; ajan säästö työmatkojen poistuessa sekä työn ja perheen yhteensovittamisen helpottuminen.

Eräs haastateltava myös pohti, miten koko työn saisi sellaiseksi, että sitä olisi hyvä tehdä etätöinä, kun nyt vain osa tehtävistä on hyvä tehdä etätöinä. Etätöissä ei myöskään vaadita erityisiä taitoja työn leikkautuessa yksitoikkoisemmaksi, juuri sen takia, kun kaikkia tehtäviä ei voida tehdä etätöinä. Eli lisää valinnanmahdollisuuksia kaivattaisiin etätötehtäviin. Tämän voisi sanoa liittyvän työkokonaisuuteen ja työssä vaadittaviin taitoihin. Näiden tekijöiden voidaan siis sanoa heikentävän kyseisen henkilön tyytyväisyyttä. Lisäksi haastateltava mainitsi etätökalujen

kehittämistarpeen, kun nykyisiä etätökaluja ei käytetä niiden vaikeaselkoisuuden vuoksi.

Lisäksi vaikeus erottelamiseen työn ja kodin välillä, eli ”aina töissä” –syndrooma, esiintyi kahdella vastaajista. Myös kolmas haastateltavista mainitsi töitä olevan välillä liikaa ja kertoi aikataulutushaasteista. Kaikilla haastateltavilla tuli jossakin muodossa ilmi, että on vaarana, että töitä on joko liikaa tai niitä tekee liikaa. Kaksi mainitsi selvästi, että välillä on aivan liikaa töitä, ja yksi kertoi, että tietokone saattaa olla koko illankin päällä työn tekemisen tarkoituksessa, vaikka työaika olisi jo päättynyt. Tähän tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien keskuudessa stressin ei ainakaan mainittu vähentyneen; yksi haastateltavista selvästi mainitsi, että etätöskentelemisen myötä syntyy henkinen paine ja tunne siitä, että on koko ajan tavoitettavissa ja töissä. Yksi haastateltavista oli tietoinen, että ei saisi etätöskennellä liikaa, etteivät epäviralliset sosiaaliset keskustelut jää liian vähäisiksi.

Voidaan yleisesti sanoa, että haastateltavat ovat tyytyväisiä etätöntekeijöitä. Kaikki haastateltavat mainitsivat olevansa etätöössä tyytyväisiä työn vaatimiin taitoihin, työkokonaisuuteen, työn merkittävyyteen, itsenäisyyteen ja palautteeseen työstä. Parannusehdotuksia tuli haastateltavilta esiin, mutta kysyttäessä tyytyväisyyttä työn eri piirteisiin, kaikki vastasivat jokaiseen kohtaan ihan tyytyväinen – erittäin tyytyväinen, tai jotakin siltä väliltä. Tämän ja Hackmanin ja Oldhamin (1975) piirremallin perusteella voisi todeta, että työntekijöillä esiintyy kriittisiä psykologisia tiloja, jotka ovat työn koettu merkityksellisyys, vastuuntunne työstä ja tieto työn tuloksista. Kun nämä kolme kriittistä psykologista tilaa saavutetaan, voi työntekijöiden sanoa kokevan korkeaa työtyytyväisyyttä, korkeaa sisäistä työmotivaatiota, omaavan laadukkaan suorituskäyvyn ja vähäisen vaihtuvuuden. Tutkimuksen laadullisen luonteen vuoksi emme voi kuitenkaan antaa tarkkoja vastauksia, kun työn piirremallia ei käytetty laskennallisesti.

7.2. Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella voisi sanoa, että tutkimus tukee etätöön kautta saavutettuja hyötyjä. Aikaisemmissa tutkimuksissa itsenäisyyden on todettu

vaikuttavan vahvasti työtyytyväisyyteen. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella itsenäisyyden voidaan sanoa olevan merkittävä työtyytyväisyyden lähde, mutta toisaalta se aiheuttaa haasteita töiden aikatauluttamiseen ja tasaiseen esiintymiseen liittyen.

Kun otetaan huomioon muutkin kuin työn piirteisiin liittyvät työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, ovat monet vastaukset silti yhtäläisiä piirremalliin liittyvien vastausten kanssa. Joustavuus liittyy itsenäisyyteen, joka käsittää työn aikataulutukseen ja menettelytapojen valintaan liittyvän valinnanvapauden. Tutkimuksessa tuli siis vahvasti esille sekä itsenäisyys että joustavuus etätyön positiivisena puolena, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Igbarian ja Guimaraesin (1999, 160-161) mukaan etätyön negatiiviset vaikutukset työtyytyväisyyteen alkavat ilmentyä, kun etätyöskennellään liian intensiivisesti ja he mainitsevat tämän olevan suurin uhka etätyön onnistumiselle. Myös tässä tutkimuksessa tuli ilmi liiallisen etätyön aikaansaamat haitalliset vaikutukset. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota siihen, etteivät työntekijät etätyöskentele liian intensiivisesti, ja etteivät sosiaaliset suhteet pääse kärsimään. Igbaria ja Guimaraes (1999, 160-161) mainitsevatkin, että mikäli kyseisen ongelman havaitsee, siihen tulisi puuttua esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä osallistumaan erilaisiin sosiaalisiin tilaisuuksiin. Fairweatherin (1999) mukaan toimistolla kannattaisi työskennellä 20 % työajasta viikko-, kuukausi- tai vuositasolla laskettuna.

Uudenlaiset, helppokäyttöisemmät etätyökalut voisivat olla yksi ratkaisu useampien valinnanmahdollisuuksien saamiseksi etätyötehtäviin liittyen. Työkalujen käyttökelpoisuuden myötä monet aikaisemmin etätyöhön heikosti soveltuneet työtehtävät voisi saada sellaisiksi, että ne soveltuisivat hyvin etätyöhön.

Singhin (1998, 83-84) mukaan työnsuunnittelu vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suorituskykyyn ja henkiseen hyvinvointiin. Muun muassa tämän vuoksi organisaatiossa kannattaa tuntea työntekijöiden suhtautuminen eri työn piirteisiin, jotta työnsuunnittelua voidaan harjoittaa. Työtyytyväisyyden lisäämiseksi esimiehen kannattaa panostaa niihin työn piirteisiin, jotka työntekijät mainitsevat heille tärkeiksi.

Varovaisuutta kannattaa kuitenkin noudattaa, esimerkiksi liiallinen itsenäisyys voi johtaa keskeisen suunnan hämärtymiseen ja liian suuri työtehtävien vaihtelevuus vaikeuttaa tärkeimpiin asioihin keskittymistä (Singh 1998, 83-84). Friedin ja Ferrisin (1987, 314) mukaan palaute työstä on yhteydessä kaikkiin mallin eri ulottuvuuksiin. Näin ollen kyseistä piirrettä kehittämällä voidaan parantaa kaikkia psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä, ja heidän mukaan tämän piirteen kehittäminen hyödyttäisi organisaatiota enemmän kuin minkään muun piirteen kehittäminen.

Tutkimuksessa tuli ilmi myös etätyöskentelyssä tarvittavat erilaiset kommunikointitaidot. Kurland ja Bailey (1999, 65) ovat myös huomioineet erilaisten kommunikaatiotaitojen tarpeen etätyössä, ja he kehottavatkin esimiehiä ja työntekijöitä kehittämään omia kykyjään teknisten laitteiden kautta tapahtuvassa itseilmainsussa.

Piskurichin (1998) mukaan työntekijälle voi muodostua stressiä, kun on henkisesti koko ajan töissä ja tavoitettavissa. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että etätyöskentely voi johtaa juuri jatkuvasti tavoitettavissa olemisen tunteeseen. Tämän voisi sanoa olevan ristiriidassa Humblen et al. (1995, 19), sekä Kurlandin ja Baileyn (1999) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan etätyöskentely vähentää stressiä.

Etätyöntekijät saavat yleensä erilaisista asioista tyytyväisyyttä toimistossa työskenteleviin verrattuna. Heillä on esimerkiksi taipumus itse ohjata itseään, ja he kaipaavat vähemmän sosiaalista vuorovaikutusta kuin toimistossa työskentelevät. (Humble et al. 1995, 19) Tämä voisi olla yksi selitys sille, että tässä tutkimuksessa ei tullut ilmi eristyneisyyden tunteiden esiintymistä etätyöntekijöiden keskuudessa, vaikka Goldenin ja Veigan (2005) mukaan etätyössä koettu eristyneisyys vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen.

Tutkimustuloksista ilmeni myös vaikeus erottelun tekemiseen työn ja kodin välillä. Myös Harpaz (2002) on maininnut työn ja kodin välisen rajan katoamisesta. Jatkuvasti tavoitettavissa olemisen tunteeseen sekä työn ja kodin rajan hämärtymiseen liittyviä haasteita voisi parantaa määrittelemällä itselleen selkeät työajat; tietyn ajan ulkopuolella ei hoidettaisi enää työasioita kotioloissa.

On tärkeää tutkia etätyön aihealuetta, koska tällöin esteet etätyön harjoittamisen tieltä saattavat pikku hiljaa poistua. Myös johtamisajattelu voi muuttua myönteisemmäksi etätyömahdollisuuden tarjoamista kohtaan, mikäli tutkimustieto etätyön positiivisista seurauksista lisääntyy.

7.3. Jatkotutkimusaiheita

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe aiheeseen liittyen voisi koskea etätyökalujen kehittämistä; miten erilaisia työkaluja voisi kehittää niin, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin etätyöntekijöiden tarpeita, ja minkälaisille uusille työkaluille he kokisivat olevan tarvetta.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia lähemmin virtuaalikommunikaatiossa vaadittavia taitoja, vertailla toisiinsa kasvokkain käytyjä palavereja virtuaalipalavereihin ja pohtia näiden välisiä eroja.

Lisäksi voisi tutkia etätyömahdollisuuden vaikutusta yrityskuvaan työnhakijan silmissä. Tätä varten voisi haastatella työnhakijoita ja tutkia heidän suhtautumistaan etätyömahdollisuutta tarjoavaan työnantajaan.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuuslähteet:

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A. & Neuman, G. A. (1999) Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology* 84, 4, 496-513.

Belanger, F. & Collins, R. W. (1998) Distributed work arrangements: a research framework. *The Information Society* 14, 2, 137-152.

Belanger, F. (1999) Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information and Management* 35, 139-153

Bhuiyan, S. N., Al-Shammari, E. S. & Jefri, O. A. (1996) Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: An empirical study of expatriates in Saudi Arabia. *International Journal of Commerce and Management* 6, 3, 57-80.

Büssing, A. (1998) Teleworking and quality of life. Teoksessa: Jackson P. J. & Van Der Wielen J. M. (toim.) Teleworking: International Perspective. London, Routledge.

Christensen, K. (1988) The New Era of Home Based Work. Boulder CO, Westview.

Cooper, C. & Kurland, N. B. (2002) Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior* 23, 511-532.

DeVaro, J., Li, R. & Brookshire, D. (2007) Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *International Journal of Human Resource Management* 18, 6, 986-1003.

- Dubrin, A. J. (1991) Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports* 68, 1223-1234.
- Eskola, A. (1975) Sosiologian tutkimusmenetelmät 1. Porvoo, WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1996) Johdatus laadulliseen tutkimukseen Rovaniemi, Lapin yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.
- Fairweather, N. B. (1999) Surveillance in employment: the case of teleworking. *Journal of Business Ethics* 22, 1, 39–49.
- Fletcher, C. & Williams, R. (1996) Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *British Journal of Management* 12, 169-179.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987) The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology* 40, 2, 287-312.
- Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2005) The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management* 31, 2, 301-318.
- Griffin, R. W. (1991) Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes and behaviors: a long-term investigation. *Academy of Management Journal* 34, 425-435.
- Guimaraes, T. & Dallow, P. (1999) Empirically testing the benefits, problems, and success factors for telecommuting programmes. *European Journal of Information Systems* 8, 40-54.

Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971) Employee Reaction to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology* 55, 3, 259-286.

Hackman, R. & Oldham, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60, 2, 159-170.

Harpaz, I. (2002) Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *International Journal of Productivity and Performance Management* 51, 2, 74-80.

Heinonen, S. (2002) Ekohallitusta etätyöstä yritysten uusi kilpailuvaltti. Tilastokeskus, Economic Trends 5.

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

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959) The motivation to work. New York, John Wiley & Sons.

Herzberg, F. (1966) Work and the nature of man. New York, The world.

Hesse, B. & Grantham, C. E. (1991) Electronically distributed work communities: implications for research on telework. *Electronic Networking: Research Application and Policy* 1, 4-17.

Humble, J., Jacobs, S. & Van Sell, M. (1995) Benefits of Telecommuting for Engineers and Other High-Tech Professionals. *Industrial Management* 37, 2, 15-19.

Hunt, S. D., Chonko L. B. & Wood, V. R. (1985) Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing* 49, 112-116.

Huws, U., Korte, W. B. & Robinson, S. (1990) Telework: Towards the Elusive Offer. Chichester, John Wiley & Sons.

- Hwang, I. & Chi, D. (2005) Relationships among internal marketing, employee satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management* 22, 285-293.
- Igbaria, M. & Guimaraes, T. (1999) Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and Its Determinants Among Telecommuters and Non-Telecommuters. *Journal of Management Information Systems* 16, 1, 147-164.
- Ilgen, D. & Hollenbeck, J. R. (1991) The Structure of Work: Job Design and Roles. Teoksessa: Dunnette, M. D. & Hough, K. M. (toim.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology Vol. 2. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001) The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin* 127, 3, 376-407.
- Juujärvi, P. & Miettinen, N. (1998) Etätyössä koettuun työtyytyväisyyteen yhteydessä olevat tekijät: työn ominaisuudet ja työntekijän persoonallisuus. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999) Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere and Anytime. *Organizational Dynamics* 28, 2, 53-67.
- Lambert, E., Hogan, N. & Elechi, O. (2009) A further examination of antecedents of correctional staff life satisfaction. *Social Science Journal* 46, 4, 689-706.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) Naturalistic Inquiry. Newbury Park, CA: Sage.

Locke, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. Teoksessa: Dunnette, M. D. (toim.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, Rand McNally and co.

McCloskey, D. W. & Igbaria, M. (1998) A review of the empirical research on telecommuting and directions for future research. Teoksessa: Igbaria, M. & Tan, M. (toim.) The virtual workplace. Hershey PA, Idea Group.

Monteruil, S. & Lippel, K. (2003) Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science* 41, 339-358.

Niiranen, P. (1990) Amerikkalainen näkökulma kasvatuksen laadulliseen tutkimukseen. Joensuun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita nro. 17.

Oishi, S., Diener, E., Lucas, R. & Eunkook, S. (1999) Cross-cultural variations in predictors of life satisfaction: Perspective from needs and values. *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, 980-990.

Parkkila, M., Välimäki, & Routasalo, P. (2000) Kuvaileva tutkimus pitkäaikaisessa laitoshoidossa olevan potilaan yksinäisyydestä. *Hoitotiede* 12, 26-35.

Piskurich, G. M. (1998) An Organizational Guide to Telecommuting. Setting Up and Running a Successful Telecommuter Program. Alexandria, ASTD.

Ralston, D. A. (1989) The benefits of flexitime: Real or imagined? *Journal of Organizational Behaviour* 10, 369-373.

Rice, R. E. & Gattiker, U. E. (2001) New media and organizational structure. Teoksessa: Jablin, F. & Putnam, L. (toim.) The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods. Thousand Oaks, CA, Sage.

Riley, F. & McCloskey, D. W. (1997) Telecommuting as a response to helping people balance work and family. Teoksessa: Parasuraman, S. & Greenhaus, J. H. (toim.) Integrating work and family: challenges and choices for a changing world. Westport, CT, Greenwood Publishing Groups.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (1996) Management. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Shapiro, D. L., Furst, S. A., Spreitzer, G. M. & Von Glinow, M. A. (2002) Transnational teams in the electronic age: Are team identity and high performance at risk? *Journal of Organizational Behavior* 23, 455-467.

Singh, J. (1998) Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing* 62, 69–86.

Stone, E. & Porter, L. (1975) Job Characteristics and job attitudes: A multivariate study. *Journal of Applied Psychology* 60, 57-64.

Su-Chao, C. & Ming-Shing, L. (2006) Relationships among Personality Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction and Organizational Commitment – An Empirical Study in Taiwan. *The Business Review, Cambridge* 6, 1, 201-207.

Thomas, A., Buboltz W. C. & Winkelspecht, C. S. (2004) Job Characteristics and Personality As Predictors of Job Satisfaction. *Organizational Analysis* 12, 2, 205-219.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Turner, A. N. & Lawrence, P. R. (1965) Industrial Jobs and the Worker. Boston, Harvard Graduate School of Business Administration.

Tynjälä, P. (1991) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5-6), 387-398.

Vitterso, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T. E., Yttri, B. & Bergvik, S. (2003) Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a European survey. *Journal of Happiness Studies* 4, 201-233.

Yap, C. S. & Tng, H. (1990) Factors associated with attitudes towards telecommuting. *Information and Management* 19, 227-235.

Internet-lähteet:

Etätyöpäivä (2011a) Faktaa [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2011]. Saatavilla <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa>

Etätyöpäivä (2011b) Etusivu [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2011]. Saatavilla <http://www.etatyopaiva.fi/fi/etusivu>

Etätyöpäivä (2011c) Yhteystiedot [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2011]. Saatavilla <http://www.etatyopaiva.fi/fi/yhteystiedot>

Finastor Oy (2011) Etusivu [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.11.2011]. Saatavilla <http://www.finastor.fi/index.php?165>

Helle, M. (2011) Täyttä tehoa etätyössä [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2011]. Saatavilla <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit>

Innoman Oy (2011a) Innoman Oy – liikkeenjohdon konsultointia [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2011]. Saatavilla <http://www.innoman.fi/index.php?15>

Innoman Oy (2011b) Yhteystiedot [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2011]. Saatavilla <http://www.innoman.fi/index.php?6>

Innoman Oy (2011c) Asiakkaamme [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2011]. Saatavilla <http://www.innoman.fi/index.php?14>

Innoman Oy (2011d) INNOMAN palvelukonsepti [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2011]. Saatavilla <http://www.innoman.fi/index.php?2>

Innoman Oy (2011e) Luottamuksellisuus [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2011]. Saatavilla <http://www.innoman.fi/index.php?9>

Innoman Oy (2011f) Referenssit [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.11.2011]. Saatavilla <http://www.innoman.fi/index.php?18>

Petäjaniemi, T. (2007) Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2011]. Saatavilla <http://www.talouselama.fi/sivullinen/article167361.ece>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006a) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2011]. Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006b) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.11.2011]. Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html

Haastattelut:

Haastateltava 1, puhelinhaastattelu 10.11.2011

Haastateltava 2, puhelinhaastattelu 10.11.2011

Haastateltava 3, puhelinhaastattelu 14.11.2011

LIITTEET

LIITE 1:

Haastattelukysymykset:

1. Henkilön perustietoja

- ikä / (sukupuoli)
- koulutus
- työnimike
- kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä

2. Etätyöskentelemisen taustatietoja

- Kuinka usein teet etätyötä (tuntien määrä keskimäärin viikossa)?
- Kuinka kauan olet tehnyt etätyötä?
- Missä työskentelet etätyöskennellessä?
- Miksi teet etätyötä?

3. Mitä asioita pidät etätyön hyvinä puolina?

4. Mitä asioita pidät etätyön haittapuolina?

5. Työn vaatimat taidot (kuinka paljon erilaisia taitoja työ tekijältään vaatii)

- a. Kerro työssäsi vaadittavista taidoista (etätyössä)
- b. Miten paljon (etä)työ tarjoaa vaihtelevuutta ja vaihtelevia työtehtäviä?
- c. Kuinka tyytyväinen olet (etä)työssäsi vaadittavien taitojen määrään?

- d. Olisiko mielestäsi tarvetta muutoksille työn vaatimiin taitoihin liittyen? Jos vastasit kyllä, niin minkälaisille muutoksille olisi tarvetta?

6. Työkokonaisuus (missä määrin työ sisältää tietyn tehtävän tekemistä alusta loppuun, jossa työn tulos nähdään, eli onko työ kokonaisuus ja kokonainen, määriteltävä työn osa)

- a. Kerro tyypillisistä (etä)työtehtävistäsi
- b. Onko työ järjestetty niin, että voit seurata projektin etenemistä projektin loppuunsaattamiseen saakka?
- c. Kuinka tyytyväinen olet työsi kokonaisuuteen?
- d. Olisiko mielestäsi tarvetta muutoksille työkokonaisuuteen liittyen? Jos vastasit kyllä, niin minkälaisille muutoksille olisi tarvetta?

7. Työn merkittävyys (missä määrin työllä on vaikutusta organisaation tai ulkoisen ympäristön henkilöiden työtehtäviin tai elämiin)

- a. Vaikuttaako työsi muihin ihmisiin sen kautta, kuinka hyvin työ on suoritettu?
- b. Miten merkittävää työsi on organisaatiossa? Miten merkittävää työsi on laajemmassa mittakaavassa ajateltuna?
- c. Kuinka tyytyväinen olet työn merkittävyyden tasoon?
- d. Olisiko mielestäsi tarvetta muutoksille työn merkittävyyteen liittyen? Jos vastasit kyllä, niin minkälaisille muutoksille olisi tarvetta?

8. Itsenäisyys (kuinka paljon työn aikataulutuksessa ja menettelytapojen valinnassa on vapautta, itsenäisyyttä ja harkintavaltaa)

- a. Tarjoaako työ mahdollisuuden itsenäiselle ajattelulle ja toimimiselle?
- b. Antaako työ mahdollisuuden itsenäisyyteen ja vapauteen työn suoritustavan suhteen (aikataulut, menettelytapojen valinta, paikka, aika)?
- c. Kuinka tyytyväinen olet itsenäisyyden tasoon?
- d. Olisiko mielestäsi tarvetta muutoksille työn itsenäisyyteen liittyen? Jos vastasit kyllä, niin minkälaisille muutoksille olisi tarvetta?

9. Palaute työstä (Tässä ei tarkoiteta esimieheltä tai työtovereilta saatavaa palautetta, vaan kuinka hyvin työ itse kertoo työssä suoriutumisesta)

- a. Tarjoaako työ itsessään palautetta siitä, kuinka hyvin suoriudut kun työskentelet? Pystytkö arvioimaan työtä tehdessäsi suoriutumisesi tasoa?
- b. Kuinka tyytyväinen olet työn tarjoamaan palautteeseen?
- c. Olisiko mielestäsi tarvetta muutoksille työn tarjoamaan palautteeseen liittyen? Jos vastasit kyllä, niin minkälaisille muutoksille olisi tarvetta?

10. Mihin em. työn piirteisiin olet erityisen tyytyväinen (työn vaatimat taidot, työkokonaisuus, työn merkittävyys, itsenäisyys, työn tarjoama palaute)? Mihin kaipaisit eniten muutoksia?

11. Muita heränneitä ajatuksia tai kommentteja.

Kiitos vastauksistasi!

Työn piirremalli: (Hackman & Oldham 1975)

LIITE 2:

