

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Wilhelmiina Griep

KOKEMUKSIA ETÄTYÖSTÄ

Etätyöskentelyn heijastukset työmotivaatioon autonomian, pätevyiden ja
yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa

Oppiaineen johtaminen ja
organisaatiot
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus	11
1.2. Tutkielman rakenne	12
2. ETÄTYÖ JA ETÄJOHTAMINEN	14
2.1. Etätyön määritelmät ja muodot	14
2.1.1. Etätyön määritelmä	14
2.1.2. Etätyön muodot	16
2.2. Etätyön johtaminen	17
2.3. Näkökulmia ja tutkimuksia etätyöstä	20
2.3.1. Katsaus etätyön nykytilaan ja siitä käytävään keskusteluun	20
2.3.2. Mikä on optimaalinen määrä etätyötä?	24
2.3.3. Muita tutkimuksia ja tuloksia	25
3. MOTIVAATIOTEORIAT	30
3.1. Motivaatio	30
3.2. Motivaatioteoriat	32
3.2.1. Tarveteoriat	32
3.2.2. Prosessiteoriat	33
3.2.3. Itseohjautuvuusteoria	34
3.3. Perustelut etätyön tarkastelulle motivaation näkökulmasta	44
4. TUTKIMUSPROSESSI	46
4.1. Tutkimusmenetelmät	46
4.2. Tutkimusaineiston keruu	47
4.3. Tutkimusaineiston analyysi	50
5. ETÄTYÖ KOHDEORGANISAATIOSSA	52
5.1. Kohdeorganisaation esittely	52
5.2. Haastateltujen taustatiedot	53
5.3. Haastateltujen tekemä etätyö ja sen määritelmät	55

5.4. Esimiesten kokemukset etätyöstä	59
5.4.1. Esimiesten kokemukset etätyöstä autonomian tarpeen valossa	62
5.4.2. Esimiesten kokemukset etätyöstä pätevyyden tarpeen valossa	66
5.4.3. Esimiesten kokemukset etätyöstä yhteenkuuluvuuden tarpeen valossa	68
5.4.4. Yhteenveto esimiesten kokemuksista	73
5.5. Työntekijöiden kokemukset etätyöstä	75
5.5.1. Työntekijöiden kokemukset etätyöstä autonomian tarpeen valossa	77
5.5.2. Työntekijöiden kokemukset etätyöstä pätevyyden tarpeen valossa	81
5.5.3. Työntekijöiden kokemukset etätyöstä yhteenkuuluvuuden tarpeen valossa	84
5.5.4. Yhteenveto työntekijöiden kokemuksista	88
5.6. HR- ja muissa tukitoiminnoissa työskentelevien kokemukset etätyöstä	89
5.6.1. Tukitoiminnoissa työskentelevien kokemukset etätyöstä autonomian tarpeen valossa	93
5.6.2. Tukitoiminnoissa työskentelevien kokemukset etätyöstä pätevyyden tarpeen valossa	96
5.6.3. Tukitoiminnoissa työskentelevien kokemukset etätyöstä yhteenkuuluvuuden tarpeen valossa	98
5.6.4. Yhteenveto HR- ja muissa tukitoiminnoissa työskentelevien kokemuksista	102
5.7. Yhteenveto kaikkien ryhmien tuloksista	103
6. TUTKIELMAN JOHTOPÄÄTELMÄT JA KATSAUS TULEVAAN	107
6.1. Yhteenveto tuloksista ja tärkeimmät löydökset	107
6.2. Tutkimuksen tulokset kirjallisuuden valossa	109
6.3. Tutkimuksen tulosten hyödyntäminen käytännön työelämässä	112
6.4. Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi	114
6.5. Ehdotukset jatkotutkimukselle	117
LÄHDELUETTELO	119

TAULUKKOLUETTELO	sivu
Taulukko 1. Ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja	37
Taulukko 2. Tiivistetty katsaus organismien integraation teorian ja kognitiivisen arviointiteorian keskeiseen sisältöön	42
Taulukko 3. Haastateltujen taustatiedot	55
Taulukko 4. Yhteenveto esimiesten kokemuksista etätyöstä autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa sekä etätyön muut haasteet ja mahdollisuudet	75
Taulukko 5. Yhteenveto työntekijöiden kokemuksista etätyöstä autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa sekä etätyön muut haasteet ja mahdollisuudet	89
Taulukko 6. Yhteenveto HR- ja muissa tukipalveluissa toimivien kokemuksista etätyöstä autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa sekä etätyön muut haasteet ja mahdollisuudet	103
Taulukko 7. Kolmen henkilöstöryhmän kokemat etätyön hyödyt, edut ja mahdollisuudet	105
Taulukko 8. Kolmen henkilöstöryhmän kokemat etätyön haasteet, haitat ja uhat	106
 LIITTEET	
Liite 1. Haastattelurunko esimiehille	125
Liite 2. Haastattelurunko toimihenkilöille	126
Liite 3. Haastattelurunko HR-henkilöstölle ja muille tukipalveluille	127

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateollinen tiedekunta**

Tekijä:	Wilhelmiina Griep
Tutkielman nimi:	Kokemuksia etätyöstä: Etätyöskentelyn heijastukset työmotivaatioon autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa
Ohjaaja:	Riitta Viitala
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2015
Valmistumisvuosi:	2017

Sivumäärä: 127

TIIVISTELMÄ

Etätyö on puhuttanut niin henkilöstöjohtajia, tutkijoita, esimiehiä kuin itse etätyötä tekeviä tai sitä harkitsevia jo usean vuosikymmenen ajan. Tästä huolimatta etätyö ei vielä koskaan ole ollut yhtä ajankohtaista kuin nyt. Yritykset ovat yhä kiinnostuneempia rekrytoimaan lahjakkuuksia pitkiäkin etäisyyksien päästä, teknologia on kehittynyt ja yrityksissä on yhä enemmän sujuvia tietoteknologian käyttäjiä. Lisäksi organisaatiot toimivat globaalisi yli aikavyöhykkeiden, mikä lisää kiinnostusta erilaisiin joustavan työn menetelmiin. Etätyö on mahdollisuus tehdä työstä joustavaa ajan ja paikan suhteen, mutta siihen liittyy myös monia yksilökohtaisia hyötyjä ja haasteita. Tämä tutkimus pureutuu tutkimaan näitä kokemuksia.

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä yhden kohdeorganisaation esimiesten, toimihenkilöiden ja HR- ja muissa tukitoiminnoissa toimivien etätyökokemuksia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu erityisesti itseohjautuvuusteorian sekä sen kolmen motivaatiota tukevan perustarpeen varaan. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten henkilöstöryhmien erilaiset kokemukset heijastuvat perustarpeiden valossa joko tarvetta tukien tai sen vaarantaen. Tutkimuskirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perehtymällä voidaan antaa ehdotus siitä, kuinka etätyön käyttöönotossa turvataan tärkeät motivaatiota ylläpitävät tekijät. Tutkimuskohteena ovat yhden kohdeorganisaation kolmen henkilöstöryhmän henkilökohtaiset kokemukset, jotka kerättiin neljänäkymmenenäkolmena (43) teemahaastatteluna.

Tutkimuksen tuloksissa saatiin viitteitä siitä, että etätyön käyttöönotto organisaatiossa voi sekä tukea että vaarantaa työmotivaatiota. Tulosten perusteella etätyö mahdollistaa paremman autonomian ja pätevyyden tarpeen tyydyttymisen, mutta voi varsinkin huonosti organisoituna heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tutkimus vahvistaa näkemystä siitä, että esimiesten toiminnalla on suuri merkitys työntekijöiden työmotivaatioon myös etätyön kontekstissa. Tätä voidaan mahdollisesti muuttaa tarjoamalla esimiehille etäjohtamiseen liittyviä ohjeita ja koulutusta.

AVAINSANAT: etätyö, motivaatio, itseohjautuvuus, perustarpeet

1. JOHDANTO

Etätyö ja muut joustavan työn mahdollisuudet ovat olleet osa monien yritysten ja organisaatioiden toimintaa jo pitkän aikaa. Nykypäivänä yhä useampi organisaatio on havahtunut tilanteeseen, jossa moni työntekijä toivoo etätyömahdollisuutta työnantajalta ja jopa valitsee työpaikan etätyömahdollisuuteen perustuen. Toisaalta useita organisaatiota vaivaavat myös negatiiviset ennakkoluulot ja pelot etätyöstä. Ei ole harvinaista, että esimiehet pohtivat hallintaan ja valvontaan liittyviä ongelmia harkitessaan etätyön sallimista tai sen lisäämistä. Tässä tilanteessa moni organisaatio pyrkii luomaan oman linjansa etätyön suhteen sekä selvittämään etätyön hyviä puolia ja sen tuomia haasteita.

Etätyön käyttöönottoa tai etätyömahdollisuuden laajentamista yhä suuremmalle henkilöstöjoukolla pohtivat organisaatiot ovat mitä luultavimmin perehtyneet lukuisiin etätyötä tutkineisiin selvityksiin, raportteihin, tieteellisiin artikkeleihin sekä vertaiskertomuksiin. Nämä lähteet vaikuttavat omalta osaltaan niin työntekijöiden kuin esimiestenkin mielipiteisiin ja ennakkoluuloihin etätyötä kohtaan. Etätyön mainitaan useissa artikkeleissa ja tutkimuksissa muun muassa parantavan työn tehokkuutta niin yksilön kuin organisaationkin kannalta (Työministeriö 2007: 18). Bloom, Liang, Roberts & Ying (2014) havaitsivat selkeän tehokkuuden kasvun niiden työntekijöiden työssä, jotka saivat työskennellä kotona verrattuna toimistolla työskenteleviin kollegoihinsa. Etätyöbarometrissa (Microsoft Oy 2013) henkilöstöpäätäjät arvioivat etätyön muun muassa lisäävään työhyvinvointia sekä tuottavuutta ja tehokkuutta. Suomessa etätyön edelläkävijöitä ovat olleet muun muassa Suomen Microsoft, DNA ja Elisa, jotka ovat tutkineet etätyön vaikutuksia työmotivaatioon ja työtehokkuuteen (Martela & Jarenko 2014: 42; Liiketalous 2016; Kauppalehti 2014). Edellä mainituissa tutkimuksissa syinä tehokkuuden kasvuun mainitaan keskeytyksetön työrauha, vapaavalintainen työtila, näyttämisen tarve sekä organisaation säästöt esimerkiksi työtiloissa.

Etätyön tilanne Suomessa nykypäivänä on mielenkiintoinen. Kiivaana käydystä keskustelusta ja lukuisista tutkimuksista huolimatta etätyö ei ole yleistynyt Suomessa yhtä nopeasti kuin vielä pari vuoksimmentä sitten yleisesti uskottiin. Vuosina 1999–2002 vähintään päivän viikossa tehtävän etätyön määrä oli jopa hieman laskenut (Työministeriö 2007). Uusimmat tilastot lupaavat kuitenkin elpyvää kasvua etätyömäärälle. Työ- ja elinkeinoministeriön (2016) työolobarometrin mukaan etätyön teko yleistyi tämän tutkielman aineistonkeruuvuonna 2016 6,7 prosenttiyksikköä

vuoteen 2015 verrattuna. Kasvu oli merkittävä aikaisempiin vuosiin nähden ja kertoo siitä, että vaikka etätyötä ja sen tuomia mahdollisuuksia ryhdyttiin pohtimaan jo 1990 luvulla, on aihe edelleen ajankohtainen. Tämän lisäksi on kiinnostavaa, että eniten kasvoi niiden etätyöntekijöiden osuus, jotka tekivät etätyötä viikoittain. Etätyön tekemisessä ollaan siis mahdollisesti siirtymässä satunnaisesta, tilanteen vaatimasta etätyöskentelystä säännöllisempään järjestelmään. Barometrissa etätyö oli määritelty työksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa.

Etätyöntekijöiden määrän kasvuun olisi lisäksi olemassa useita erilaisia ajureita. Muun muassa tietoteknisten välineiden sekä tietoteknisten taitojen kehittyminen, tietoteknisten yhteyksien laadun parantuminen, halu rekrytoida lahjakkuuksia ja osaavaa henkilökuntaa, kasvava mielenkiinto joustavaa työntekoa kohtaan, työntekijöiden alhaisen sitoutuneisuuden korjaaminen, johtamisen ja työnteon tapojen kehittyminen, uusien tietoteknisesti valveutuneiden johtajien työmarkkinoille tuleminen ja organisaatioiden halu karsia epäsuoria kiinteistö- ja työmatkakustannuksia luulisi kasvattavan etätyöntekoahaluja (Lister & Harnish 2011: 22).

Vaikka Bloom ym. (2014) havaitsivat tutkimuksessaan myös kasvua etätyöntekijöiden koetussa työtyytyväisyydessä, on tutkimuksessa yleisesti jäänyt vähemmälle huomiolle etätyön mahdollinen heijastus työmotivaatioon. Etätyön tekijät saattavat kokea etätyömahdollisuuden heijastuvan positiivisesti työmotivaatioon, sillä etätyöskentely lisää työntekijöiden vastuuta ja vapautta omasta työstä. Tämä taas johtuu muun muassa etäjohtamisen painottumisesta valvonnan sijaan suorituksen johtamiseen. Etätyön koetaan yleisesti olevan osa nykypäivän työelämää ja yhä useammat tulevaisuuden työtehtävät ovat etätyöhön soveltuvia. Lisäksi etätyöstä ja sen hyvistä ja huonoista puolista liikkuu runsaasti erilaisia uskomuksia ja ennakkoluuloja. Näistä syistä on aiheellista paneutua selvittämään yksilöiden omia kokemuksia etätyöstä jo vakiintuneiden motivaatioteorioiden valossa.

Tämä tutkimus pyrkii analysoimaan kolmen eri henkilöstöryhmän kokemuksia etätyöstä pyrkien näin antamaan yhden uuden näkökulman etätyöstä käytävään keskusteluun. Tutkimus pyrkii erityisesti pohtimaan etätyötä sekä sen tuomia mahdollisuuksia tyydyttää ihmisten universaaleja autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen raja

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia yhden kohdeorganisaation esimiesten, työntekijöiden ja HR- ja muissa tukitoiminnoissa toimivien kokemuksia etätyöstä. Näitä etätyöhön liittyviä kokemuksia peilataan motivaatioteorioihin sekä aikaisempiin tutkimuksiin etätyön vaikutuksista esimerkiksi työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Erityinen painoarvo annetaan Decin & Ryanin (1985; 2000; 2002) itseohjautuvuusteorialle, jonka valossa haastattelumateriaali pääosin analysoidaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa kokonaisvaltainen katsaus kohdeorganisaation etätyökäytäntöjen nykytilasta sekä henkilöstön ajatuksista etätyöstä samalla tarkastellen niitä autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa.

Tutkimuksen keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia kokemuksia kohdeorganisaation eri henkilöstöryhmillä on etätyöstä? sekä
- Miten näitä kokemuksia voidaan tulkita itseohjautuvuusteorian ja aiempien tutkimusten valossa?

Tutkimustuloksia analysoimalla ja peilaamalla niitä teoreettiseen viitekehykseen esitetään kokonaisvaltainen katsaus etätyöntekijöiden kokemuksista sekä pyritään löytämään yhteisiä nimittäjiä aiemmissä tutkimuksissa ja motivaatioteorioissa esitettyjen mallien ja kohdeorganisaation työntekijöiden kokemusten välille. Tutkielman kannalta tärkeässä asemassa ovat lukuisat motivaatiota käsittelevät teokset ja tutkimukset. Decin ja Ryanin (1985; 2000; 2002) itseohjautuvuusteoria soveltuu erityisen hyvin teoreettiseksi viitekehykseksi tarkasteltaessa etätyön mahdollisia heijastuksia työmotivaatioon. Jonkin verran on myös saatavissa jo kerättyä tutkimustietoa etätyön ja työmotivaation yhteyksistä sekä yhteyttä selittävistä tekijöistä. Lisäksi useissa tutkimuksissa on selvitetty etätyön yhteyttä muihin työmotivaatioon yleisesti liittyviin indikaattoreihin, kuten minäpystyvyyteen ja itseohjautuvuuteen.

Tutkimusongelmaa tarkastellaan sekä asiantuntijoiden että heidän esimiestensä näkökulmasta. Tutkimukseen haastateltiin ainoastaan henkilöitä, joilla on työnkuvansa perusteella mahdollisuus etätyöskentelyyn.

Kohdeorganisaatiossa ei ole vielä paneuduttu kunnollisesti määrittelemään etätyömahdollisuuksia eikä pohdittu etätyön mahdollisesti tarjoamia positiivisia vaikutuksia koko henkilöstön työmotivaatioon. Kirjavat käytännöt luovat epätasa-arvoisen tilanteen, jossa etätyön mahdollinen potentiaali työmotivaatiota tukevana elementtinä on jäänyt kokonaisvaltaisesti hyödyntämättä.

Tämän tutkimuksen toissijainen tavoite onkin kerätä kohdeorganisaation ja muiden asiasta kiinnostuneiden tahojen käyttöön tärkeitä kokemuksia etätyöstä sekä antaa teoriaan pohjautuvan perustellun näkemyksen etätyön koetuista vaikutuksista sekä toimivista käytännöistä. Tämän käytännönläheisen tavoitteen lisäksi tutkimuksen tieteellisenä tavoitteena on herättää huomiota etätyön erilaisista, kauaskantoisista vaikutuksista, jotka tarjoavat tutkijoille, johtajille ja henkilöstöpäättäjille mahdollisuuksia muun muassa johtamiskäytänteiden, viestinnän ja organisaatio-kulttuurin kehittämiseen.

1.2. Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa perustellaan tutkielman aiheen ajankohtaisuus sekä tarkeys. Lisäksi johdannon alussa tehdään lyhyt katsaus etätyön nykytilaan Suomessa sekä sen kasvunäkymiin. Johdannon ensimmäisessä alaluvussa selvitetään tutkielman tavoitteet, tärkein lähdekirjallisuus sekä tutkimuskysymykset. Johdanto päättyy tutkielman rakenteen esittelyyn. Johdannon tavoite on perustella aiheen ajankohtaisuus, herättää lukijan mielenkiinto sekä esitellä tutkielman tavoitteet, keskeisin lähdekirjallisuus ja tutkimuskysymykset.

Johdantoa seuraa tutkielman teoriaosuus, joka jakautuu kahteen päälukuun. Ensimmäinen teorialuku käsittelee etätyön ja etäjohtamisen teoriaa sekä etätyön tilannetta nykypäivänä. Luvussa määritellään etätyön ja erilaisten etätyömuotojen käsitteet sekä pohditaan myös etätyön johtamista eli etäjohtamista sekä sen haasteita ja mahdollisuuksia. Luku päättyy katsaukseen etätyön nykytilasta Suomessa sekä sen yleisesti tunnustettuihin etuihin ja haasteisiin. Lisäksi luvun lopussa tehdään katsaus erilaisiin aiempiin tutkimuksiin, joissa on selvitetty yhteyksiä etätyön ja työmotivaation tai työmotivaatiota lisäävien tekijöiden välillä.

Toinen teorialuku paneutuu motivaatioon ja siihen liittyviin lukuisiin eri motivaatioteorioihin. Luvun alussa määritellään motivaatio käsitteenä ja esitellään

etätyön kannalta keskeisimpiä motivaatioteorioita. Motivaatioteoriat on jaettu tarve- ja prosessiteorioihin. Tämän tutkielman keskeisimpänä teoreettisena viitekehystenä toimiva itseohjautuvuusteoria ja sen eri alateoriat esitellään omassa alaluvussaan. Teoriaosan lopussa selvennetään vielä perusteluja tutkia etätyötä juuri motivaatioteorioiden valossa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten esittelyn jälkeen paneudutaan tarkastelemaan toteutettua tutkimusprosessia. Neljäs luku alkaa valitun tutkimusmenetelmän esittelyllä ja perustelulla. Tämän jälkeen kuvataan aineiston keruun eri vaiheet sekä aineiston keruussa käytetyt menetelmät. Neljäs luku päättyy tutkielman analysointitavan esiteltyyn, jossa esitellään ja perustellaan analysoinnissa käytettyjä menetelmiä ja luokitteluja.

Viidennessä luvussa esitellään aineiston analyysiin pohjautuvan empiirisen tutkimuksen tulokset. Luvun alussa esitellään ensin lyhyesti kohdeorganisaationa toimiva yritys sekä haastateltujen taustatiedot. Tämän jälkeen kuvaillaan haastateltujen henkilöiden tekemiä etätyömääriä ja -muotoja sekä heidän kertomiaan etätyön määritelmiä. Seuraavaksi siirrytään laadullisesti analysoimaan empiiristä materiaalia ja tulokset esitellään lukijalle teemoittain. Kunkin alaluvun alussa esitellään ensin yleisesti tutkimushaastatteluissa esiin nousseita teemoja ja kiinnostavia huomioita. Nämä huomiot eivät liity itseohjautuvuuden teoriaan, mutta ovat silti itsessään kiinnostavia ja toimivat kunkin henkilöstöryhmän ajatuksiin johdattelevana kappaleena. Tämän jälkeen kunkin henkilöstöryhmän kokemuksia esitellään itseohjautuvuusteorian kolmen perustarpeen, autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden, valossa. Kunkin henkilöstöryhmän osuuden päättää havainnot tiivistävä kappale ja taulukko. Viides luku päättyy kaikkien ryhmien osuudet kokoavaan kappaleeseen ja havainnollistaviin taulukoihin.

Tutkielman kuudes ja viimeinen luku kokoaa tutkielman keskeisimmät tulokset esittäen laadulliseen analyysiin perustuvat sekä teoreettiseen viitekehykseen nojaavat johtopäätelmät, jotka vastaavat johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tutkimuksen tuloksia pohditaan vielä aiemman tutkimuksen valossa, miettien voisivatko tutkimuksen tulokset antaa vahvistusta aiemmille tutkimuksille. Viimeinen luku sisältää myös alaluvun, jossa esitetään ehdotuksia siitä, miten tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää käytännön työelämässä. Viimeisen luvun lopussa pohditaan tutkielman luotettavuutta ja rajallisuutta sekä annetaan ideoita jatkotutkimukselle.

2. ETÄTYÖ JA ETÄJOHTAMINEN

Tämän tutkielman päämääränä on selvittää henkilöstöryhmien erilaisia kokemuksia etätyöstä. Jotta etätyötä voitaisiin tutkia ja ymmärtää, tulee sen monisyiseen olomuotoon perehtyä. Etätyö on ollut osa yhteiskuntaa jo pitkän aikaa, mutta sen määritelmä, eri muodot, etäjohtaminen sekä etätyön tutkitut hyödyt ja haasteet yksilöille ja yhteisöille ovat vielä monille epäselviä.

Tässä pääluvussa keskitytään kokonaisvaltaisesti etätyöhön. Luvussa tehdään katsaus etätyön määritelmään ja sen problematiikkaan, etätyön johtamiseen eli etäjohtamiseen sekä etätyön ja työmotivaation tunnustettuihin ja tutkittuihin yhteyksiin.

2.1. Etätyön määritelmät ja muodot

Etätyöstä käytävän keskustelun ja tutkimuksen vertailtavuutta heikentää suuresti etätyön ja etätyömuotojen määritelmien kirjavuus. Eri ihmiset mieltävät etätyöksi hyvin erilaisen työn ja työtehtävät. Jotta tässä tutkimuksessa esitetyt etätyökokemukset olisivat vertailukelpoisia ja selviä, pyritään tässä alaluvussa määrittelemään etätyö ja sen eri muodot.

2.1.1. Etätyön määritelmä

Käsitteen *etätyö* määrittely ei ole alkuunkaan yksiselitteistä eikä sille ole luotu yhtä virallista tai lainopillista määritelmää. Tämän tutkimuksen kannalta etätyön virallinen määritelmä ei ole yhtä oleellinen kuin haastateltujen henkilöiden itse tekemä määrittely, sillä haastateltavien kokemukset perustuvat heidän omaan määritelmäänsä siitä, mikä on etätyötä ja mikä ei. Jotta tutkimustulokset ja etätyöstä tehdyt aiemmat tutkimukset olisivat edes jossain määrin vertailtavissa, on etätyö tässä tutkimuksessa pystyttävä kuitenkin määrittelemään.

Etätyö määritellään useimmiten työksi, joka suoritetaan muualla kuin työnantajan toimipisteessä ja ilman johdon välitöntä valvontaa. Etätyön keskeisiä elementtejä ovat joustavuus, itsenäisyys, tuottavuus ja vaihtelevat työskentelyn tilat. Etätyön mahdollistaja on moderni tietoliikennetekniikka. (Illegems & Verbeke 2004: 319.) Pekkola (2002: 39) päätyy pitkällisen pohdinnan jälkeen seuraavaan etätyön määritelmään: ”*Etätyö on tapa organisoida työ, jossa esiintyy pyrkimys tuottaa*

sellainen aika- tai tilajärjestelyyn liittyvä työtapa, jossa innovaatioympäristöä parannetaan tiedon tuottamiseksi.” Hänen lähtökohtansa on siis se, että etätyöllä pyritään erilaisilla aikaan ja paikkaan liittyvillä ratkaisuilla luomaan parempi tapa tehdä tietotyötä. Etätyö onkin nähtävä lähinnä erilaisena tapana organisoida työtä, ei erilaisena työnä tai erilaisena työsuhteena.

Helle (2004: 41) tähtää hieman käytännönläheisenpään määritelmään ja toteaa, että työsuhteessa tehtävän työn puitteissa etätyö voidaan määritellä eurooppalaisen puitesopimuksen mukaan työksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella siitä huolimatta, että sitä voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa. Lisäksi tässä työssä tai sen organisoinnissa käytetään apuna tietotekniikkaa. Keskeinen etätyöhön liittyvä idea on fyysisen liikkumisen vähentäminen niin, että ihmisen sijaan liikutellaan tietoa tietoverkossa (Nupponen 2002: 190). Helle (2004: 41) toteaa, että Suomessa vakiintunut etätyön määritelmä poikkeaa kyseisestä puitesopimuksesta siten, että Suomessa myös ilman tietotekniikan apua tapahtuva tai organisoitu työ voi olla etätyötä. Tämä ei kuitenkaan vaikuta etätyöntekijöiden työlainsäädännölliseen asemaan, sillä heihin sovelletaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta samoja lakeja ja työ- ja virkaehtosopimusten määräyksiä, kuin vastaavaan työnantajan tiloissa tehtävään työhön.

Pekkola (2002: 39) korostaa määritelmän apuna kontekstin merkitystä, etätyö voi nimittäin viitata etäällä olemiseen, työajan ja -paikan variaatioihin sekä varsinaiseen läsnäoloon tietyissä työtapahtumassa. Etätyöhön liittyvät keskeiset määreet ovat aika ja paikka. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, että etätyöstä käytävään keskusteluun liittyy aina ajan käsite muun muassa työaikana, työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisena sekä aikatehokkuutena. Ajan lisäksi etätyön keskiössä on paikka eli työpaikka sekä tietoteknologiaan liittyvät välineet, joiden avulla työskentelypaikan merkitys vähenee.

Näin päästäänkin Heinosen ja Saarimaan (2009: 10) tärkeään huomioon siitä, että virallisen määritelmän puutteeseen juuttumisen sijasta etätyökeskustelussa tulisi keskittyä enemmän etätyön sisältöön ja käytäntöihin. Käytännössä etätyö sisältää aina kolme elementtiä: ajallinen jousto, jousto työn tekopaikassa ja tekniset välineet, joilla työ toteutetaan ja joiden avulla ollaan yhteydessä varsinaiseen työpaikkaan tai asiakkaisiin. Lisäksi he korostavat, että etätyö ei ole koskaan sama asia kuin kotona tehtävä ylitö, sillä etätyöllä korvataan työpaikalla tehtävää työtä.

2.1.2. Etätömuodot

Itse etätömuodot sisältävät myös havaittavissa erilaisia muotoja tehdä etätöitä. Etätömuodoista, kuten itse etätöistäkään, ei ole olemassa virallista määritelmää. Eri tavat tehdä etätöitä on kuitenkin hyvä nostaa esiin, jotta voitaisiin tätä tutkimusta varten selkeästi erottaa toisistaan etätöiden eri muodot ja työ, joka ei ole etätöitä. Etätömuodolla ei ole merkitystä työntekijän asemaan, mutta sen tiedostaminen vaikuttaa muun muassa etätöitä tehtäessä sovittaviin asioihin sekä käytännön järjestelyihin (Helle 2004: 49). Helle (2004: 52) esittää etätömuodoista lähinnä työntekopaikkaan perustuvan luokittelun.

Perinteisin ja usein ensin mieleen tuleva etätömuoto on kodissa tai muussa työntekijän itse valitsemassa paikassa osittain tai kokonaan tehtävä työ. Tällöin työ tehdään useimmiten tietotekniikkaa apuna käyttäen. Lisäksi työajan järjestelyt ovat työntekijän itsensä vapaasti määritettävissä. (Helle 2004: 50.)

Tämän lisäksi etätöitä voidaan myös tehdä esimerkiksi etätökeskuksessa, jossa voi työskennellä eri työnantajien työntekijöitä (Helle 2004: 51). Helteen (2004: 51) mukaan etätökeskuksessa työntekijä työskentelee itsenäisesti ja työn johto ja valvonta ovat muualla. Määritelmän mukaisesti kohdeorganisaation työntekijät, jotka työskentelevät kokonaan ulkomailla tai toisella paikkakunnalla, kuin missä johto ja valvonta sijaitsevat, voitaisiin katsoa olevan kyseisiä etätökeskuksissa työskenteleviä työntekijöitä. Etätökeskuksessa työskentelevällä on se etu, että etätökeskuksessa muodostuu työyhteisö sekä sosiaalisia suhteita, jotka jäisivät kokonaan kotona työskennellessä uupumaan.

Kolmas Helteen (2004: 50–55) listaama etätömuoto on liikkuva etätö (engl. mobile telework). Tämä etätömuoto on vaikeimmin määriteltävissä ja sitä ei tästä syystä useinkaan Suomessa edes mielletä etätöksi. Liikkuva etätö on usein kytköksissä matkustamiseen ja kannettavan kanssa työmatkalla rutiinitöitä tekevä tietotyöläinen onkin liikkuvan etätöiden perusesimerkki. Toisaalta liikkuvaa etätöitä voi olla myös muualla kuin määrättyllä työmatkalla tehtävä etätö, kuten sähköposteihin vastaaminen asiakkaan luona tai ruokakaupassa. Liikkuva etätö ja siihen liittyvä jatkuva tavoitettavuus aiheuttaa haasteita etenkin työajan suhteen. Liikkuva etätö eroaa kahdesta edellisestä etätömuodosta myös siinä, että sen sisällöstä ja ajankohdasta ei useinkaan ole erikseen sovittu esimiehen kanssa etätöistä suunniteltaessa. Liikkuva

etätyö on spontaanimpi vaihtoehto kotona tai etätyökeskuksessa työskentelemiselle. (Helle 2004: 50–55.)

Näiden kolmen paikkaan liittyvän muodon lisäksi etätyössä on eroja myös määrällisesti. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, kuinka usein työntekijä tekee etätyötä. Kokoaikaisessa etätyössä työntekijä on jatkuvasti etätyössä ja vierailee työantajan tiloissa vain tarvittaessa. Osittainen etätyö tarkoittaa työajan, esimerkiksi työviikon, jakamista etätyöpäiviksi ja ”läsnäolopäiviksi”. Usein sovitaan, että työntekijä on etänä esimerkiksi viikoittain yksi tai kaksi päivää. Joustavalla etätyöllä tarkoitetaan etätyöskentelyä, jota tehdään lähinnä työtilanteen mukaan tapauskohtaisesti. Silloin etänä olemisesta ei ole yleensä tehty erillistä sopimusta, vaan etätyöstä sovitaan päivä- tai tehtäväkohtaisesti esimiehen kanssa. (Helle 2004: 104.) Myös Vilkman (2016: 13) on luokitellut etätyön sen määrän mukaan. Hänen mukaansa etätyö voi olla jatkuvaa, eli henkilö työskentelee koko ajan esim. kotona, säännöllistä eli henkilö on etänä esim. joka perjantai tai sunnuntaista eli tilannesidonnaista. Etätyö on Vilkmanin (2016: 13) mukaan usein ajasta ja paikasta riippumatonta, mutta yleinen oletus on, että henkilö on tavoitettavissa toimistoaikana.

Luokittelun avulla voidaan tehdä linjaveto myös eräisiin haastatteluissa esiintyviin ristiriitaisuuksiin, erityisesti etätyökeskuksissa työskentelevien työntekijöiden sekä liikkuvaa etätyötä tekevien henkilöiden suhteen. Vaikka kahta viimeistä etätyömuotoa ei aina mielletä etätyöksi, lasketaan ne tässä tutkimuksessa kuitenkin etätyöhön kuuluviksi. Edellisiä määritelmiä mukailleen sekä lisäksi haastateltujen henkilöiden omiin määritelmiin pohjautuen, tässä tutkimuksessa etätyöllä tarkoitetaan *kaikkeaa sitä työsuhteessa tehtyä työtä, joka tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella tai paikassa, joka on eri kuin missä esimies fyysisesti sijaitsee. Etätyötä tehdään ja organisoidaan modernin tieto- ja tietoliikennetekniikan avulla ja siihen liittyy keskeisesti paikan jouston lisäksi myös työajan joustavuus.*

2.2. Etätyön johtaminen

Lisääntyneeseen etätyöhön ei voida siirtyä ilman muutoksia työn johtamisessa ja organisoinnissa. Vanhentunut johtamiskulttuuri on usein suurin hidaste etätyön yleistymiselle (Helle 2004: 3). Siirryttäessä perinteisestä johtamisesta etätyön johtamiseen on erityisesti kiinnitettävä huomiota tietotekniikan toimivuuteen, mutta myös luottamukseen ja avoimeen viestintään (Työministeriö 2007). Johtajalta ja tiimiltä

etätyön käyttöönotto vaatii yleisesti uusien toimintamallien käyttöönottoa, tieto- ja viestintäteknologian sujuvaa käyttöä sekä hyviä ihmisten johtamisen taitoja (Vilkman 2016: 15). Etätyön tekeminen vaatii ennakkoluulottoman ja avoimen johtamis- ja organisaatiokulttuurin, jossa vallitsevat läpinäkyvät henkilöstöjohtamisen ja etätyön periaatteet. Kun periaatteet ovat kaikille selvät, ei epäilyksille ole pohjaa ja luottamus säilyy (Helle 2004: 91). Vilkmanin (2016: 15) mukaan etäjohtamiseen ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa toimintamallia vaan kunkin johtajan ja tiimin tulisi etsiä parhaat käytännöt omaan työhönsä.

Etätyön johtaminen voidaan nähdä myös ihan omana johtamisen lajinaan, etäjohtamisena. Vilkmanin (2016: 15) mukaan etäjohtaminen on etätyön, virtuaalisen tiimin, liikkuvan työn tai joustavan työn johtamista. Ero ”tavallisen” ja etäjohtajan välillä on se, että etäjohtaja ei näe johdettaviaan jatkuvasti työpaikalla. Sen sijaan tapaamisia kasvokkain saattaa olla vain esimerkiksi viikoittain, kuukausittain tai vain pari kertaa vuodessa. (Vilkman 2016: 15.)

Etätyö tuo vapautta, mutta myös lisääntyvää vastuuta omasta työstä ja sen järjestämisestä. Perinteisestä valvonnasta, kuten työajanseurannasta, on johtamisessa siirryttävä arvioimaan työn tuloksia (Työministeriö 2007). Koska etätyöntekijän työtä ei voi johtaa ja valvoa samalla tavalla kuin toimistolla työskentelevän työntekijän työtä, siirrytään etätyön johtamisessa kuin luonnostaan työajanseurannasta kohti suorituksen johtamista. Tämä muutos, esimerkiksi työajan tarkasta seurannasta kohti tavoitteiden seuranta, vaatii esimiehiltä myös ajattelutavan muutosta sekä luottamusta. Vilkmanin (2016: 25) mukaan keskustelu luottamuksesta etäjohtamisen yhteydessä keskittyy usein pohtimaan sitä, voiko ihmisiin luottaa eli tekevätkö he etänä töitä. Hänen mukaansa kyse ei silloin ole varsinaisesta epäluottamuksesta, vaan pelosta valvontamahdollisuuksien heiketessä (Vilkman 2016: 25). Kun työntekijä ei ole toimistolla esimiehen suoran tarkkailun alaisena, vaan kotona toteuttamassa ennalta sovittuja tai etätyöhön muuten soveltuvia tehtäviä, siirtyy fokus luonnollisesti tarkastelemaan tulosta eli sitä mitä on saatu aikaan. Johtamisen kannalta keskeistä etätyössä onkin siirtymä prosessijohtamisesta kohti tulosjohtamista (Illegems & Verbeke 2004: 325).

Myös edellytykset etätyön tekemiselle ja suorituksen johtamiselle ja seurannalle ovat hyvin yhtenevät. Koska etätyötä tekevän työntekoa seurataan enemmän suorituksen johtamisen näkökulmasta, on samalla varmistettava, että etätyötä tekevällä henkilöllä on riittävästi osaamista päästä asetettuun tavoitteeseen. Myös muut hyvään suoritukseen

vaikuttavat asiat, kuten hyvät työolosuhteet ja välineet sekä motivaatio ja kannustus ovat etäjohtamisessa tärkeitä.

”Suorituksista palkitseminen ja niistä keskusteleminen osoittavat arvostusta henkilöiden pätevyyttä, kehittymistä ja hyvää työtä kohtaan. Tällä on vaikutusta sekä yksilötason motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, että yrityksen kulttuuriin” (Helsilä 2006 teoksessa Viitala 2013: 138)

Vilkmanin (2016: 25-32) mukaan hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat: luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Vilkmanin (2016: 25-32) mukaan arvostuksella tarkoitetaan sitä, että etäjohtamisessa on erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, että jokainen tuntee itsensä ja työnsä arvostetuksi. Arvostus on sosiaalisen tuen ylläpitoa ja vuorovaikutusta. Esimiehen tehtävänä on siis erityisesti pitää huolta siitä, että etänä työskentelevää ei unohdeta.

Saattaa olla, että johtamiskäytäntöjä on etätyötä sovellettaessa mietittävä uusiksi. Etätyö vaatii paljon erityisesti etätyöntekijän esimieheltä, jonka on kyettävä johtamaan työpaikan ulkopuolella työskenteleviä henkilöitä (Helle 2004: 91). Heinonen & Saarimaa (2009: 45) mainitsevat etäjohtamisen vaativan esimiehiltä erityistä osaamista, joka on tulevaisuuden johtajuuden tärkeä kriteeri. Esimiehen on heidän mukaansa huolehdittava erityisesti säännöllisistä tapaamisista, koulutusmahdollisuuksista ja palautteenannosta etätyöntekijöille.

Lisäksi esimiehen on tarkoin seurattava etätyöntekijöiden jaksamista (Työministeriö 2007). Yleisestä ennakkoluulosta poiketen etätyöntekijät tekevät usein enemmän töitä kuin toimistolla työskentelevät, johtuen lisääntyneestä tehokkuudesta ja työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtymisestä (Heinonen & Saarimaa 2009: 33). Etätyöskentelyn mukanaan tuoma vastuu omasta työstä voidaan nähdä myös johdolta tulevana luottamuksen osoituksena. Luottamuksen osoittaminen vahvistaa työntekijän sitoutumista työhön (Työministeriö 2007). Samaa mieltä on myös Viitala (2004: 239), joka toteaa vapauden motivoivan ja palkitsevan, mutta myös voivan ajaa sitoutuneen työntekijän ahkeromaan liiankin suuria työpanoksia.

Vilkman (2016: 27-31) painottaa, että etätyön tulisi olla työtehtävien sen salliessa mahdollista kaikille, eikä etätyötä tulisi nähdä saavutettuna etuna, joka myönnetään esimiehen toimesta vain ”harvoille valituille”. Hän tähdentää organisaatioissa olevan lopulta hyvin vähän epäluotettavia, oman edun eteen pelaavia työntekijöitä, joiden takia luottamusta ei voisi osoittaa suurelle enemmistölle, joka luultavimmin työskentelisi

tehokkaammin ja laadukkaammin koettuaan olevansa luottamuksen arvoisia. Vilkmanin (2016: 27-31) mukaan esimiesten tulisi siis ennemminkin antaa mahdollisuus ja osoittaa luottamusta ensin kaikille. Jos luottamus petetään, on silloin oikeus rajoittaa etätyötä tai lisätä kontrollia.

Vaikka yleisesti ajatellaan, että esimiesten tulisi olla läsnä työpaikalla sekä helposti tavoitettavissa omasta työpisteestään, voivat myös esimiehet joidenkin lähteiden mukaan tehdä etätyötä vähintään osittain (Heinonen & Saarimaa 2009: 45).

2.3. Näkökulmia ja tutkimuksia ja etätyöstä

Etätyöstä ja sen työelämään tuomista uusista mahdollisuuksista sekä haasteista on tehty useita tutkimuksia, kyselyitä, selvityksiä ja mittauksia. Tässä alaluvussa tehdään katsaus näihin erilaisiin ääniin ja mielipiteisiin sekä myös jo tunnustettuihin tutkimustuloksiin etätyön ja työmotivaation yhteyksistä.

Tutkimukset on jaettu kolmeen alalukuun. Ensimmäinen alaluku esittelee etätyön nykytilaa yhteiskunnassamme. Etätyölle löytyy yhteiskunnallisessa keskustelussa sekä voimakkaita kannattajia että maltillisia vastustajia. Näitä erilaisia mielipiteitä esitellään ensimmäisessä alaluvussa. Toisessa alaluvussa esitellään tutkimuksia, jotka pyrkivät selvittämään, mikä voisi olla optimaalisin etätyömäärä suhteessa kokonaistyöaikaan. Kolmannessa osassa tarkastellaan erilaisia tutkimuksissa esiin nousseita kiinnostavia yhteyksiä etätyön, työmotivaation, työssä jaksamisen ja viihtymisen välillä. Esiteltyt tutkimukset on valittu siltä pohjalta, että ne käsittelevät etätyötä erityisesti ihmisten omien kokemusten kautta.

2.3.1. Katsaus etätyön nykytilaan ja siitä käytävään keskusteluun

Etätyön tekijöiden määrää sekä etätyön tekemiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia selvitettäessä törmätään usein ongelmaan yhtenevän etätyön määritelmän puutteesta (Nupponen 2002: 190). Etätyöntekijöiden määrään keskittymisen sijasta olisikin syytä keskittyä kartoittamaan etätyöpotentiaalia, eli niitä joilla on työnsä ominaisuuksien puolesta mahdollisuus ottaa käyttöön etätyö yhtenä työn organisoimisen muotona (Heinonen & Saarimaa 2009: 10). Kasvava osa nykyisistä työtehtävistä ja tulevaisuuden työtehtävistä on vähintään osittain etätyöyhteensopivia. Tästä huolimatta etätyöntekijöiden kokonaismäärä on säilynyt vielä suhteellisen maltillisena. Etätyötä on

tehty Suomessa lähinnä osa-aikaisesti ja epävirallisesti (Nupponen 2002: 190). Etätyömahdollisuuksien ja käytännön implementoinnin välillä on epäsuhta, joka ei selity etätyöpotentiaalin tai etätyöhalukkuuden puutteella (Helle 2004: 3-13).

Yhteiskunnallisella tasolla on yleisesti todettu etätyömahdollisuuden sekä etätyön lisääntymisen tietyissä rajoissa tuovan enemmän hyötyjä kuin haittoja. Työmarkkinajärjestöjen kanta etätyöhön on myönteinen ja etätyön edistämisestä on yhteiskunnallisesti sovittu valtioneuvoston päätöksellä. Eurooppalaisen puitesopimuksen pitäisi poistaa periaatteelliset esteet myös työnantajien puolelta. (Heinonen & Saarimaa 2009: 11-12.) Yhteiskunnallisten esteiden sijaan etätyön yleistymisen hidastajana on useimmiten johtamiskulttuurin muuttumisen kankeus. Esimerkiksi Nupponen (2002:192) toteaa, että etätyö ruokkii sellaista työntekijän itsenäisyyttä, jota esimiehet usein pitävät vaikeasti hallittavana. Etäjohtamista ei osata tai uskalleta ottaa käyttöön ja johtamistavat eivät ole kehittyneet etäjohtamisen kanssa yhteensopiviksi eli suorituksen johtamista painottaviksi. Lisäksi suurimmassa osassa yrityksistä puuttuvat selkeät pelisäännöt ja ohjeet etätyön tekemiseen. Näin ollen on syntynyt tilanne, jossa etätyön tekemistä ei varsinaisesti estetä, mutta siihen ei myöskään kannusteta. (Helle 2004: 3.)

Etätyöskentelyn sallimiseen ja sen lisäämiseen ei olisi syytä kiirehtiä, jos ei olisi ilmeistä, että etätyöhön liittyy suuria mahdollisuuksia (Työministeriö 2007). Erityisesti etätyön katsotaan tarjoavan mahdollisuuden työtyytyväisyyden ja työn tuottavuuden yhtäaikaiseen edistämiseen. Etätyö tarjoaa mahdollisuuksia niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta ja on tärkeää, että joustavuutta lisätään molempien osapuolten ehdoilla mahdollisimman tasapuolisesti. Yleisesti tunnustettuja etätyön hyötyjä työntekijälle ovat muun muassa: ajan ja rahan säästö työmatkakustannuksissa, lisääntynyt työrauha, työn ja perhe-elämän joustavampi yhdistäminen, lisääntynyt vapaa-aika, työaikaan ja työn rytmittämiseen liittyvä joustavuus, työhyvinvoinnin lisääntyminen, itsenäisempi työ ja työtehon lisääntyminen. (Työministeriö 2007; Helle 2004: 17.).

Etätyöhön liittyy myös monia laajempia yhteiskunnallisia mahdollisuuksia. Näitä ovat esimerkiksi liikenteeseen, asumiseen, ympäristönsuojeluun ja aluepolitiikkaan liittyvät edut. (Työministeriö 2007; Fried & Hansson 2014). Vähentyneen työmatkaliikenteen edut ympäristölle ovat ilmeiset, mutta työmatkat aiheuttavat myös yksilöille stressiä ja unettomuutta (Fried & Hansson 2014: 15-30). Niin yksilön kuin yhteiskunnan näkökulmasta etätyön etu on lisääntynyt vapaus asua siellä missä haluaa. Fried &

Hanssonin (2014: 15-30) mainitsevat etätöiden tuovan lisää mahdollisuuksia pitää maaseutu elinvoimaisena sekä myös yksilöille mahdollisuutena valita edullisempi ja rauhallisempi asumismuoto kauempana kaupunkien keskustoista.

Etätöitä puolustavat Jason Fried ja David Heinemeier Hansson (2014: 15-30) ovat listanneet monia etätöiden tuomia muutoksia sekä mahdollisuuksia ihmisten arkeen. Ensinnäkin he argumentoivat etätöiden tuovan mahdollisuuden kontrolloida itse mahdollisia häiriöitä tai keskeytyksiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka esimerkiksi kahvilassa työskennellessä voi kohdata samanlaisia häiriöitä kuin toimistolla, on henkilö itse saanut valita kahvilan, ajankohdan sekä pöydän. Hän voi myös lähteä paikalta halutessaan. Toisena syynä Fried & Hansson (2014: 15-30) mainitsevat mahdollisuuden muuttaa perinteisiä toimistoajoja. Monilla työpaikoilla on jo totuttu siihen, että ihmiset työskentelevät yhdessä eri aikavyöhykkeiden yli. Joustavat työajat mahdollistavat näiden aikataulujen paremman yhteensovittamisen. Fried & Hansson (2014: 15-30) argumentoivat, että tulevaisuudessa ”aika on rahaa”. Tällä tarkoitetaan kasvavaa vapaa-ajan arvostusta. Tulevaisuudessa etätöimahdollisuus voi olla tärkeämpi työpaikan valintakriteeri kuin palkka.

Myös Gibsonin (2003: 20) mielestä organisaatioissa tulisi toteuttaa uudenlaisia käytäntöjä joustavaa työtä edistäen. Työpisteenä voisi toimia ennalta määrätyn työpisteen sijaan yksilön omavalintainen ja itselleen sopivin paikka työskennellä. Tämä omavalintainen työskentelypaikka voisi sijaita sekä toimiston tiloissa että muualla kuin työnantajan varsinaisessa toimipisteessä. Toimipisteen ulkopuolella, tietoteknologian mahdollistamana tapahtuva työskentely, onkin usein yleisin erikoisominaisuus juuri etätöskentelyssä. Paikkaan liittyvän joustavuuden lisäksi työ voi joustaa myös monella muullakin tavalla. Työn joustavuus voi olla esimerkiksi työaikajoustoa, palkkausjärjestelmän joustavuutta, työvoiman joustavia käytäntöjä sekä toiminnallisia työnteon joustavuuden eri muotoja, kuten tiimityötä ja monitaitoisuutta (Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005: 1).

Hyvin yleinen tapa lisätä työn joustavuutta on ottaa käytäntöön liukuva työaika. Laki määrää liukuma-ajaksi enintään kolme tuntia vuorokaudessa, mutta muutoin työnantaja ja työntekijä voivat yhdessä sopia rajoista, joiden sisällä työaika alkaa tai loppuu liukumaa käyttäen. Sovittaessa liukuvan työajan käyttöönotosta on samalla määriteltävä kiinteä työaika ja vuorokautinen liukumara ja sekä sovittava lepoaikojen sijoittumisesta ja säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymästä. Usein ylitykset korvataan vapaa-ajalla. Työntekijät ovat useiden selvitysten mukaan kiinnostuneita

erilaisista joustavan työajan mahdollisuuksista. Työaikojen ja erilaisten joustavan työn muotojen suunnittelussa tulisikin yhä enemmän ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet. (Viitala 2004: 239.) Joillakin työpaikoilla on siirrytty yhtä askelta pidemmälle liukuvan työajan käyttöönotossa. Näillä työpaikoilla on, henkilöstöryhmien työn luonteen sallimissa rajoissa, kokonaan luovuttu työajan määrällisestä seuraamisesta ja siirrytty seuraamaan tuloksia ja lisäämään omavastuista työskentelyä (Viitala 2004: 239).

Etätyötä tekevien edelleen maltillisena pysynyt määrä voikin osittain selittyä sillä, että etätyön lisäksi on olemassa edellä mainittuja muita ratkaisuja, jotka voivat osittain edesauttaa samoja positiivisia vaikutuksia kuin etätyö. Mitä enemmän työpaikoilla kuitenkin siirrytään kohti erilaisia aikoja ja paikkoja liittyviä joustoja, sitä enemmän luodaan myös pohjaa siirtyä tekemään enemmän etätyötä. Näin ollen esimerkiksi työajan seurannasta luopuminen on askel kohti itsenäisempää työskentelyä ja ajanhallintaa, mikä taas on askeleen lähempänä etätyötä.

Etätyön haasteisiin liittyy vaatimus panostaa virheettömästi toimiviin tietoliikenneyhteyksiin sekä huomioida riittävä tietoturvan taso myös etätyötä tehdessä. Yksilöllisiin haasteisiin liittyy pelko jäämisestä sivuun urakehityksessä, työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, puutteellinen ergonomia ja eristäytyminen työyhteisöstä. (Helle 2004: 20-25; Heinonen & Saarimaa 2009: 19.) Erityisen usein etätyön yhteydessä nousee esiin epäily etätyöntekijöiden erakoitumisesta sekä niin kutsutun hiljaisen tiedon välittymisen estymisestä. Saatetaan ajatella, että etätyöntekijät jäävät paitsi työpaikan sosiaalisesta kanssakäymisestä, joka tuottaa uusia ideoita ja tärkeää tiedonvaihtoa. Etätyön hyvällä ja tasapainoisella suunnittelulla ja hyvillä tietoliikenneyhteyksillä pystytään useimmiten välttämään liika eristäytyminen. (Työministeriö 2007; Heinonen & Saarimaa 2009: 19.) Tutkimukset, joihin palataan vielä seuraavassa alaluvussa, osoittavat että ajoittainen irrottautuminen työpaikan sosiaalisista ympyröistä voi olla jopa eduksi. Lisäksi olosuhteiden muutos ja uudet keskittymismahdollisuudet edistävät luovuutta ja tuottavuutta (Työministeriö 2007).

Työ- ja elinkeinoministeriön (2016) etätyöbarometrissä selvisi, että etätyön tekeminen vaihtelee sosioekonomisen aseman mukaan ja se on yleistynyt lähinnä toimihenkilöiden parissa. Nupponen (2002: 191) mainitsee etätyöntekijöillä olevan usein muita korkeampi koulutus ja tulot. Nupposen osin vanhentuneen aineiston mukaan etätyöntekijät ovat useammin miehiä kuin naisia ja heillä on myös muita enemmän auktoriteettia ja vaikutusvaltaa työssään. Etätyöbarometrin (2016) mukaan suurin osa

etätyötä tekevistä on ylempiä toimihenkilöitä sekä jossain määrin myös alempia toimihenkilöitä. Ylemmistä toimihenkilöistä jopa 64 prosenttia teki etätöitä. Tämä vastaa selvästi myös haastateltujen otantaa, jossa etätyötä tekivät lähes yksinomaan toimihenkilöt. Etätyötä tekevien työntekijöiden ja toimihenkilöiden osuuksien erot ovat yksi osa etätyöstä käytävää keskustelua ja nousivat esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Fried & Hansson (2014: 15-30) mainitsevat, että yleinen syy etätyön vastustamiselle on pelko muiden kateellisuudesta ja epätasa-arvoisen järjestelmän syntymisestä työyhteisössä. Fried & Hanssonin (2014: 15-30) mielestä edellä mainittu pelko on turha, sillä ihmiset kyllä ymmärtävät, että erilaiset työtehtävät luovat erilaisia mahdollisuuksia etätyöskentelyyn. Samalla linjalla ovat myös Helle (2004: 101) ja Heinonen & Saarimaa (2009: 11), jotka kannustavat etätyömahdollisuuksien kartoittamiseen työtehtäväkohtaisesti mutta avoimesti ja tasapuolisesti.

2.3.2. Mikä on optimaalinen määrä etätyötä?

Etätyön ja työpaikalla tehtävän työn osuudelle kokonaistyöajasta on useissa tutkimuksissa pyritty löytämään optimaalinen suhde. Yleisesti tiedostetaan, että etätyö tuo mukanaan monia positiivisia asioita, mutta myös negatiiviset, lähinnä sosiaalisen kanssakäymisen puutteeseen liittyvät heijastukset tulee tiedostaa. Monet tutkijat ovat yrittäneet selvittää, missä pisteessä saavutetaan suurin hyöty motivaatioissa ja tuottavuudessa ja pienimmät menetykset sosiaalisessa kanssakäymisessä ja ryhmäytymisessä.

J.G. Caillier (2012) teki tutkimuksen amerikkalaisten julkisen sektorin työntekijöiden etätyöskentelyn vaikutuksesta työmotivaatioon. Tutkimuksessa selvisi, että epäsäännöllisesti etätöitä tekevät olivat kaikkein motivoituneimpia työntekijöitä, kun taas säännöllisesti etätöitä tekevät eivät olleet aivan yhtä motivoituneita. Kaikkein vähiten työmotivaatiota oli niillä, jotka eivät saaneet tehdä lainkaan etätöitä.

Useasti viitatussa tutkimuksessaan Ravi S. Gajendran and David A. Harrison (2007) tutkivat laaja-alaisesti etätyön positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia sekä niiden mahdollisia syitä 46 tutkimusta sisältäneessä meta-analyysissään. Tutkimuksessa selvisi monia mielenkiintoisia seikkoja. Ensinnäkin etätyöllä oli vähäisiä, mutta pääosin edistäviä vaikutuksia autonomian tunteeseen sekä pienentyneeseen konfliktiin työn ja perheen välillä (work-family conflict). Tämän lisäksi tutkijat havaitsivat, että etätyöllä ei ollut haitallisia vaikutuksia työntekijöiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Etätyön havaittiin vaikuttavan positiivisesti myös työtyytyväisyyteen, suoritukseen, tulokseen

sekä vähentävän työn aiheuttamaa stressiä. Näitä positiivisia tuloksia vaikutti ainakin osittain selittävän lisääntynyt autonomian tunne. Lisäksi tutkijat havaitsivat, että suuri etätyömäärä (enemmän kuin kaksi ja puoli päivää viikossa) korosti etätyön positiivista vaikutusta työ-perhe konfliktissa, mutta oli vahingollista sosiaalisille suhteille työpaikalla.

J. G. Caillier (2015) tutki myöhemmin myös säännöllisen etätyön tekemisen yhteyttä julkisen palvelun motivaatioon. Julkisen palvelun motivaatio tarkoittaa julkisen palvelun työntekijöiden pyrkimystä edistää jotakin muuta kuin omaa etuaan, kuten näiden palveluiden käyttäjien, kansan, yhteiskunnan tai koko ihmiskunnan etua (Taimio 2013: 54). Caillier (2015) huomasi, että säännöllisesti paljon etätyötä tekevillä (etätöissä 4–5 päivää viikossa) virkamiehillä oli selkeästi korkeampi julkisen palvelun motivaatio kuin niillä, jotka tekivät vain epäsäännöllisesti tai vain noin 1 päivän viikossa etätöitä. Caillierin (2015) mukaan yhteyttä selittää se, että työntekijät, joilla on korkea julkisen palvelun motivaatio, ovat esimiesten silmissä luotettavia ja ahkeria työntekijöitä ja näin ollen heille myönnetään enemmän mahdollisuuksia tehdä etätöitä. Nämä työntekijät, jotka ovat siis jo valmiiksi sisäisesti motivoituneita työstään julkisen sektorin palveluksessa, eivät tarvitse niin paljon valvontaa ja ohjausta, vaan selviytyvät työstään itsenäisesti myös etänä.

Mikä sitten voisi olla optimaalinen etätyömäärä? Tähän antavat vastaukset Golden & Veiga (2005), jotka selvittivät tutkimuksessaan, että optimaalinen etätyömäärä saattaa olla noin 15 tuntia eli noin 2 päivää viikossa. Tämä perustuu löydökseen, että etätyöntekijöiden tyytyväisyys ja etätyömäärä korreloi käänteisen U:n muotoisesti. Enemmän kuin kaksi päivää viikossa etätyötä tekevät olivat siis tyytymättömämpiä kuin vähemmän etätyötä tekevät. Golden ja Veiga (2005) perustelivat tulosta muun muassa sosiaalisesta kanssakäymisestä eristäytymisellä. Tämä tulos on siis yhtenevä edellä mainittujen tutkimusten kanssa osoittaen, että jotkin etätyöstä koituvat haasteet painottuvat enemmän etätyön muuttuessa hyvin säännölliseksi ja jatkuvaksi. Ongelmat vaikuttavat johtuvan erityisesti sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisestä jatkuvassa etätyössä. Toisaalta mitä itsenäisempiä ja itseohjautuvampia työntekijät jo valmiiksi ovat, sitä suurempi etätyömäärä on mahdollinen sosiaalisten suhteitten kärsimättä.

2.3.3. Muita tutkimuksia ja tuloksia

Etätyöstä ja sen erilaisista vaikutuksista yksilöiden ja työyhteisöjen toimintaan on tehty lukuisia mielenkiintoisia tutkimuksia aina 1990-luvulta nykypäivään. Tässä luvussa

tehdään lyhyt katsaus eräisiin kiinnostaviin etätyöhön liittyviin tutkimuksiin kahdenkymmenen viimevuoden ajalta.

Monissa tutkimuksissa ja artikkeleissa on todettu, että etätyöllä on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen (McCloskey & Igbaria 1998: 340). K. L. Fonner & M. E. Roloff (2010) käyttivät edellä mainittua Gajendranin ja Harrisonin (2007) tutkimusta perustana jatkaessaan edelleen etätyöntekemisen ja työtyytyväisyyden yhteyden selvittämistä. Tutkimus antoi tukea Gajendranin ja Harrisonin tuloksille: perhe- ja työelämän välinen konflikti oli selkeästi pienempi niillä, jotka tekivät etätyötä, mikä taas lisäsi työtyytyväisyyttä.

Myös Timothy D. Golden, John F. Veiga ja Zeki Simsek (2006) olivat kiinnostuneita etätyön ja työ- ja perhe-elämän konfliktin yhteyksistä. He halusivat selvittää, miksi etätyöskentely joissain tutkimuksissa näytti pienentävän työ- ja perhe-elämän välistä konfliktia ja joissain tutkimuksissa taas lisäävän sitä. Tutkimuksessa selvisi, että ympäristötekijöillä eli työn itsenäisyydellä, aikataulujen joustolla ja perheen koolla oli selkeä vaikutus asiaan. Yksi kiinnostava löydös oli esimerkiksi, että vaikka työn itsenäisyys yleensä vähensi perhe-elämän ja työn välistä konfliktia etätyössä, vaikutus ei toiminut, jos etätyöntekijä teki hyvin itsenäistä työtä. Sen sijaan ne joiden työ ei ollut yhtä itsenäistä, huomasivat selkeän helpotuksen konfliktissa tehdessään etätyötä. Golden ym. (2006) selittävät löydöstä sillä, että itsenäisesti työtä tekevät ovat todennäköisemmin voimakkaammin työnsä pauloissa ja sisäisesti motivoituneita. Näin ollen he saattavat sijoittaa säästetyt tunnit perheensä sijaan työhönsä, mikä näkyy pienentymättömänä perhe-työ-konfliktina. Samassa tutkimuksessa selvisi myös, että etätyöntekijän mahdollisuudet itse aikatauluttaa työntekoaan pienensi entisestään työ-perhe-konfliktia.

Fonner ja Roloff (2010) lisäsivät aiemmin esitettyihin tuloksiin vielä huomion, että parempi työ- ja perhe-elämän hallinta selittyy osittain myös sillä, että etätyöntekijät olivat vähemmän stressaantuneita jatkuvista keskeytyksistä ja kokouksista. Heidän tutkimuksessaan selvisi lisäksi, että vaikka jatkuvasti etätyötä tekevien sosiaaliset suhteet työpaikalla saattavat kärsiä se ei aina ole huono asia. Fonner ja Roloff (2010) saivat selville, että koska etätyöntekijät eivät ole yhtä paljon kasvokkain tekemisissä työkavereidensa kanssa säästyvät he turhan informaation ja keskeytysten lisäksi myös työpaikalla tapahtuvalta oman edun tavoittelulta. Etätyö mahdollisti näin ollen työntekijöiden tietoisien valinnan olla osallistumatta jatkuvasti tiedonvaihtoon ja

sosiaaliseen kanssakäymiseen työpaikalla, jolla he näkivät olevan myös negatiivisia vaikutuksia.

Positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen voi selittyä tutkimusten mukaan myös autonomiaan liittyvillä tekijöillä. Golden & Veiga (2005) kertovat että työtyytyväisyyden kasvu etätyössä juontuu muun muassa siitä, että etätyöntekijöillä on suurempi vapaus mukauttaa työtehtäviään itselleen sopiviksi sen vuoksi, että he eivät työskentele varsinaisissa yrityksen toimitiloissa.

Autonomiaan ja vapauteen liittyy osaltaan myös hallintakäsitys. Liz Lee-Kelly (2005) tutki ihmisten hallintakäsityksen (locus of control) vaikutusta heidän asenteisiinsa virtuaalityöskentelyä kohtaan. Hallintakäsitys jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen, jolloin korkean sisäisen hallintakäsityksen omaavat ajattelevat voivansa hallita ja ohjata tapahtumia ympärillään, kun taas korkea ulkoinen hallintakäsitys ohjaa ajattelemaan asioiden tapahtuvan sattumalta (Lee-Kelly 2005: 236). Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät virtuaalitiimeissä eli työympäristöissä, joissa tiimin jäsenet ovat maantieteellisesti jakautuneet ja kommunikoivat tietoliikenneteknologiaa hyväksikäyttäen. He tekivät käytännössä jatkuvasti etätöitä, mutta kuitenkin useimmiten toimistolta eikä kotoa käsin. Erityisesti ne tiimien jäsenet, joilla oli korkea sisäinen hallintakäsitys, näkivät etätyössä paljon hyviä puolia, muun muassa joustavuuden ja itsemääräämisen oikeuden tuomat mahdollisuudet. Sen sijaan korkean ulkoisen hallintakäsityksen omaavat pitivät tätä vapautta ja vaatimuksia organisoida työtä itsenäisesti hieman pelottavana. Silti tästä huolimatta asenne etätöitä kohtaan oli yleensä positiivinen eikä sisäisesti tai ulkoisesti orientoituneiden joukossa ollut ketään, joka olisi ollut niin tyytymätön tilanteeseen, että olisi harkinnut työpaikan vaihdosta. Lee-Kelly (2005) havaitsi tutkimuksessaan myös, että ne joilla oli korkea sisäinen hallintakäsitys ja sen vuoksi samalla yli-positiivinen näkemys omista taidoistaan, saattoivat päätyä ottamaan vastaan liian suuria työmääriä ja haasteita. Lee-Kellyn tutkimus siis tukee esimerkiksi Viitalan (2004: 239) ja Heinonen & Saarimaan (2009: 33) ajatusta, että jotkut saattavat tehdä etätöissä liikaa töitä.

Lee-Kelly (2005) toteaaakin, että itseohjautuvuus on virtuaalitiimeissä työskennellessä käytännöllistä ja tarpeellista, mutta esimiehen tulee varmistaa, että projekteilla on selkeät päämäärät ja että ihmisten suorituksia arvioidaan säännöllisesti. Lee-Kelly (2005) havaitsi tutkimuksessaan myös, että aiemmilla kokemuksilla vastaavasta työskentelytavasta on virtuaalityöskentelyn sujuvuudelle suurta hyötyä, sillä kokemukset vahvistavat hallinnan tunnetta. Tästä syystä aiemmin virtuaalitiimeissä

työskennelleiden tulisi mahdollisuuksien mukaan mentoroida muita. Lee-Kellyn tutkimus tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman autonomiaan liittyen sekä mahdollisuuksia tukea niitä, jotka kokevat etätyön tuoman vapauden pelottavana sekä niitä, joilla saattaa olla taipumus tehdä liikaa töitä.

Myös R. Algesheimer, U. Dholakia ja C. Gurau (2011) tutkivat virtuaalisesti toimivia tiimejä sekä niiden suorituskykyä kilpailullisessa ympäristössä Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundtin (2005) kehittämää IMOI (Input-Mediator-Output-Input) -mallia käyttäen. Algesheimer ym. (2011: 176) huomasivat, että tiimien jäsenten saamalla palautteella oli positiivinen vaikutus virtuaalisten tiimien suorituskykyyn. Palautteen avulla tiimit pystyivät muun muassa asettamaan selkeämpiä tavoitteita ja saavuttamaan ne. Lisäksi tutkijat havaitsivat, että myös virtuaalisessa tiimissä me-intentiolla ja strategisella konsensuksella, eli yhteisellä päämäärällä, uskolla ja sitoutumisella tehtävään, oli positiivinen vaikutus ryhmän suorituskykyyn. Tämä tutkimus korostaa aiemmin esitettyä esimiehen tärkeää roolia etätyön johtajana, palautteen antajana, tavoitteiden asettajana sekä yhteishengen varmistajana.

D. Staples, J. Hulland ja C. Higgins (1999) tutkivat virtuaalisten tiimien johtamista minäpystyvyyden kautta. Minäpystyvyydellä tarkoitetaan yksilön käsitystä omista kyvyistään suoriutua annetusta tehtävästä. Tutkimuksissa selvisi, että etätyöntekijöiden oma arvio minäpystyvyydestä näytteli merkittävää osaa etätyön tehokkuudessa ja tuloksellisuudessa, työtyytyväisyydessä sekä työntekijöiden selviytymistaidoissa. Lisäksi tutkijoille selvisi, että etätyöntekijöiden minäpystyvyydsarvioon vaikutti muun muassa edeltävät kokemukset ja koulutus, asenne tietokoneita kohtaan sekä IT taidot. Näin ollen Staples ym. (1999) toteavat, että etätyöntekijöiden työtehoa ja työtyytyväisyyttä voidaan mahdollisesti parantaa tukemalla etätyöntekijöiden positiivista käsitystä omista kyvyistä sekä yksinkertaisesti opettamalla parempia IT- valmiuksia.

A. Dysvik ja B. Kuvaas (2011) tutkivat työn sisäisen motivaation moderoivaa roolia työn itsenäisyyden ja tulosten yhteydessä. Tuloksissa selvisi, että vain ne työntekijät, jotka olivat sisäisesti motivoituneita, selvisivät lisääntyneestä vastuusta ja suoriutuivat paremmin työstään. Ne työntekijät, joiden sisäinen motivaatio oli matala, eivät selviytyneet itsenäisyyttä vaativista tehtävistä yhtä hyvin ja itsenäisesti. Vaikka tutkimuksessa ei tutkittu varsinaisesti etätyöntekijöitä, ovat tulokset silti mielenkiintoisia, sillä etätyön katsotaan olevan itsenäisempää kuin työpaikalla tapahtuvan työn.

Hil, Ferris & Martinson (2003) tutkimuksessa tutkittiin erilaisten etätyömuotojen, kotona ja etäkeskuksessa tehtävän työn, vaikutuksia erilaisiin työhön liittyviin indikaattoreihin, kuten motivaatioon. Hill ym. (2003) havaitsivat, että kaikki etätyötä tekevät haastatellut kokivat suoriutuvansa töistään paremmin ollessaan etätöissä, mutta kun suorituksia vertailtiin objektiivisesti toimistolla työtä tekeviin ei suorituksessa havaittu eroja. Hill ym. (2003) esittävät syyksi joustavuuden tuomaa vapautta työntekoon, joka väritti vastaajien käsitystä suorituksesta positiivisemmaksi. Lisäksi tuloksiin vaikutti se, että virtuaalisesti töitä tekevät tekivät usein pitempiä päiviä kuin toimistolla tekevät ja tästä syystä heidän tehokkuutensa laski. Sen sijaan koetussa ja mitatussa motivaatiossa ei havaittu vastaavaa ristiriitaa, vaan sekä kokemukset että mittaukset puhuivat sen puolesta, että etätyö vaikutti positiivisesti motivaatioon. Hill ym. (2003) esittävät syyksi lisääntyntä autonomian tunnetta. Etätyö mahdollisti valinnanvapauden työntekopaikan lisäksi myös työntekoajasta, työtehtävistä ja tavasta. Lisäksi valinnanvapaus voidaan kokea luottamuksen osoituksena työnantajalta työntekijälle.

Itse tehdyn etätyön vaikutus etätyökokemusten positiivisuuteen näkyy myös esimerkiksi vuoden 2013 etätyöbarometrissa (Microsoft Oy 2013). Siinä henkilöstöpäätäjät arvioivat etätyön vaikutuksia esimerkiksi luovuuteen, suoritukseen sekä työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen selkeästi positiivisemmiksi, kun he itse tekivät etätyötä.

Jo vuonna 1999 Kurland & Bailey (1999) totesivat etätyön yleisimmin koetuksi eduksi paremman tuottavuuden. Tämä selittyi tutkijoiden mukaan sillä, että työntekijä pääsee työskentelemään häiriöttömässä ympäristössä. Toisaalta myös työntekijän valmius vastaanottaa ja sietää keskeytyksiä voi parantua häiriöttömän ympäristön ansiosta. (Kurland & Bailey 1999: 58). Henkilöstöpäätäjät mainitsivat etätyöbarometrissa (Microsoft Oy 2013) tehokkuuden ja tuottavuuden kasvun selittyvän keskeytyksettömänä työympäristönä, ajan säästöllä ja luovuuden ja motivaation kasvulla.

3. MOTIVAATIOTEORIAT

Tässä luvussa pyritään ensinnäkin määrittelemään motivaatio ja työmotivaatio käsitteenä sekä esittelemään erilaisten motivaatioteorioiden avulla, mistä motivaatio muodostuu ja miten sitä voidaan edistää ja tukea organisaatiossa.

Kaikessa ihmisten toiminnassa tarvitaan kykyä kiinnostua ja innostua erilaisista tehtävistä. Hyvä työmotivaatio on tärkeä voimavara sekä yksilön hyvinvoinnille ja jaksamiselle että organisaatioiden menestykselle ja tehokkuudelle. Työmotivaation on todettu vaikuttavan muun muassa työn tehokkuuteen, työntekijän antaman palvelun laatuun sekä koko työyhteisön hyvinvointiin. (Sinokki 2016: 11.) Ihmiset voidaan määrätä tekemään jokin työtehtävä, mutta ketään ei voida määrätä olemaan innostunut työstään. Koska hyvä työmotivaatio on ensiarvoisen tärkeää, on työmotivaatiota pyrittävä organisaatioissa tukemaan aktiivisesti eri tavoin.

3.1. Motivaatio

Motivaatio tulee latinan sanasta 'movere', joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio-sanan kantasana on 'motiivi', joka taas tarkoittaa syytä ja aiheita. Motivaatio siis sisältää sekä liikkumisen tavoitteiden suuntaan, että halun saavuttaa tavoitteet. Motivaatiolla on positiivinen kaiku ja sen voi nähdä ihmisen sisäisenä energianlähteenä. Motivaatiossa on kyse käyttäytymisen suuntautumisesta, eli toisin sanoen siitä, miksi toimimme juuri tietyllä tavalla emmekä toisella tavalla. (Kaufmann & Kaufmann 2008: 51; Sinokki 2016: 61.)

Viitala (2004: 150) esittää useasta eri lähteestä kootun motivaation määritelmän seuraavasti:

”Motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio on se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatio on tilannesidonnaista.”

Motivaatio on toiminnan sytyke, joka suuntaa ja virittää ihmisen suoritukseen. Motivaation määrä voi lisäksi vaihdella eri tilanteissa ja eri aikoina ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. (Viitala 2004: 150.) Motivaatiossa erotellaankin usein tilanne- ja yleismotivaatio, eli tilanteisiin liittyvä lyhytkestoinen motivaatio sekä

pysyvämpää käyttäytymistä selittävä yleismotivaatio. Tilannemotivaatioon vaikuttavat enemmän ympäristötekijät sekä myös yleismotivaatio. (Sinokki 2016: 62 -63.)

Työmotivaatio tarkoittaa motivaation työympäristössä tapahtuvaa ulottuvuutta. Se on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, kohdentaa ja ylläpitää työntekijän työtoimintaa. (Vartiainen & Nurmela 2002: 188.) Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on tutkimuksien mukaan kolme. Nämä tekijät ovat työntekijän persoonallisuus, itse työ ja työympäristö. Näiden tekijöiden lisäksi myös työntekijän elämänvaihe voi vaikuttaa työmotivaatioon. (Viitala 2004: 151.) Työmotivaatiossa onkin kiinnitettävä huomiota työntekijän persoonaan ja elämänvaiheeseen liittyvien tekijöiden lisäksi myös johtamiseen, työyhteisöön ja työn ominaisuuksiin (Sinokki 2016: 80).

Työmotivaation käsitteeseen liittyy olennaisesti myös työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys tarkoittaa työhön kohdistuvaa myönteistä asennetta, jossa tunneperäiset elementit korostuvat. Tämän näkemyksen mukaan yksilö ei tee työtä vain tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan saavuttaakseen myös tavoitteita, joita hän on itse työlleen asettanut. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005: 60.) Työtyytyväisyys voidaan usein nähdä yhtenä työmotivaatiota tukevana ja rakentavana osa-alueena. Motivaatiota siis tukee ympäristö, jossa on kiinnitetty huomiota työhyvinvointiin. Työterveyslaitoksen (2017) määritelmä työhyvinvoinnille on seuraava:

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämönhallintaansa.”

Motivaatio tässä työssä tarkoittaa *koetun työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin osittain tukemaa työntekijöiden kokemaa työtoiminnan energialähdettä*. Motivaatiolla tarkoitetaan tässä työssä lähinnä *työmotivaatiota*, koska motivaatiota tutkitaan juuri etätöiden kontekstissa. Motivaatioon vaikuttavista tekijöistä keskeisimpänä tämän työn kannalta on työympäristö, sillä tutkimuksessa ei selvitetä etätyöntekijöiden persoonallisuuseroja ja oletuksena on, että he tekevät etätöissä samaa työtä, jota voisivat tehdä myös työpaikalla. Koettu motivaatio voi olla sekä yleistä, että tilannesidonnaista esimerkiksi vain itse etätöskentelytilanteessa tapahtuvaa.

3.2. Motivaatioteoriat

Motivaatio on ollut kiinnostuksen kohteena jo pitkään ja teorioita löytyy lukuisia. Organisaatiopsykologiassa on ollut tavallista erotella sisältöteoriat eli tarveteoriat ja kognitiiviset eli prosessiteoriat. Nykyaikaisissa teorioissa motivaatio syntyy ihmisten aktiivisesta pyrkimyksestä tyydyttää psykologisia perustarpeitaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Teoriat edustavat erilaisia näkökulmia käsitteeseen motivaatio. Nämä teoriat eivät kilpaile keskenään, vaan parhaimmassa tapauksessa täydentävät toisiaan.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään lyhyesti keskeisimmät tarve- ja prosessiteoriat. Viimeinen alaluku käsittelee itseohjautuvuusteoriaa, joka uusimpana motivaatiota selittävänä teoriana toimii myös tämän tutkielman keskeisimpänä teoreettisena viitekehystenä.

3.2.1. Tarveteoriat

Tarveteorioissa motivaatiota käsitellään erilaisten perustarpeiden lopputuloksena. Tarveteorian mukaan motivaatio on itse työssä. Tämän tyyppiset teoriat kartoittavat niitä tekijöitä itse työtilanteessa, jotka motivoivat tai eivät motivoi. Malli koettaa organisoida nämä tekijät suhteessa toisiinsa, mikä tekee mahdolliseksi laskea työn potentiaalinen motivoivuus. (Kaufmann & Kaufmann 2008: 52.) Tunnetuimpia tarveteorioita ovat Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria sekä Adelferin ERG -teoria.

Kenties klassisin esimerkki tarveteorioista on Maslow'n tarvehierarkia. Maslow'n tarvehierarkia perustuu ajatukseen, että tietyt fysiologiset perustarpeet tulee tyydyttää ennen kuin yksilö voi toteuttaa ”ylempiä” psykologisia tarpeita (Maslow 1943). Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä ja uni. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu suojautuminen fyysisiltä ja psyykkisiltä uhilta ja kolmannen tason tarpeita ovat tarve tuntea yhteenkuuluvuutta ja rakkautta. Neljäs taso merkitsee tarvetta saada itseltä ja toisilta arvostusta ja kiitosta. Viimeinen eli viides taso kuvaa tarvetta itsensä toteuttamiseen ja luovaan toimintaan. Vaikka tarpeiden tyydytys ei aina etene hierarkian mukaisesti Maslow'n hierarkia onnistuu havainnollistamaan, että useimmat ihmiset tarvitsevat turvallisen ympäristön, toisten hyväksyntää ja arvostusta kyetäkseen työskentelemään innovatiivisesti ja luovasti.

Herzbergin kaksifaktoriteoria pyrkii käsittelemään motivaatiota lähemmin työn yhteydessä kuin Maslow'n viisiportainen tarvehierarkia. Herzbergin kaksifaktoriteoria määrittelee kaksi työn perusulottuvuutta: työn ulkoiset olosuhteet eli hygienia-tekijät sekä työ itse eli motivaatiotekijät. (Viitala 2004: 156-157.) Työn ulkoisiin olosuhteisiin kuuluvat esimerkiksi esimies-alaisuus, työyhteisön ilmapiiri ja palkka. Motivaatiotekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi työn sisältö, saatu tunnustus ja kokemus vastuusta. (Viitala 2004: 156.)

David McClelland kehitti 1967 suoritusmotivaatioteorian, jonka mukaan työmotivaatioon liittyy erityisesti vallankäytön, suoriutumisen ja ryhmään kuulumisen tarve. Näistä keskiössä on suoriutumisen tarve, joka koostuu halusta ylittää itsensä, menestyä ja onnistua vaikeissa tehtävissä. (Sinokki 2016: 108-109.) Ihmisiä, joiden suoriutumisen tarve on korkea, voidaan motivoida usein antamalla heille haasteellisia tehtäviä, itsenäisyyttä sekä tilaa luovaan työskentelyyn (Viitala 2004: 157).

Viimeinen tunnetuista tarveteorioista on Clayton P. Alderferin ERG -teoria vuodelta 1972. Hän jakaa ihmisten tarpeet kolmeen ryhmään: toimeentulo (existence), vuorovaikutus (relatedness) ja kasvu (growth). Esimerkiksi Maslowista poiketen Alderferin tarpeilla ei ole hierarkiaa, vaan ne voivat aktivoitua missä järjestyksessä tahansa. (Sinokki 2016: 109.) Näiden kolmen päätarpeen tyydytys vaikuttaa yksilön motivaatioon. Toimeentulon tarpeella tarkoitetaan fyysisiä ja turvallisuuden tunteeseen liittyviä tarpeita, vuorovaikutus viittaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen, arvostukseen ja sosiaalisiin suhteisiin ja kasvulla tarkoitetaan yksilön kehittymistä sekä itsearvostusta ja muilta saatavan arvostuksen tarvetta. (Viitala 2004: 157.)

3.2.2. Prosessiteoriat

Tarveteorioiden yhteydessä ihmisen toimintaa tarkasteltiin lähinnä yksilön sisäisten tarpeiden ja viettien kautta. Uudemmissa teorioissa pyrittiin kokonaisvaltaisempaan näkökulmaan, johon myös sosiaaliset prosessit ja tehtäväympäristö otettiin mukaan. (Viitala 2004: 157.) Näin syntyivät kognitiiviset eli prosessiteoriat, jotka tarkastelevat motivaatiota lopputuloksena, johon on vaikuttanut yksilön odotukset saavutuksesta, palkinnosta sekä itsensä arvostuksesta ja motivaatiotunteiden arvioinnista. Ihmisen motivaatio voi syntyä myös hänen tarkastellessaan ja verratessaan itseään kanssaihmiinsä, esimerkiksi kollegoihinsa. (Kaufmann & Kaufmann 2008: 52.) Prosessiteoriat pyrkivät kuvaamaan ihmisten yksilöllisiä eroja heidän tavassaan

reagoida ulkoisiin ja sisäisiin vaikuttimiin (Sinokki 2016: 76). Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat Locken tavoitteenasetantateoria ja Vroomin odotusarvoteoria.

Locken tavoitteenasetantateoria vuodelta 1968 on yksi esimerkki kognitiivisista motivaatioteorioista. Tämän johtamisoppeihin paljon vaikuttaneen motivaatioteorian mukaan ihminen motivoituu, kun hänellä on selkeästi määritelty ja mitattavissa oleva tavoite. Lisäksi ihmisen on pystyttävä hyväksymään tavoite sekä kokea sen olevan saavutettavissa. Teorian mukaan ulkoiset palkkiot eivät ole tärkeysjärjestyksessä kovin korkealla, mutta palautteella on sitäkin suurempi merkitys. Sen avulla ihminen säilyttää hyvän suoritustason. (Viitala 2004: 158.)

Myös Vroomin odotusarvoteoria (1964), jota on myöhemmin kehittänyt Lawler, on vaikuttanut erityisesti palkkiojärjestelmien luomiseen (Sinokki 2016: 110). Teorian mukaan ihminen pyrkii toiminnassaan maksimoimaan hyötyä ja minimoimaan harmia. (Viitala 2004: 158). Näin ollen motivaatio nähdään tietoisena ja järkiperusteisena toimintana, jonka voimakkuus määräytyy sen mukaan, kuinka houkuttelevana työntekijä näkee suorituksesta tulevan hyödyn kuten palkkion. Palkkio ei saa olla liian helposti tai vaikeasti saavutettavissa. Teorian mukaan työntekijän on uskottava omiin kykyihin saavuttaa tavoite ja nähtävä hyvällä työsuorituksella olevan jotain lisäarvoa. (Sinokki 2016: 111; Viitala 2004: 158 – 159.)

3.2.3. Itseohjautuvuusteoria

Tämän tutkielman tärkeimpänä teoreettisena viitekehyksenä toimii Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin kehittämä ihmisen motivaation syntyä, hyvinvointia ja psykologisia perustarpeita kuvaava monisyinen motivaatioteoria, itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory, SDT). Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaksi kutsuttu motivaatioteoria perustuu ajatukseen ihmisestä aktiivisena toimijana, joka haluaa saavuttaa itse valitsemiaan päämääriä ja toteuttamaan itseään. Teorian keskiössä on myös ajatus motivaation erottamisesta sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Teorian mukaan ihmisen sisäsyntyistä motivaatiota voidaan kasvattaa tukemalla kolmea universaalista perustarvetta. (Deci & Ryan 1985; 2000; 2002; Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014.) Nämä psyykkiselle hyvinvoinnille välttämättömät tarpeet edesauttavat ihmisten toimintaa ja kehitystä sekä heidän persoonallisuutensa hyvinvointia ja kasvua (Deci & Ryan 2002: 7). Psykologiset perustarpeet ovat (Deci & Ryan 2002: 7-8; Martela & Jarenko 2015: 57):

- 1) autonomian tarve (autonomy): tarve toimia omaehtoisesti ja vapaaehtoisesti
- 2) pätevyiden tarve (competence): tarve tuntea itsensä kyvykkääksi ja osaavaksi
- 3) yhteenkuuluvuuden tarve (relatedness): tarve tuntea itsensä osaksi yhteisöä

Kolme universaalia perustarvetta

Decin & Ryanin teorian mukaan nämä kolme perustarvetta esiintyvät kaikissa ihmisissä kulttuurista tai ikäkaudesta katsomatta. Tarpeiden tyydyttyminen on ensiarvoisen tärkeää ihmisen psyykkiselle hyvinvoinnille ja tästä syystä ihmiset ohjautuvat niiden tyydyttämiseen myös tiedostamattaan. (Deci & Ryan 2002: 7; Neuvonen 2014: 33-45.) Decin & Ryanin teorian mukaan motivaatio on ensisijaisesti pyrkimystä toteuttaa näitä psykologisia perustarpeita (Neuvonen 2014: 33-45).

Autonomian tai omaehtoisuuden tarve täyttyy, kun ihminen kokee, että hänellä on vapaus oman käyttäytymisensä suhteen. Autonomian tarpeella ei tarkoiteta itsenäisyyttä tai täyttä riippumattomuutta toisista, vaan ihmiset voivat toimia myös ulkopuolelta sisäistettyjen arvojen vaikutuksesta. Tärkeintä on saada itse päättää omasta toiminnastaan ja kokea itsensä yhtenäiseksi. (Deci & Ryan 2002: 8.) Neuvosen (2014: 33-45) mukaan autonomian tarve olisi negatiivinen tarve, eli henkilö havaitsee sen lähinnä puutteesta - kun autonomiaa tavalla tai toisella loukataan.

Pätevyiden eli kyvykkyyden tai kompetenssin tarve ohjaa ihmisiä etsimään kykyjään vastaavia haasteita sekä säilyttämään osaamisensa aktiivisella harjoittelulla (Deci & Ryan 2002: 7). Pätevyiden tarve on tarvetta leikkiä, iloita ja kokea syvää keskittymistä sekä halua laittaa itsensä likoon kaikin voimin kokeakseen kasvua ja oppimista (Neuvonen 2014: 33-45). Pätevyiden tarpeella ei tarkoiteta yksittäistä kykyä suoriutua tietyistä vaatimuksista vaan tunnetta kyvykkyydestä ja itseluottamuksesta eri tilanteissa (Deci & Ryan 2002: 7).

Yhteenkuuluvuuden tai yhteisöllisyyden tarpeella viitataan universaaliin haluun välittää toisista ja tulla itse huomioiduksi ja välitetyksi. Yhteenkuuluvuuden tarve täyttyy, kun ihminen tuntee itsensä osaksi yhteisöä. (Deci & Ryan 2002: 7.) Yhteenkuuluvuuden tarpeella voidaan tarkoittaa kaikkia sosiaalisia perustarpeita. Se on tarvetta kokea olevansa osa jotakin itseään isompaa, antaa itsestään ja tuntea itsensä ymmärretyksi, ollen emotionaalisesti merkittävässä empaattisessa yhteydessä muihin ihmisiin. (Neuvonen 2014: 33-45.) Tarpeella ei tarkoiteta halua päästä sosiaaliseen

kanssakäymiseen esimerkiksi vastakkaisen sukupuolen kanssa tai muodollista statusta ryhmän jäsenyydestä. (Deci & Ryan 2002: 7.)

Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Edellä mainittujen universaalien perustarpeiden lisäksi Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian keskiössä on ajatus sisäisistä ja ulkoisista motivaation lähteistä. Ajattelun mukaan motivaatiota siis kahden tyyppistä. (Neuvonen 2014: 33-45.)

Sisäistä motivaatiota luonnehtii valinnan mahdollisuus ja toimiminen vapaasta tahdosta. Sisäisesti motivoituneille ihmisille motivaation keskeisin lähde on oma sisäinen suoritustarve eikä ulkoisilla palkkioilla ole yhtä vahvaa merkitystä (Viitala 2004: 150; (Neuvonen 2014: 33-45). Klassinen esimerkki on pieni lapsi, joka perustarpeiden eli turvallisen olon ja ravinnon saannin ollessa turvatut, hakeutuu aktiivisesti etsimään itselleen haasteita ja uusia virikkeitä passivoitumisen sijaan (Martela & Jarenko 2014: 13). Decin ja Ryanin teorian mukaan myös aikuiset voivat olla sisäisesti motivoituneita, jolloin he etsivät itsenäisesti haasteita ja oppimismahdollisuuksia. Sisäisesti motivoituneet henkilöt ovat lisäksi muun muassa itsevarmempia, luovempia, innostuneempia, kuin ne jotka toimivat ulkoisten kannustimien saattamana. (Deci & Ryan 2000.) Decin ja Ryanin (2000) mukaan motivaation syiden selvittämisen sijaan tärkeämpää on keskittyä sisäistä motivaatiota tukevien seikkojen määrittelyyn. Näin ihmisiä voitaisiin ohjata toimimaan sisäisen motivaation johdattamina, jolloin he työskentelevät tehokkaammin ja jaksavat työssään paremmin. Tutkimustensa kautta Deci & Ryan ovat osoittaneet, että erityisesti sisäinen motivaatio on vankasti kytköksissä mitattavissa olevaan hyvinvointiin (Neuvonen 2014: 33-45).

Kuten edellä kerrottiin, sisäisen motivaation lähteitä ovat innostus ja nautinto tehdystä työstä. Ulkoinen motivaatio voidaankin nähdä jonkinlaisena vastakohtana sisäiselle motivaatiolle, sillä se syntyy ulkoisten palkkioiden tai rangaistusten kautta (Sinokki 2016: 62). Ulkoisen motivaation johdattama henkilö toimii saavuttaakseen jonkun toivotun lopputuloksen, eikä toiminnan itsensä aiheuttamasta mielihyvästä (Deci & Ryan 2000). Ulkoisen ja sisäisen motivaation tunnuspiirteitä ja eroja on esitetty alla olevassa taulukossa 1. Taulukko pohjautuu Martelan ja Jarenkon (2015: 27 ja 2014: 14) kokoamaan taulukoon.

Taulukko 1. Ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja (Martela & Jarenko 2015: 27; 2014: 14).

Ulkoisen motivaation ominaisuuksia	Sisäisen motivaation ominaisuuksia
Lähteenä ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Lähteenä sisäinen innostus tekemiseen
Pyrkimys negatiiviselta suojautumiseen	Pyrkimys etsiä positiiviseen
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko, stressi ja ahdistus	Rohkeus, innostus ja ilo
”keppi ja porkkana”	”leikki”
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Kuluttaa	Energisoi

Itseohjautuvuusteorian kokonaisvaltainen näkemys motivaation syntyyn eri konteksteissa on vuosikymmenten saatossa kehittynyt useista alateorioista (Güntert 2015). Tällä hetkellä itseohjautuvuusteoria koostuu neljästä keskeisestä alateoriasta. Kukin alateoria käsittelee tiettyä käyttäytymiseen liittyvää ilmiötä, mutta teorioita yhdistää aina edellä mainittujen psykologisten perustarpeiden konsepti sekä ajatus ulkoisista ja sisäisistä motivaation lähteistä. (Deci & Ryan 2002: 9.)

Kognitiivinen arviointiteoria, CET

Kuten edellä on esitetty, toimivat ihmiset luovemmin ja innostuneemmin sekä myös jaksavat työskennellä pitempään, kun he ovat sisäisesti motivoituneita. Monia tutkijoita ja organisaatioiden johtoa alkoi totta kai kiinnostaa, miten sosiaalista ympäristöä voitaisiin muokata niin, että se tukisi sisäistä motivaatiota. Näitä sisäistä motivaatiota tukevia sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia tutkimaan syntyi itseohjautuvuusteorian ensimmäinen alateoria, kognitiivinen arviointiteoria (Cognitive Evaluation Theory, CET), joka selittää sosiaalisen ympäristön vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Teorian mukaan sosiaaliseen tilanteeseen liittyvät elementit voivat toimia sisäistä motivaatiota tukien tai sitä heikentäen. (Deci & Ryan 2002: 9.)

CET-teorian mukaan sisäistä motivaatiota tukevat ympäristötekijät ovat linkittyneitä erityisesti pätevyyden ja autonomian perustarpeiden täyttymiseen. (Vansteenkiste & Ryan 2013.) Sisäistä motivaatiota vahvistaa sisäiseksi koettu kausaaliteetti, kun taas ulkoinen kausaaliteetti vähentää sisäistä motivaatiota. Ulkoiseksi koettu kausaaliteetti voi olla esimerkiksi palkkio. Näin ollen siis esimerkiksi konkreettiset palkinnot vähentävät sisäistä motivaatiota, koska muutos kausaaliteetissa, sisäisestä ulkoiseen, johdattaa motivaatiota kohti ulkoista motivaatiota. (Deci & Ryan 1985: 49; 2002: 11.)

Kausaliteetti ajatus havainnollistaa esimerkiksi tilanteita, joissa henkilö on alun perin tehnyt jotain toimintaa sisäisesti motivoituneena eli vain toiminnan ilosta. Kun hänelle annetaan tästä toiminnasta palkkio, siirtyy koettu kausaliteetti kohti ulkoista ja sisäinen motivaatio heikkenee: henkilö ei enää nauti itse toiminnasta yhtä paljon. Deci & Ryanin (2000) mukaan muun muassa aineelliset palkkiot, uhat, määräajat, ohjeet, painostavat arvioinnit ja annetut päämäärät vähentävät sisäistä motivaatiota, koska koettu kausaliteetti siirtyy sisäisestä ulkoiseen. Sen sijaan valinnanvapaus, tunteiden hyväksyntä ja mahdollisuudet itsensä johtamiseen johdattivat motivaatiota kohti sisäistä motivaatiota.

Myös pätevyyden tarpeen täytyminen vahvistaa sisäistä motivaatiota. Kun henkilö saa toiminnastaan pätevyyden tunteen voimistuu samalla myös sisäinen motivaatio. Vastavuoroisesti kompetenssin puute vähentää sisäistä motivaatiota. Pätevyyden tarvetta tyydyttävät esimerkiksi positiivinen palaute suorituksesta ja sopivat haasteet. Samalla tutkimuksissa on kuitenkin selvinnyt, että edellä mainitut pätevyyden tarvetta lisäävät elementit eivät yksittäin lisää sisäistä motivaatiota, vaan tarvitsevat tuekseen autonomian tarpeen täyttymisen. Palaute lisää sisäistä motivaatiota vain kun ihminen on kokenut autonomian tunnetta suorittaessaan tehtävää, johon on pitänyt itseään pätevänä. (Deci & Ryan 2002: 11.) Samalla Deci & Ryan (2000) toteavat, että erityisesti kompetenssia ja autonomiaa vähentävät tekijät, kuten negatiivinen palaute suorituksesta, ulkoinen kontrolli, uhat ja aineelliset palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota ja ohjaavat sen sijaan motivaatiota ulkoisten lähteiden suuntaan.

Vaikka sisäistä motivaatiota tukevat tutkimusten mukaan erityisesti autonomian ja pätevyyden tarpeen tyydyttyminen on myös yhteenkuuluvuuden tarpeella oma osansa sisäisen motivaation ylläpidossa. Eräät tutkimukset ovat osoittaneet yhteenkuuluvuuden tarpeeseen linkittyvän sosiaalisessa tilanteessa koetun turvallisuuden tunteen lisäävän sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2002:14; Olafsen, Halvari, Forest & Deci 2015).

CET-teorian yhteydessä tulee pitää mielessä, että sisäistä motivaatiota tukevat ympäristötekijät voivat vaikuttaa sisäisen motivaation asteeseen vain silloin, kun toiminta on lähtökohtaisesti tekijän mielestä kiinnostavaa ja haastavaa eli silloin kun hän on alun perinkin sisäisesti motivoitunut (Deci & Ryan 2000). Koska ihminen käy lähtökohtaisesti töissä saadakseen palkkaa tai muita etuja eikä pelkästään ilosta työhön, on työmotivaatio mielleltävä ulkoiseksi motivaatioksi. Tästä syystä tutkittaessa työmotivaatiota, tulee lähtökohtaisesti keskittyä ulkoisen motivaation tutkimiseen.

Organismien integraation teoria, OIT

Läheskään kaikki toiminta ei Decin & Ryanin (2000) mukaan ole sisäisen motivaation ohjaamaa, sillä ihmiset eivät luonnollisesti ole aina innostuneita ja kiinnostuneita kaikkia asioita kohtaan, joita he joutuvat velvollisuuksista johtuen kuitenkin tekemään. Näissä tilanteissa ihminen on ulkoisesti motivoitunut eikä hänen motivaatiotaan voida parantaa sisäistä motivaatiota tukevin keinon. Tästä huolimatta myös ulkoisen motivaation ohjaama toiminta voi olla itseohjautuvaa riippuen niin sanotun säätelyn sisäistämisen asteesta. (Deci & Ryan 2000; Howard, Gagne, Morin & Van den Boeck: 2016.)

Tätä ulottuvuutta varten kehitettiin organismien integraation teoria (Organismic Integration Theory, OIT). Se selittää ulkoisen motivaation toimintaa ja kehittymistä. Teoria käsittelee sitä, kuinka ihminen sisäistää ja integroi arvoja ja sääntöjä ympäröivästä kulttuurista ja sosiaalisesta ryhmästä. (Deci & Ryan 2000; 2002.) Teorian mukaan ulkoisella motivaatiolla on neljä eri astetta riippuen säätelyn sisäistämisen asteesta: integroitunut säätely (integrated regulation), identifioitu säätely (identified regulation), sisäistetty säätely (introject regulation) ja ulkoinen säätely (external regulation). Tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä voimakkaammin säätely on sisäistetty, sitä enemmän ulkoisen motivaation ohjaama toiminta lähenee sisäistä motivaatiota ja on itseohjautuvaa (Deci & Ryan 2000; Howard ym. 2016).

Kun ihminen toimii ainoastaan ulkoisen käskyn seurauksena, on kyse ulkoisesti säännellystä toiminnasta, joka koetaan usein hyvin kontrolloivana ja vieraannuttavana. Ulkoisesta säätelystä voi olla kyse esimerkiksi silloin, kun henkilö käsketään pakon tai palkkion avulla tekemään toimintaa, joka on ristiriidassa hänen omien arvojensa tai moraalinsa kanssa. Tämän vastakohta on integroitunut säätely, joka tapahtuu kun ulkoiset säännöt sisäistetään niin, että ne sopivat täysin yhteen yksilön omien arvojen ja tavoitteiden kanssa. (Vansteenkiste & Ryan 2013; Howard ym. 2016) Integroitunut säätely lähenee hyvin paljon sisäistä motivaatiota, kuitenkin sillä erolla, että siinä toimitaan edelleen tietyn tavoitteen saavuttamiseksi eikä ainoastaan toiminnan ilosta (Güntert 2015). Ihmiset käyvät töissä yleensä lähtökohtaisesti saadakseen rahaa elämiseen eivätkä vain työn ilosta. Tästä syystä työmotivaatio on lähes aina ulkoista motivaatiota. Kuitenkin motivaation sisäistämisen aste voi vaihdella työympäristössä paljon. Ihanteellista olisi, jos työmotivaatio olisi mahdollisimman lähellä integroitua säätelyä, joka puolestaan muistuttaa läheisesti sisäistä motivaatiota. Tällöin voidaan myös ulkoisessa motivaatiossa saavuttaa samoja etuja kuin sisäisesti motivoituneessa toiminnassa. Tutkimuksissa havaittuja etuja ovat muun muassa lisääntynyt hyvinvointi,

paremmat tulokset, parempi jaksaminen, luovempi toiminta ja innostus työtä kohtaan. (Baard 2002: 258; Vansteenkiste & Ryan 2013.)

Mahdollisuudet edellä esiteltyjen perustarpeiden tyydyttämiseen työyhteisössä parantavat myös säätelyn sisäistämisen astetta. Kaikki perustarpeet näyttelevät omaa osaansa säätelyn sisäistämisen prosessissa. (Vansteenkiste & Ryan 2013; Güntert 2015.) Ensimmäisenä Deci & Ryan (2002: 19) mainitsevat yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeyden. Koska ulkoisen motivaation lähde on yleensä toisen henkilön tai ryhmän esittämä toive tai käsky, on säätelyn sisäistämisen kannalta hyvin tärkeää, kuinka voimakas henkilön yhteenkuuluvuuden tunne tai halu yhteenkuuluvuudesta tämän henkilön tai ryhmän kanssa on. Tutkijat esittävätkin, että vaikka yhteenkuuluvuuden tarve ei näyttele sisäinen motivaation tukemisessa kovin suurta roolia on sen rooli aivan keskeinen ulkoisen säätelyn sisäistämisen asteessa. (Deci & Ryan 2002: 19.)

Tunne yhteisöllisyydestä ja kuulumisesta johonkin ryhmään voi siis merkittävästi tukea säätelyn sisäistämistä. Kuten aiemmin on esitetty, ihmisellä on perustavanlaatuinen tarve kokea kuuluvansa johonkin ryhmään. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täytyminen edellyttää myös tunnetta merkityksellisyydestä ja tärkeydestä muille. Martela & Jarenko (2014: 46) esittävätkin, että jokaisella on tarve tuottaa hyvää yhteisölleen ja kokea työnsä merkitykselliseksi. Merkityksellisyyttä ei lisää pelkkä esimiehen toteamus, että tehtävä on tärkeä työn lopputuloksen kannalta, vaan merkityksellisyys tulisi mahdollisuuksien mukaan konkretisoida esimerkiksi järjestämällä tapaamien loppukäyttäjän ja työntekijän välillä.

Pelkkä yhteisön etu tai esimiehen miellyttäminen yhteenkuuluvuuden tunteen tyydyttämiseksi ei kuitenkaan yksistään takaa säätelyn integroimista. Myös muut tarpeet vaikuttavat säätelyn sisäistämiseen. Deci & Ryan (2002: 19) toteavat, että sisäistääkseen jonkun ulkopuolisten vaatimuksen tai säännön on henkilön myös tunnettava itsensä päteväksi tämän toiminnan tekemiseen. Jos henkilö ei tunne kompetenssia tehtävän suorittamiseen, hän luultavasti keksii tekosyitä olla suorittamatta kyseistä tehtävää. (Deci & Ryan 2002: 19.)

Myös autonomian tarpeen tukeminen lisää säätelyn sisäistämistä. Siinä missä pätevyuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttyminen mahdollistaa säätelyn sisäistämisen ylipäättään, määrittää autonomian tunne pitkälti sisäistämisen asteen. Säätelystä tulee sitä integroidumpaa, mitä enemmän ihmisille annetaan tarpeeksi mahdollisuuksia määrätä itse omasta työstään eli tuntea itsensä autonomiseksi. (Deci &

Ryan 2002:19-20.) Erityisesti esimiesten käytöksellä on suuri vaikutus työpaikan ilmapiiriin, sillä useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiesten taito tukea alaisten autonomian tunnetta muun muassa voimaannuttamisen avulla lisää selvästi alaisten motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä parantaa suoritusta (Baard 2002: 258-260; Güntert 2015). Jo itsemääräämisoikeus sinänsä on tärkeä motivaatiotekijä (Viitala 2013: 160). Työympäristöt, jotka turvaavat työntekijöille mahdollisuuden tehdä työtään autonomisesti ilman ylimääräisiä ulkopuolisia uhkia, kannustimia ja kontrollointia lisäävät työntekijöiden motivaatiota (Viitala 2013: 160). Viitala (2013: 160) mainitsee myös työympäristön kiireen, tiukkojen vaatimusten ja seurannan sekä erilaisten uhkien heikentävän motivaatiota.

OIT-teorian mukaan sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarpeen ja pätevyyden tarpeen täyttymisen tukemisella voidaan mahdollistaa ulkoisen säätelyn sisäistäminen. Käytännössä yhteenkuuluvuuden tarpeen ja kompetenssin yhteisvaikutus kontrollin sisäistämässä tarkoittaa sitä, että ulkoisesti motivoivat asiat voidaan tuntea itselle tärkeiksi ja omiksi kun tärkeät sosiaaliset ryhmät arvostavat niitä ja kun yksilö kokee olevansa tehokas ja osaava työskentelyssään. (Deci & Ryan 2000.) Lisäksi jos yhteisö vielä mahdollistaa autonomian tarpeen täyttymisen, voidaan ulkoista motivaatiota siirtää vielä lähemmäksi kohti sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2002:20).

Deci & Ryan (2000) toteavat että työelämässä, jossa suurin osa motivaatiosta on ulkoista motivaatiota, voidaan ympäristötekijöillä, jotka tukevat autonomiaa, pätevyyttä ja yhteenkuuluvuutta, saavuttaa suurempi sisäistetty säätely. Samalla tavalla näitä tarpeita uhkaavat tekijät vievät motivaatiota kohti ulkoista säätelyä (Vantsteenkiste & Ryan 2013; Howard ym. 2016). Tämä huomio on Decin ja Ryanin (2000) mukaan hyvin tärkeä, kun halutaan saada motivaation avulla sitoutuneempia, osaavampia ja tuotteliaampia työntekijöitä. Alla olevassa taulukossa on vielä selkeytetty CET- ja OIT-teoriaan liittyviä pohdintoja sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta sekä säätelyn asteesta.

Taulukko 2. Tiivistetty katsaus organismien integraation teorian ja kognitiivisen arviointiteorian keskeiseen sisältöön (Deci & Ryan 2000; 2002).

Käyttäytymisen laatu	Ei-itseohjautuva ←————→ Itseohjautuva					
Motivaation tyyppi	Amotivaatio	Ulkoinen motivaatio				Sisäinen motivaatio
Säätelyn tyyppi	Ei säätelyä	Ulkoisen säätely	Sisäistetty säätely	Identifioitu säätely	Integroitunut säätely	Sisäinen säätely
Koettu kausaaliteetti (locus of causality)	Persoonaton	Ulkoinen	Jossain määrin ulkoinen	Jossain määrin sisäinen	Sisäinen	Sisäinen
Mahdollisuus saavuttaa ”flow”-tila	Mahdoton	Rajallisesti mahdollinen	Rajallisesti mahdollinen	Mahdollinen	Todennäköinen	Ihanteellinen

Äärimmäisenä vasemmalla kaaviossa on niin kutsuttu amotivaatio. Amotivaatio tarkoittaa motivaation täydellistä puutetta. Amotivoitunut henkilö ei joko tee mitään tai toimii täysin mekaanisesti ilman toiminnan sytykettä. (Howard ym. 2016.) Amotivaatio voi olla seurausta tilanteesta, jossa ei uskota toiminnan johtavan haluttuun lopputulokseen, toimintaa ei arvosteta tai henkilö ajattelee olevansa kykenemätön saavuttamaan tavoitteen. (Deci & Ryan 2000.)

Sisäisessä motivaatiossa voidaan kokea myös ”flow” -kokemuksia. ”Flow” -tila on unkarilaisen psykologi Mihály Csikszentmihályin kehittämä teoria, jonka mukaan hyvin keskittyneesti työskentelevä, työstään nauttiva ja innostunut työntekijä voi saavuttaa inspiroitumisen tilan, jossa koetaan syviä onnellisuuden hetkiä. Tällöin työntekijä antautuu työnteolle ilman ulkoista pakkoa, keskittyen täysin tehtävään, joka on mahdollista saada päätökseen ja jonka tavoitteet ovat selvät. ”Flow” -tilassa ajan taju häviää ja hallinnan tunne vahvistuu, lisäksi ”flow” -kokemus vahvistaa usein itsetuntoa. (Sinokki 2016: 14; 226.) ”Flow” -tila käännetään suomeksi usein ”työn imuksi”. Työn imu ei ole sama asia kuin työnarkomania. Kun työntekijät kokevat flow-tiloja työssään, ovat he työpäivänkin jälkeen energisempiä ja vähemmän uupuneita kuin stressaantuneemmat kollegansa. (Martela & Jarenko 2014:7.) Työn imun saavuttaminen on sidoksissa myös pätevyiden tarpeen tyydyttämisen kanssa. Kun yksilö tuntee osaavansa hommansa hän saa myös enemmän asioita aikaan. On selvää, että ihmiset nauttivat sellaisesta tekemisestä, jossa kokevat pärjäävänsä. Kun oma osaaminen ja haastetaso kohtaavat optimaalisella tavalla on todennäköisempää saavuttaa työn imu. (Martela & Jarenko 2014: 29.)

Perustarpeiden teoria, Basic needs theory

Kolmas alateoria kehitettiin selittämään motivaation ja tavoitteiden suhdetta psykologiseen terveyteen ja hyvinvointiin. Tämä perustarpeiden teoria (Basic needs theory) määrittelee lisäksi ne ympäristötekijät, jotka tukevat perustarpeiden täyttymistä. (Deci & Ryan 2002: 9.) Jotta tarvetta voidaan perustarpeiden teorian mukaan pitää tarpeena, tulee sen liittyä suoraan yksilön hyvinvointiin. Teorian mukaan tarpeiden täytyminen lisää psykologista hyvinvointia, kun taas tarpeiden laiminlyöminen johtaa negatiivisiin vaikutuksiin. (Vansteenkiste & Ryan 2013.) Teoria myös korostaa, että tämä tarpeiden tyydyttämisen ja hyvinvoinnin suhde pätee aina kaikkiin ikäryhmiin, kulttuureihin ja sukupuoliin universaalisti. Tämän yhteyden löytämiseksi on tehty useita tutkimuksia, joissa on todettu, että tarpeiden täytyminen vaikutti positiivisesti henkilöiden psyykkiseen hyvinvointiin. (Deci & Ryan 2002: 22-24.) Perustarpeiden teoria ei ole siis niinkään yhteydessä motivaatioon, vaan siitä on ennemminkin hyötyä puhuttaessa esimerkiksi työhyvinvoinnista, viihtyvyydestä ja jaksamisesta.

Seuraavaksi tarkastellaan tarpeiden täyttymisen edellytyksiä ja siten mahdollisuuksia tukea ihmisten psyykkistä hyvinvointia erityisesti työympäristössä. Autonomian tarpeen tyydyttymistä voidaan helpottaa työympäristössä monella tapaa. Autonomian tarve täyttyy, kun työntekijä tuntee voivansa ainakin jossain määrin itse määrätä työstään ja sen tekotavasta. Esimiehet voivat monella tapaa edistää alaisten autonomian tunnetta työpaikoilla. Ensinnäkin esimiesten tulisi optimoida työntekijöiden mahdollisuudet päättää itse miten työ tehdään sekä antaa mahdollisuuksien mukaan työntekijöille vapaus valita työtehtäviään. Lisäksi esimiesten tulisi vähentää ja poistaa vanhentuneita käytäntöjä ja sääntöjä työympäristössä sekä tehdä selväksi, että niiden ei anneta vaikuttaa suoritukseen. (Baard 2002: 262-263.) Lisäksi Baard (2002: 262-263) neuvoo esimiehiä asettumaan alaisten asemaan yrittäessään ymmärtää heitä sekä sallimaan virheet ja antamaan palautetta mahdollisimman epämuodollisella tavalla, eli niin ettei alainen tunne tullessa painostetuksi tiettyyn asemaan tai näkökulmaan.

Pätevyyden tarpeen täytyminen ei edellytä sitä, että työpaikoilla olisi jatkuvasti uusia jännittäviä tehtäviä suoritettavana. Sen täytyminen edellyttääkin kasvun mahdollisuuksia sekä haasteita pitemmällä aikavälillä. Esimiehet pystyvät lisäämään kasvun mahdollisuuksia sekä haasteita työpaikoilla muun muassa karsimalla esteitä hyvälle suoritukselle sekä sopimalla alaisten kanssa yhdessä saavutettavissa olevista päämääristä. Näin voidaan luoda tilanne, jossa työntekijät saavat itsekin tyydytystä siitä, kun työn tehokkuus kasvaa. (Baard 2002: 264.)

Yhteenkuuluvuuden tarpeen keskiössä on halu tuntea kunnioitusta ja vastavuoroista luottamusta työpaikalla (Vansteenkiste & Ryan 2013). Esimiesten toiminta, joka tukee tämän tarpeen tyydyttymistä, on muun muassa pitää säännöllisiä palavereja, jakaa myös luottamuksellista tietoa aina kun se vain on mahdollista ja välttää tiimin keskistä kilpailua ja vastakkainasettelua. Asetelman tiimin sisällä tulisi olla yhteistyöhön kannustava, eikä niistä, jotka eivät ole paikalla tulisi puhua mitään negatiivista. (Baard 2002: 266-267.)

Kausaaliorientaatioteoria, COT

Viimeinen alateoria, kausaaliorientaatioteoria (Causality Orientations Theory; COT), kuvaa yksilöiden eroja heidän taipumuksessaan suhtautua ympäristöönsä ja säännellä käyttäytymistään, joko sisäistä motivaatiota tukien tai sitä heikentäen. Alateoria mahdollistaa orientaatioiden voimakkuuksien mittaamisen ja siten ihmisen kokemuksen ja käyttäytymisen ennustamisen. (van den Broeck, Vansteenkiste, Lens & De Witte 2010) Teoriassa kuvataan kolme erityyppistä orientaatiota: (1) autonomia-orientaatio, joka tarkoittaa yksilön taipumusta toimia sisäisen motivaation vaikutuksesta eli mielenkiinnosta itse tekemiseen, (2) kontrolli-orientaatio, joka kuvaa yksilön taipumusta suuntautua toimimaan ulkoisen motivaation vaikutuksesta esimerkiksi tiettyjen ohjeiden mukaan ja (3) persoonaton-orientaatio, jolle leimaavaa tarkoitukseton ja saamaton toiminta, joka johtaa kohti amotivaatiota. (Deci & Ryan 2002: 20-22.) Koska kausaaliorientaatioteoria keskittyy yksilöiden eroihin heidän suhtautumisessaan sosiaalisiin tilanteisiin eikä niinkään ympäristötekijöihin, joihin etätyö esimerkiksi voi kuulua, ei kausaaliorientaatioteoriaa kuvata tässä laajemmin.

3.3. Perustelut etätyön tarkastelulle motivaation näkökulmasta

Edeltävässä teorialuvussa tehtiin syvälinen katsaus etätyön tilaan nyky-yhteiskunnassamme, sekä sen erilaisiin todettuihin ja tutkittuihin hyötyihin ja haasteisiin. Aiemman tutkimuksen mukaan etätyö tarjoaa henkilölle lisää vapautta sekä oman yksityiselämänsä että työnsä suunnitteluun. Lisäksi etätyössä henkilö voi hallita paremmin keskeytyksiä. Toisaalta yhteydenpito ja sosiaalinen kanssakäyminen heikkenevät tai ainakin muuttuvat etätyön myötä. Etäjohtaminen muokkaa johtamista kohti suorituksen johtamista ja selkeiden tavoitteiden määrittelyä. Optimaaliseksi etätyömääräksi on tutkimuksissa esitetty noin puolta kokonaistyömäärästä.

Itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatio on sitä itseohjautuvampaa, mitä sisäistetumpää se on, eli mitä voimakkaammin työelämän ympäristötekijät tukevat kolmen perustarpeen täyttymistä. Ollakseen sisäisesti motivoituneita työntekijöiden pitäisi siis voida toimia omaehtoisesti, tuntea itsensä osaavaksi sekä tuntea itsensä osaksi yhteisöä.

Etätyöhön liittyy monia kiinnostavia kysymyksiä juuri motivaation näkökulmasta. Etätyön tuomat muutokset työskentelyyn heijastuvat todennäköisesti myös motivaatiota ylläpitävien tarpeiden tasapainoon työyhteisössä. Etätyö muuttaa perinteistä työskentelyä ja johtamista monella tapaa. Se edellyttää työntekijöiltä suurempaa itsenäisyyttä ja vastuuta omasta työstä sekä myös esimiehiltä uusia johtamismalleja ja käytäntöjä. Lisäksi etätyön käyttöönotto tai sen laajentaminen voi vaikuttaa koko organisaation kulttuuriin. Tässä tilanteessa on mielenkiintoista tutkia yhden kohdeorganisaation kolmen henkilöstöryhmän kokemuksia etätyöstä ja tehdä havaintoja siitä, miten etätyö muovaa ja heijastelee motivaation perusteena olevien perustarpeiden täyttymisen edellytyksiä. Etätyökonteksti saattaa joko vaarantaa tai tukea näiden tarpeiden täyttymistä ja samalla vahvistaa tai heikentää koettua työmotivaatiota ja työhyvinvointia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia yhden kohdeorganisaation esimiesten, työntekijöiden ja HR- ja muissa tukitoiminnoissa toimivien kokemuksia etätyöstä. Näitä etätyöhön liittyviä kokemuksia peilataan motivaatioteorioihin. Erityinen painoarvo annetaan Decin & Ryanin itseohjautuvuusteorialle, jonka valossa haastattelumateriaali pääosin analysoidaan. Empiirisellä tutkimuksella halutaan selvittää, millaisia kokemuksia kohdeorganisaation eri henkilöstöryhmillä on etätyöstä sekä miten näitä kokemuksia voidaan tulkita itseohjautuvuusteorian ja aiempien tutkimusten valossa.

4. TUTKIMUSPROSESSI

Kahdessa edellisessä luvussa perehdyttiin tutkielman teoreettiseen viitekehykseen sekä eräisiin aiempiin kiinnostaviin tutkimuksiin etätyöstä, työmotivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Teoriasta on pyritty nostamaan esiin niitä toimintamalleja, johtamistapoja ja käytänteitä, jotka voivat nousta keskiöön etätyökokemuksia analysoitaessa ja tulkittaessa erityisesti kolmen itseohjautuvuusteorian perustarpeen valossa. Tähän tietoon pohjautuen on toteutettu empiirinen tutkimus sekä aineiston analysointi, jonka vaiheet seuraavaksi esitellään

Tämä tutkielman viides luku esittelee toteutetun empiirisen tutkimuksen eri vaiheet ja menetit. Luvun alussa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät ja laadullisen tutkimuksen erityispiirteet. Tämän jälkeen kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimusaineiston keruun eri vaiheet. Luvun lopussa esitellään käytetty analyysi- ja luokittelumenetelmä.

4.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkimukset jaotellaan perinteisesti kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Lisäksi on mahdollista käyttää näitä kahta menetelmää integroidusti samassa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 21.) Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska se vastaa parhaiten tutkimuksen tavoitteita. Tutkimuksella haluttiin selvittää ihmisten kokemuksia ja mielipiteitä etätyöstä.

Laadullinen tutkimus tähtää todellisen elämän kuvaamiseen, jonka kautta pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita. Tutkimuksen kohdetta, joka on usein ihminen, lähestytään siis kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotantana ja käytetään laadullisia metodeja kuten teemahaastatteluja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 161-164.) Tässä tutkimuksessa vastaukseksi haluttiin saada enemmän sanallisia ja omin sanoin kerrottuja mielipiteitä tietyiltä kohdeorganisaation työntekijöiltä kuin numeerista dataa. Lisäksi oltiin kiinnostuneita henkilökohtaisista kokemuksista mittausten sijaan. Näistä syistä kvalitatiivinen metodi oli luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi.

Tutkimusta tehdessä on syytä pohtia myös tutkimuksen kokonaisvaltaista strategiaa eli tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen muodostamaa kokonaisuutta. Näitä strategioita on perinteisesti kolme: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. (Hirsjärvi et. al. 2013: 133-134.) Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on tapaustutkimus eli toisin sanoen case study. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on koko tutkimuksen keskeisin tavoite (Eriksson & Koistinen 2014:4). Tässä tutkimuksessa tapauksena toimii yksi valittu kohdeorganisaatio, jonka kolmen eri henkilöstöryhmän etätyökokemuksia tutkitaan.

Tapaustutkimuksella on olemassa useita alalajeja, kuten kuvaileva, selittävä, eksploratiivinen, itsessään arvokas, välineellinen ja kollektiivinen tapaustutkimustyyppi (Eriksson & Koistinen 2014:4). Tällä tutkimuksella on usean eri tapaustutkimustyyppin piirteitä, mutta eniten se muistuttaa selittävää tapaustutkimusta, jossa pyritään erityisesti selittämään, miksi tapaus on juuri sellainen kuin se on, tai miksi se on kehittynyt juuri tietyllä tavalla. Usein selitettävät kohteet, kuten käytännöt ja ilmiöt, ovat niin monimutkaisia, että niitä onkin pakko tutkia juuri tapauksina (Eriksson & Koistinen 2014:13). Tässä tutkimuksessa selitettävä ilmiö on etätyö ja sen herättämät mielipiteet, kokemukset ja käytännöt. Teoria on selittävässä tapaustutkimuksessa usein erittäin hyödyllinen silloin, kun se auttaa tutkijaa tuottamaan pätevän selityksen havaituille käytännöille (Eriksson & Koistinen 2014:13). Tässä tapauksessa juuri itseohjautuvuuden teoria on erittäin tärkeässä asemassa etätyökokemusten selittäjänä.

4.2. Tutkimusaineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty tutkimushaastattelua käyttämällä. Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä tiedonkeruutavoista. Sitä voidaan toteuttaa erililla ja monista lähtökohdista (Hirsjärvi ja Hurme 2000: 11). Hirsjärvi & Hurme (2000: 35) ovat listanneet yleisiä syitä valita haastattelu tutkimusmetodiksi. Heidän mukaansa haastattelu on hyvä valinta muun muassa silloin, kun aihetta on kartoitettu vain vähän ja tutkijan on haastavaa etukäteen tietää vastausten sisältöä. Lisäksi haastattelu soveltuu metodiksi silloin, kun halutaan tutkia arkoja ja vaikeita aiheita ja syventää vastauksia sekä saatavia tietoja lisäkysymyksillä.

Haastattelun avulla voidaan nimenomaan tutkia haastateltavien ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita, joten tutkimushaastattelun valinta tutkimusmetodiksi on

perusteltu. Kohdeorganisaatiossa ei aikaisemmin ollut tehty vastaavaa kartoitusta etätyön tekemisestä, joten tutkijoiden oli vaikeaa tietää etukäteen vastausten suuntia. Tästäkin syystä haastattelu on sopiva metodi tutkimukselle. Osalle työntekijöistä etätyön tekemiseen liittyi henkilökohtaisia syitä tai sitä vastustettiin arkaluonteisiin kokemuksiin pohjautuen. Lisäksi haastattelijat halusivat tehdä mahdolliseksi lisäkysymysten esittämisen, sillä käytäntöjä ja kokemusten syitä oli usein syytä tarkentaa.

Tämä Pro gradu –tutkielman data-aineiston keruu perustuu kohdeorganisaation tarpeeseen koota kokemuksia toimihenkilöiden ja esimiesten etätyöskentelystä. Kohdeorganisaatiossa etätyökäytännöt olivat vielä hyvin vaihtelevia yksiköittäin ja jopa yksilöittäin. Yhtenäistä etätyöohjeistusta ei haastatteluista kerättyäessä ollut laadittu eikä henkilöstöhallinnolla ollut kokonaiskuvaa etätyötä tekevien määrästä tai heidän kokemuksistaan. Kohdeorganisaation taholta toivottiin haastattelujen avulla saatavan lisää tietoa ja erilaisia kokemuksia etätyöstä niin esimiehiltä kuin heidän alaisiltaan. Haluttiin saada myös perusteluja etätyömahdollisuuden laajentamiselle sekä yleisten etätyöohjeiden laatimiselle.

Tähän tarpeeseen vastattiin Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen maisteriohjelman opiskelijoiden toimesta keväällä 2016 suorittamalla Suorituksen johtaminen ja palkitseminen –kurssiin sisältyvä haastattelututkimus sekä ehdotus kohdeorganisaation uusiksi etätyökäytännöiksi. Kyseistä tutkimusta varten koottu haastatteluaineisto toimii myös tämän tutkielman data-aineistona. Esimiehille, työntekijöille sekä HR- ja muissa tukipalveluissa työskenteleville laadittiin kullekin ryhmälle oma haastattelulomake. Haastattelulomakkeet ovat tämän työn liitteinä.

Tutkimushaastattelut voidaan erotella toisistaan strukturointiasteen perusteella, eli eroja syntyy siinä, kuinka paljon haastattelijä pystyy poikkeamaan valmiiksi muotoillusta haastattelurungosta ja kuinka kiinteästi kysymykset on asetettu. Mitä strukturoidumpi haastattelu, sitä suurempi on myös mahdollisuus käsitellä aineistoa yhdenmukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 43-44.) Lomakehaastattelussa kysymykset ja väitteet sekä niiden esittämisjärjestys on tiukasti määrätty, kun taas strukturoimaton haastattelu muistuttaa usein enemmän keskustelua. Näiden väliin sijoittuu niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu, jonka ominaispiirre on, että haastattelussa on sekä ennalta määriteltyjä osia että vapauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 43-47.)

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti. Puolistrukturoitu haastattelumetodi antoi mahdollisuuden haastattelurungon huolelliseen valmisteluun, mutta samalla haastatteluissa oli joustavuutta. Haastatteluaiheiden järjestystä voitiin haastattelijan halutessa muuttaa ja sekaan voitiin lisätä syventäviä kysymyksiä. Tämä antoi mahdollisuuden vapaamuotoisempaan keskusteluun, jossa pystyttiin huomioimaan haastateltavan reaktiot ja tilanne joustavasti.

Projektiin osallistui yhteensä viisitoista Vaasan yliopiston opiskelijaa, jotka kaikki osallistuivat haastattelujen tekemiseen. Haastateltavina oli yhteensä neljäkymmentäkolme kohdeorganisaation Uudenmaan sekä Pohjanmaan yksiköissä työskentelevää henkilöä. He työskentelivät toimihenkilö- ja esimiestehtävissä sekä osa myös HR-yksikössä tai muissa tukipalveluissa. Näille kolmelle ryhmälle laadittiin opiskelijoiden yhteistyöllä kullekin oma haastattelurunko (Liitteet 1, 2 ja 3). Näin ollen kaikille toimihenkilöille, esimiehille sekä HR- ja muissa tukipalveluissa työskenteleville esitettiin kullekin ryhmälle hieman eri kysymykset. Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation HR-yksikön toimesta sen perusteella, ketkä tekivät vähintään silloin tällöin etätöitä tai keillä oli halutessaan mahdollisuus tehdä etätöitä. HR-yksikkö otti yhteyttä sopiviksi katsottuihin haastateltaviin ja antoi heidän yhteystietonsa opiskelijaryhmälle, jonka keskuudessa haastateltavat jaettiin niin, että kukin opiskelija suoritti kolme haastattelua. Loppujen lopuksi erinäisten peruutusten vuoksi kaksi opiskelijaa haastattelivat molemmat vain kaksi henkilöä, jolloin päästään haastattelujen lopulliseen lukumäärään 43. Haastattelut toteutettiin aina yksilöhaastatteluina.

Haastattelut toteutettiin suurimmaksi osaksi kohdeorganisaation toimitiloissa Pohjanmaalla, mutta osa haastatteli joista haastatteli myös kohdeorganisaation toimitiloissa Uudellamaalla. Pieni osa haastatteluista tehtiin myös Skype-sovelluksen tai puhelimen välityksellä. Kaikki haastattelut kestivät noin 25–45 minuuttia. Haastattelut äänitettiin joko digitaalisella nauhurilla tai puhelimen nauhoituksella, ja kukin haastattelija litteroi omat haastattelunsa. Haastattelijoiden roolina haastattelutilanteessa oli käydä läpi haastattelurungon kysymykset sekä säilyttää vapaa ja mukava ilmapiiri, jotta mielipiteiden ilmaisu olisi mahdollisimman esteetöntä. Puolistrukturoidun haastattelun ominaispiirteiden mukaisesti haastatteli joilla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä sekä poiketa haastattelurungon mallista tarvittaessa. Päämääränä oli kuitenkin, että haastateltavat vastaisivat vähintään kaikkiin haastattelurungon kysymyksiin.

Haastattelurunkoja ei toteutettu alun perin vastaamaan pelkästään tämän Pro gradu - tutkielman esittämiin tutkimuskysymyksiin, vaan laajemmin palvelemaan kurssilla toteutetun projektin päämäärää, joka oli ennemminkin selvittää etätyön yleistä suosiota, asenteita etätyötä kohtaan sekä antaa suosituksia siitä, mitä asioita organisaation olisi hyvä sisällyttää etätyöohjeisiin ja käytäntöihin. Tästä syystä haastatteluaineisto on hieman laajempi kuin mitä pelkän etätyön ja koetun työmotivaation yhteyden tutkimiseen olisi välttämättä ollut aiheellista. Toisaalta haastatteluissa pohdittiin etätyötä hyvin monelta kantilta, mikä toi esiin laajasti erilaisia kokemuksia etätyöstä. Myös saavutettu vastausmäärä on laajempi kuin tämän tutkimuksen kirjoittajan olisi ollut mahdollista kerätä yksin. Tästä syystä haastattelumateriaalin on katsottu palvelevan hyvin myös tämän tutkielman aineistona.

4.3. Tutkimusaineiston analyysi

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on usein tyypillistä, että aineistoa analysoidaan jo sitä kerätessä (Hirsjärvi & Hurme 2000: 136) eli tässä tapauksessa tekemällä havaintoja ja hahmottelemalla yhtäläisyyksien välille malleja jo itse haastattelutilanteessa. Koska tutkielman kirjoittaja suoritti itse vain kolme haastattelua neljästäkymmenestäkolmesta, olivat mahdollisuudet analyysin aloittamiseen jo haastattelutilanteessa rajalliset. Sen sijaan haastattelut analysoitiin pääasiassa tulkitsemalla kunkin haastattelijan tekemiä, yhteisiin ohjeisiin perustuen litteroituja haastatteluja.

Laadullisissa tutkimuksissa tehdään usein jako niin kutsuttuihin teorialähtöisiin eli deduktiivisiin sekä aineistolähtöisiin eli induktiivisiin tutkimuksiin. Näiden ero näkyy päättelyn logiikassa: kun deduktiivinen logiikka etenee yleisistä väitteistä kohti yksittäisiä havaintoja, tekee induktiivinen logiikka taas yksittäisistä tapauksista yleisimpiä väitteitä. Kun puhutaan deduktiivisesta tutkimuksesta, tarkoitetaan siis tutkimusotetta, jossa tutkimusaineistoa analysoidaan jo olemassa olevien teorioiden pohjalta. Induktiivinen analyysi taas rakentaa teoriaa aineistosta tehtyjen havaintojen pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95–99.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää deduktiivisena eli teorialähtöisenä tutkimuksena. Tulosten ryhmittelyssä käytettiin ryhmäkohtaisen rakenteen lisäksi hyödyksi itseohjautuvuusteorian kolmea perustarvetta, joiden ympärille kunkin ryhmän vastaukset ryhmiteltiin. Teoreettinen viitekehys sekä erityisesti siitä esiin nostetut

kolme perustarvetta ja niiden tyydyttymisen vaikutukset ja edellytykset, ovat toimineet tutkimuksessa tärkeänä analyysiä viitoittavana tekijänä.

Hirsjärvi ym. (2013: 224-225) toetavat, että laadullisen datan, kuten haastatteluaineiston analysointiin on olemassa useita tapoja. Ymmärtämiseen pyrkivässä tutkimuksessa käytetään tavallisesti jotain laadullista analysointitapaa, kuten teemoittelua, tyypittelyä, sisällön erittelyä tai diskurssi- tai keskusteluanalyysia (Hirsjärvi ym. 2013: 224-225).

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto analysoitiin tulkitsevasti eli interpretatiivisesti käyttäen teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi määrittellään eri tavoin. Yleisesti se määrittellään menettelytavaksi, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysiä käytetään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä. Sen avulla voidaan muodostaa tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita, käsitteitä, käsitejärjestelmä, käsitekartta tai malli. (Weber 1990; Morgan 1993; Elo & Kyngäs 2008.) Sisällönanalyysin avulla ilmiötä tai asiaa voidaan kuvata tiivistetysti (Tuomi & Sarajärvi 2002: 105). Tutkimuksessa käytetty sisällönanalyysi oli teorialähtöinen, koska teemoitteluun käytetyt kategoriat olivat lähtöihin itseohjautuvuuden teoriasta. Aineistosta pyrittiin siis tietoisesti löytämään mahdollisia teoriaa tukevia huomioita.

Tutkimusaineiston analyysi eteni siten, että kunkin henkilöstöryhmän litteroiduista haastatteluista poimittiin ensin kaikki tutkijan mielestä autonomian tarpeen, pätevyuden tarpeen tai yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymiseen liittyvät huomiot. Nämä huomiot ryhmiteltiin edelleen siten, että kunkin tarpeen alle muodostui kappaleita erilaisten tätä tarvetta tukevien tai sitä heikentävien teemojen ympärille. Tämän prosessin jälkeen koottiin vielä erikseen oma ryhmä muita kiinnostavia huomioita, jotka esitellään teemoihin ryhmiteltyinä kunkin henkilöstöryhmän osuuden avaavina huomioina. Nämä muut huomiot auttavat osaltaan tekemään vertailua eri henkilöstöryhmien välille sekä toimivat myös henkilöstöryhmän kokemuksia kokoavana ja tiivistävänä kappaleena.

Analyysin tulokset on nähtävä haastateltavien subjektiivisina näkemyksinä ja kokemuksina. Tästä syystä mitään tuloksia ei voida pitää oikeina tai väärinä. Tämän tutkielman tuloksina toimivat aineistosta kerätyt, siinä toistuvat ja korostuvat näkemykset ja kokemukset, jotka on koottu yhteen teemoittain.

5. ETÄTYÖ KOHDEORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa esitetään tutkimusaineiston teorialähtöisen sisällönanalyysin tulokset eli teemoittain esitetyt etätyökokemukset. Luvun alussa haastateltavien iästä, sukupuolesta, työtehtävistä, työvuosista ja etätyömääristä esitetään lyhyt yhteenveto. Lisäksi esitellään kohdeorganisaatio siten, että organisaation anonymiteetti säilyy. Nämä taustatiedot esitetään, jotta lukija saa käsityksen haastateltujen taustasta ja organisaation toiminnasta yleisellä tasolla. Kohdeorganisaation ja haastateltavien nimiä ja tarkempia tietoja ei kerrota anonymiteetin säilyttämiseksi. Anonymiteetistä ja tietojen salassapidosta sovittiin jo etätyön kartoitusprojektiin ryhdyttäessä, eikä siksi ollut syytä tai mahdollisuuksia muuttaa anonymiteettiä tätä tutkimusta varten. Haastateltavien taustatietoja ei myöskään yhdistetä heistä käytettäviin tunnuksiin, sillä haastateltavat valittiin tutkimukseen juuri etätyöpotentiaalin sekä aseman perusteella siten, että kustakin kolmesta ryhmästä olisi suunnilleen yhtä suuri määrä haastateltavia. Kunkin haastatellun yhdistäminen taustatietoihin ei siis tässä tutkimuksessa toisi lisäarvoa tutkimuksen tavoitteille.

Suoritetun empiirisen tutkimuksen tulokset esitellään luvun jälkimmäisessä osassa. Kunkin henkilöstöryhmän vastaukset esitellään erikseen, jotta mahdolliset erot henkilöstöryhmien kokemuksissa ja ajatuksissa saadaan selvemmin esiin. Kunkin henkilöstöryhmän kokemusten esittelyn aloittaa kokoava kappale, johon on koottu yleisesti juuri tätä henkilöstöryhmää kiinnostaneet ajatukset. Nämä huomiot, jotka eivät varsinaisesti liity itseohjautuvuusteorian perustarpeisiin, toimivatkin johdantona kunkin ryhmän ajatuksiin. Lisäksi tulokset on ryhmitelty teorialähtöisesti alalukuihin Decin & Ryanin itseohjautuvuusteorian perustarpeiden, autonomian, pätevyuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeen mukaan.

5.1. Kohdeorganisaation esittely

Seuraavaksi esitellään kohdeorganisaationa toimivan yrityksen taustatiedot pääpiirteittäin, mutta kuitenkin siten, että organisaation identiteetti on häivytetty. Häivytykseen päädyttiin, koska haastattelumateriaali kerättiin luottamuksellisesti yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Kohdeorganisaation ja haastateltujen henkilöiden identiteetti halutaan sekä tutkimuksen tekijän että kohdeorganisaation toiveesta pitää salattuna, jotta tutkimuksessa voitaisiin pyrkiä mahdollisimman objektiiviseen tarkasteluun.

Tutkimuksen kohteena toimiva X Oy on yli 100 maassa toimiva sähkövoima- ja automaatioteknologiayhtymä, joka työllistää maailmanlaajuisesti noin 130 000 henkilöä, joista Suomessa työskentelee noin 5000. Yritys on yksi suurimmista teollisista työnantajista Suomessa. Sen liikevaihto on noin 2 miljardia euroa.

Tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt toimivat X Oy:n Pojanmaalla sekä Uudellamaalla sijaitsevilla toimipisteillä, toimihenkilö- sekä esimiestehtävissä. Uudenmaan toimipisteessä toimii myös yksi X:n tehtaista, jossa valmistetaan muun muassa moottoreita ja generaattoreita. Myös Pohjanmaalla toimii tehdas, jossa valmistetaan niin ikään esimerkiksi moottoreita. Pohjanmaan yksikössä työskennellään myös esimerkiksi sähköverkon ohjaukseen, valvontaan ja automaatioon liittyvien järjestelmien parissa.

5.2. Haastateltujen taustatiedot

Tämän tutkimuksen data-aineistona toimii vuonna 2016 kerätty haastattelumateriaali. Haastateltuja henkilöitä oli yhteensä 43. He jakautuvat työtehtävän ja käytetyn haastattelulomakkeen mukaan kolmeen ryhmään: työntekijöihin, esimiehiin ja HR- ja muissa tukipalveluissa toimiviin. Kaiken kaikkiaan 43 haastatellusta 14 oli esimiehiä, 16 työntekijöitä ja 13 HR- ja muissa tukipalveluissa työskenteleviä. Eräät HR ja muissa tukipalveluissa työskentelevät henkilöt saattoivat olla samalla myös esimiesasemassa. Tässä tilanteessa heitä on haastateltu HR- ja muiden tukipalvelujen haastattelulomakkeella, joten heidät lasketaan tässä tutkimuksessa HR- ja muihin tukipalveluihin kuuluviksi.

Tyypillisiä ammattinimikkeitä esimiehille saattoivat olla esimerkiksi tuotekehityspäällikkö tai myyntipäällikkö. Työntekijät työskentelivät pääasiassa erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Ammattinimikkeitä olivat esimerkiksi viestintäasiantuntija, ohjelmistokehitysinsinööri ja aluemyyjä. HR- ja muissa tukipalveluissa työskentelevillä oli kaikkein vaihtelevin erikoisala. Heidän joukossaan oli muun muassa pääluottamusmiehiä, henkilöstöpäälliköitä ja turvallisuuspäällikkö.

Haastatelluilta henkilöiltä kerättiin haastattelun alussa kaikilta seuraavat taustatiedot:

Ikäryhmä

20-30 v / 31-40 v / 41-50 v / 51-60 v / Yli 60 v

Esimiesroolissa
Kyllä / Ei

Ollut nykyisessä tehtävässä
1-2 v / 3-7 v / 8-16 v / Yli 16 v

Ollut X:llä töissä
1-2 v / 3-7 v / 8-16 v / Yli 16 v

Onko aiemmin ollut muualla töissä, jossa olisi tehty etätöitä?
Kyllä / Ei

Jos, niin miten erosi X:n käytännöistä?

Taustatiedoista voidaan lyhyesti kertoa seuraavaa. Suurin osa kaikista haastatelluista (N=43) oli 31-40 -vuotiaita, 18 hlö (42 %) tai 41-50 -vuotiaita 18 hlö (myös 42 %). Kaikkiaan melkein 85 % kaikista haastatelluista oli keski-ikäisiä eli kolmenkymmenen ja viidenkymmenen ikävuoden välissä. 51- 60 vuotiaita oli 4 henkilöä eli noin 9 % ja yli 60 vuotiaita oli kaksi henkilöä eli alle 5 % vastanneista. Keskimäärin nuorimpia olivat työntekijät, joista alle 41-vuotiaita oli 56 %, esimiehet olivat selkeästi vanhimpia, sillä heistä yli 70 % (10 hlö) oli 41-50-vuotiaita.

Kaikista haastatelluista miehiä oli 26 ja naisia 17. Miehiä on siis 60 % ja naisia 40 % haastatelluista. Naisista lähes puolet (8 hlö) toimivat henkilöstöhallinnon tai muiden tukitoimintojen tehtävissä. Naisista neljä ja miehistä kymmenen oli esimiesasemassa. Miehistä suurin osa toimi työntekijöinä tai esimiehinä ja vain viisi työskenteli henkilöstöhallinnon tai muiden tukipalvelujen tehtävissä. Kohdeorganisaation toimiala on teknillinen, joten miesten osuus myös kaikista työntekijöistä on hieman naisia suurempi. Näin ollen sukupuolien edustus otannassa on hyvin koko henkilöstöä vastaava.

Haastatelluilla¹ oli suurimmalla osalla pitkä kokemus kohdeorganisaatiossa työskentelemisestä. Suurin osa, 19 hlö (46 %), haastatelluista oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa yli kahdeksan vuotta ja useat, 13 hlö (32 %), jopa yli 16 vuotta. Sen sijaan monella haastatellulla oli suhteellisen lyhyt kokemus nykyisistä työtehtävistään. Suuri osa, 15 hlö (37 %), oli työskennellyt nykyisissä työtehtävissään vain 1-2 vuotta ja vain kuusi henkilöä oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään yli kahdeksan vuotta. Vain yksi työntekijä oli työskennellyt nykyisessä tehtävässä yli 16 vuotta. Tästä voisi päätellä, että kohdeorganisaatiossa on hyvät edellytykset urakehitykselle ja tehtävien kierrolle. Hieman alle puolet, 17 hlö (40 %) haastatelluista kertoi olleensa aiemmin työnantajalla, joka oli tarjonnut mahdollisuuden etätöihin. Yli

puolella haastatelluista ei siis ollut lainkaan kokemuksia etätöistä muualta kuin kohdeorganisaatiosta. Haastateltujen taustatietoja on esitetty vielä alla olevassa taulukossa.

Taulukko 3. Haastateltujen taustatiedot.

	sukupuoli		ikäryhmä					toiminut nykyisissä työtehtävissä ¹				ollut X:llä töissä ¹				onko aiemmalla työpaikalla ollut etätöitä?	
	nai- sia	mie- hiä	20- 30 v.	31 - 40 v.	41 - 50 v.	51 - 60 v.	61 v. >	1-2 v.	3 - 7 v.	8 - 16 v.	16 v. >	1-2 v.	3 - 7 v.	8 - 16 v.	16 v. >	kyllä	ei
Työntekijät N=16	5	11	1	8	6	1	0	5	7	3	1	2	2	10	2	5	11
Esimiehet N=14	4	10	0	3	10	1	0	8	5	1	0	1	2	4	7	8	6
HR- ja tukipalvelut N=13	8	5	0	7	2	2	2	2	8	1	0	0	2	5	4	4	9
Yhteensä	17	26	1	18	18	4	2	15	20	5	1	3	6	19	13	17	26

5.3. Haastateltujen tekemä etätö ja sen määritelmät

Seuraava kappale sisältää selonteon haasteltujen henkilöiden etätöyö määräästä ja etätöyöpotentiaalista. Näiden selvittämiseksi myös kuvaus haastateltujen antamista etätöyön määritelmistä on sisällytetty kappaleen alkuun.

Haastateltujen tekemän etätöyön määrä vaihteli hyvin merkittävästi eri toimenkuvien ja asemien kesken. Jälleen kerran etätöyön yhtenäisen määritelmän puute hankaloittaa merkittävästi vertailua haastateltujen henkilöiden etätöyö määristä.

Haastateltavia pyydettiin aina ensin itse määrittelemään etätö ja sen jälkeen heiltä kysyttiin tekevätkö he itse etätöitä ja kuinka moni alainen tai kollega tekee etätöitä. Tästä johtuen kunkin haastatellun oma määritelmä on ollut pohjana sille, tekeekö henkilö mielestään etätöitä. Lisäksi, koska kaikki haastatellut työskentelevät saman organisaation palveluksessa on hyvin mahdollista, että esimerkiksi esimies ja alainen ovat listanneet samoja henkilöitä omissa haastatteluissaan pohtiessaan etätöitä tekevien määrää. Seuraavaksi pyritään edellä mainituista haasteista huolimatta lyhyesti kuvailemaan haastateltavien antamia määritelmiä etätöyölle.

¹ (N=41, koska kahden HR- ja muissa tukipalveluissa työskentelevän tiedot puuttuvat näiltä osin)

Kaikkien ryhmien ehdottomasti yleisin etätyön määritelmä liittyi paikan joustavuuteen sekä vielä tarkemmin siihen, että *etätyö nähtiin työksi, jota tehtiin joko kotona tai muuten työnantajan varsinaisen toimipisteen ulkopuolella*. Seuraavaksi on vielä lyhyesti esitelty eri henkilöstöryhmien antamia määritelmiä etätyölle.

Esimiesten määritelmät etätyölle

Esimiehet, joilla oli aiempaa kokemusta etätyöstä, olivat määritelmissään selkeästi rikkaampia kuin ne, joilla ei ollut aiempaa kokemusta etätyöstä. Enemmistö näistä esimiehistä korosti myös paikan joustoa, mutta mainitsi, että paikan tulee olla itse valittu eikä näin ollen työmatkoja ja asiakaskäyntejä lasketa etätyöksi. Yksi heistä lisäsi vielä tietoliikenneyhteyksien käytön osaksi etätyötä. Esimiehillä tuntuu olevan jonkin verran epävarmuutta erottaa toisistaan etätyö sekä esimerkiksi kotona tehtävä ylityö ja työ, jota tehdään kotona kun ollaan vahtimassa sairasta lasta. Hieman yllättäen kolme esimiestä, joilla oli aiempaa kokemusta etätyöstä, määritteli etätyöksi lähinnä kotona ylitöinä tehtävät työt, lomalla tehtävän työn sekä työn, jota tehdään kotona kun lapsi on sairaana. Esimiehet tuntuivat myös jonkin verran edellyttävän tai odottavan tällaista toimintaa alaisiltaan. Nämä esimiehet vaikuttavat näkevän etätyön myönnettynä etuoikeutena, jonka edestä toivotaan joustoa työntekijän puolelta. Vain yksi esimies totesi sairaana tai lapsen sairastaessa tehtävän työn olevan omaa tyhmyyttä eikä etätyötä. Ne esimiehet, joilla ei ollut aiempaa kokemusta etätyöstä, määrittelivät etätyön hyvin samaan tapaan kuin työntekijät. Heistä kaikki mainitsivat paikan jouston eli lähinnä näkivät etätyöksi työn, jota ei tehty työnantajan varsinaisella toimipisteellä. Ainoastaan yksi mainitsi ajan jouston, yksi mainitsi virtuaalisen työn etätyöksi ja yksi katsoi työmatkoilla hotellista tehtävän työn etätyöksi. Yksi ei katsonut toiselta toimipisteeltä tai etätyökeskuksesta tehtävää työtä etätyöksi.

Työntekijöiden määritelmät etätyölle

Työntekijöistä kaikki liittivät etätyön lähinnä paikan joustoon eli määrittelevät sen olevan työtä, jota tehdään varsinaisen toimipisteen ulkopuolella. Useimman lisäsivät tähän vielä maininnan, että etätyötä tehdään usein esimerkiksi kotona. Lisäksi kaksi työntekijää katsoi etätyöksi myös työn, joka tapahtuu fyysisesti muualla kuin missä tiimi sijaitsee. Suurin hajonta työntekijöiden välillä oli siinä, katsotaanko työnteko työmatkojen aikana etätyöksi vai ei. Niistä työntekijöistä, jotka mainitsivat matkat ja työmatkat, suurin osa oli sitä mieltä, että matkoilla tehtävä työ oli myös etätyötä. He myös itse olivat niitä, jotka matkustivat paljon. Vain yksi työntekijä mainitsi ajan jouston osaksi etätyötä ja samoin vain yksi mainitsi tietoliikenneyhteyksien tärkeyden etätyön mahdollistajana. Yksi katsoi sähköposteihin vastaamisen kotona olevan etätyötä

ja toinen taas vastasi päinvastoin. Työntekijöiden määritelmät etätyölle eivät juuri eronneet sen mukaan oliko heillä omakohtaista kokemusta etätyöstä aiemmilta työpaikoilta. Myös työntekijöiden joukossa oli niitä, jotka kertoivat tekevänsä tai voivansa tehdä etätöitä silloin, kun ovat kotona hoitamassa sairasta lasta. Yksi mainitsee tekevänsä etätöitä kun on kotona toipilaana. Työntekijät vaikuttavat ajattelevan etätyön näissä tilanteissa olevan vastavuoroista joustoa työnantajan suuntaan.

HR- ja muissa tukipalveluissa toimivien määritelmät etätyölle

HR- tai muissa tukipalveluissa toimivilla alle puolella oli kokemusta etätyöstä aiemmalta työpaikaltaan. Jälleen kerran yleisin määritelmä oli toteamus paikan joustosta, eli etätyöksi katsottiin työ, jota tehtiin toimiston ulkopuolella esimerkiksi kotona. Tässä vastaajaryhmässä oli kuitenkin eniten hajontaa eri määritelmien ja näkemysten kesken ja erityisesti korostuivat eri näkemykset etätyösopimuksista ja työskentelystä eri toimipisteissä. Kolme vastaajaa totesi etätyön vaativan sopimista etukäteen tai etätyösopimusta. Kolme vastaajaa näki etätyöksi erityisesti toiselta toimipisteeltä tehtävän työn. Yksi mainitsi myös ajan jouston sekä tietoliikenneyhteyksien tärkeyden. Yksi mainitsi, että työmatkat eivät ole etätyötä ja kolme kertoi etätyön syyksi sairaan lapsen hoitamisen kotona. Yksi kertoi etätyön mahdollistavan ylitöiden tekemisen kotona tai töiden tekemisen toipilaana tai sairaana. Osa ajattelee tällaisen olevan vain positiivista molemminpuolista joustoa, jota sitoutuneet työntekijät haluavat tehdä, kun myös heitä itseään kohtaan joustetaan. Toisaalta osa suhtautuu myös kriittisesti tilanteisiin, jossa etätöitä tehdään sairaana tai ylitöinä. Tässä ryhmässä ei ollut suurta eroa siinä, oliko haastateltavalla aiempaa kokemusta etätyöstä.

Kaiken kaikkiaan haastateltavien antamista määritelmistä voidaan sanoa, että ehdottomasti suurin osa ajattelee etätyön olevan lähinnä työtä, jota tehdään varsinaisen toimipisteen ulkopuolella. Tähän liitetään ensimmäisenä ajatuksena usein juuri kotona tehtävä työ. Esimiehet ajattelevat paikan joustoon liittyvän läheisesti itsenäisen valinnan paikasta, jolloin työmatkat jäävät etätyömääritelmän ulkopuolelle. Useat HR- ja muissa tukipalveluissa työskentelevät ajattelevat etätyön perustuvan etätyösopimukseen, jolloin myös muissa toimipisteissä työskentelevät tiimien jäsenet katsotaan etätyöntekijöiksi. Ajan jousto ei tuntunut saavan etätöiden määritelmässä läheskään yhtä suurta painoarvoa, kuin paikan jousto. Tietoliikenneyhteydetkin mainittiin vain pari kertaa. Ehkä tähän on syynä tietotyöläisten asenne pitää hyviä tietoliikenneyhteyksiä ja jatkuvaa yhteydenpitoa jo itsestäänselvytyenä. Näiden määritelmien pohjalta annetaan

seuraavaksi lyhyt yhteenveto kunkin vastaajaryhmän etätyömäärästä ja etätyöpotentiaalista.

Esimiesten etätyömäärä ja etätyöpotentiaali

Esimiehistä vain harva teki itse etätyötä usein tai säännöllisesti. Vain kaksi kertoi itse tekevänsä enemmän etätöitä kuin alaisensa. Tähän oli syynä lähinnä se, että esimiehet halusivat olla helposti tavoitettavissa työpaikalla tai antaa esimerkkiä työpaikalla olemisesta. Kuitenkin jopa kahdeksan esimiestä mainitsi tekevänsä lähes jatkuvasti iltaisin tai viikonloppuisin töitä kannettavalla tai kännykällä, heistä suurin osa ei pitänyt tätä varsinaisena etätyönä. Kaikki haastatellut esimiehet kertoivat, että ainakin osa alaisista teki etätöitä. Neljä esimiestä mainitsi alaisensa tekevän etätöitä ainoastaan satunnaisesti ja erityisestä syystä, esimerkiksi ollessaan kotona hoitamassa sairasta lasta tai tehdessään yli- tai viikonlopputöitä kotona. Seitsemän esimiestä kertoi, että heidän alaisistaan ainakin osa tekee suhteellisen säännöllisesti etätöitä esimerkiksi 1-2 kertaa viikossa tai pari kertaa kuukaudessa. Kahdella esimiehellä oli alaisia ulkomailla, jotka tavallaan olivat heidän mielestään koko ajan etätyössä. Kaksi esimiestä kertoi toivovansa, että alaiset tekisivät enemmän etätöitä.

Työntekijöiden etätyömäärä ja etätyöpotentiaali

Työntekijöistä kuusi kertoi tekevänsä itse noin 1-2 päivää etätöitä viikossa ja kolme kertoi tekevänsä noin 1 päivän kuukaudessa. Lisäksi yksi työntekijä kertoi tekevänsä koko ajan etätöitä, koska työskenteli eri toimipisteessä kuin kollegat ja esimiehet. Yksi vastaaja matkusteli paljon ja kertoi siksi tekevänsä lähes puolet työajasta etänä. Vain neljä työntekijää ei tehnyt käytännössä ollenkaan etätöitä. Kaikki, jotka eivät tehneet etätöitä, olivat kuitenkin kiinnostuneita etätyöstä ja olisivat halukkaita tekemään enemmän etätöitä. Työntekijöiden keskuudessa olisi siis selvästi kasvavaa etätyöhalukkuutta sekä etätyöpotentiaalia.

HR- ja muissa tukipalveluissa työskentelevien etätyömäärä ja etätyöpotentiaali

HR- ja muissa tukipalveluissa työskenteleviltä ei kysytty kollegoiden tai alaisten etätyömäärästä vaan ainoastaan omasta etätyöstä. Heitä pyydettiin sen sijaan arvioimaan etätyöntekoa koko organisaation kannalta laajemmin. HR- ja muissa tukipalveluissa työskentelevien joukossa ei tehty kovin paljon etätöitä. Suurin osa heistä kertoi tekevänsä etätöitä ainoastaan satunnaisesti, pari kertaa vuodessa tai korkeintaan pari kertaa kuussa, tilanteen niin edellyttäessä. Tällaisia satunnaisia tilanteita ilmaantui heidän mukaansa muun muassa silloin, kun lapsi oli sairaana. Samoin yksi haastateltava kertoi tekevänsä etätöitä ollessaan kotona flunssaisena. Pari vastaajaa totesi, että he

tekevät etätöitä melko usein, jos etätöiksi lasketaan kotona tehtävät ilta- ja viikonlopputyöt, ylityöt ja puheluihin ja sähköposteihin vastaaminen vapaa-ajalla. Kaksi haastateltavaa totesi, etteivät tee lainkaan etätöitä. Lisäksi joukkoon mahtui kaksi henkilöä, joiden etätyöskentely on erityisen riippuvainen etätyön määritelmästä. Yksi henkilö teki käytännössä koko ajan etätyötä, sillä hän työskenteli virtuaalisessa tiimissä. Yksi henkilö työskenteli satunnaisina päivinä organisaation toisessa toimipisteessä asuinpaikkakunnallaan, eli käytännössä katsoen etätyökeskuksesta käsin.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että etätöitä tehtiin eniten työntekijöiden keskuudessa ja myös heidän joukossaan etätyöpotentiaali ja toiveet lisääntyvää etätyötä kohtaan olivat suurimmat. Esimiehien kohdalla suhtautuminen etätyöhön vaihteli, osa kannusti siihen osa ei. Suurin osa esimiehistä ei kuitenkaan itse halunnut tehdä etätyötä. Lisäksi kaikilla henkilöstöryhmillä tuntui olevan selkeästi kateissa rajanveto siitä, mikä on etätyötä ja mikä ei. Ei edes HR- ja muissa tukitoiminnoissa työskentelevillä ollut selkeää käsitystä etätyön määritelmästä ja heidän joukkonsa oli muutenkin kaikkein hajanaisin johtuen tukitoimintojen hyvin erilaisista työtehtävistä.

Suurin osa niistä, joilla oli kokemusta etätyön tekemisestä aiemmassa työpaikassaan, kertoivat sen eronneen lähinnä siinä, että aiemmissa työpaikoissa oli otettu etätyön suhteen sallivampi tai kannustavampi linja. Kolme henkilöä ei osannut verrata tilanteita ja kolme henkilöä totesi, että etätyön käytänteet eivät eronneet kohdeorganisaation käytänteistä. Kukaan ei siis todennut kohdeorganisaation käytänteiden olevan sallivampia etätyön suhteen kuin edellisessä työpaikassa. Voidaankin siis todeta kohdeorganisaation olevan kokoonsa ja merkittävään alan asemaansa nähden jonkin verran jäljessä etätyön käyttöönotossa sekä sen hyötyjen tunnustamisessa. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan henkilöstöryhmien etätyökokemuksia empiirisen analyysin avulla.

5.4. Esimiesten kokemukset etätyöstä

Tästä alaluvusta alkaa kolmen henkilöstöryhmän etätyökokemusten tarkempi analysointi. Ensiksi esitellään esimiesten kokemukset. Luku alkaa esimiesten yleisten ajatusten koonnilla, tätä seuraavissa alaluvuissa kokemuksia tarkkaillaan erikseen perustarpeiden valossa. Jotkin tässä luvussa esitellyt näkökulmat ovat vain yksittäisten esimiesten toteamia, mutta ne ovat kuitenkin kiinnostavia, sillä esimiehet ovat itse nostaneet asian esiin avoimiin kysymyksiin vastatessaan.

Haastateltujen esimiesten ryhmä suhtautui etätöihin ehkä kaikkein vaihtelevimmin. Heidän joukossaan oli sekä niitä, joiden mielestä etätöissä oli monia etuja, joiden takia sitä tulisi tulevaisuudessa edistää ja etätöiden tekoon tulisi kannustaa. Toisaalta joukossa oli myös niitä esimiehiä, jotka mielsivät etätöiden lähinnä kotona tehtäviksi ylitöiksi tai ”joustavuudeksi”, kun työntekijä suostui tekemään töitä kotona vahtiessaan sairasta lasta. Etätöihin positiivisesti suhtautuvat ajattelivat etätöiden lisäävän esimerkiksi työhyvinvointia ja motivaatiota.

E3: ”Minulla ei ole muuta kuin hyvää sanottavaa etätöistä [---] työntekijät voivat hyvin ja heidän motivaationsa kasvaa näiden asioiden kautta.”

E5: ”En ole nähnyt vielä ketään kuka ei olisi motivoitunut etänä työskentelystä.”

Työelämän ja yksityiselämän helpompi yhteensovittaminen

Yksi tärkeimmistä esimiesten kommentoissa esiin nousseista teemoista on työelämän ja yksityiselämän parempi yhteensovittaminen. Useat esimiehet mainitsevat, että etätöipäivät lisäävät työn tehokkuutta, koska työntekijät voivat suunnitella oman ajankäyttönsä paremmin ja sovittaa yhteen työelämän ja vapaa-ajan menot tehokkaammalla tavalla. Esimiehet kertovat etätöiden tuoman paremman työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen lisäävän alaisten työhyvinvointia ja sitä myötä heidän uskoakseen myös tuloksia. Globaalissa funktiossa etätö voi esimerkiksi mahdollistaa lapsien hakemisen klo 16 ja työn jatkamisen sen jälkeen. Esimiehet kertovat, että etätö lisää varsinkin niiden työhyvinvointia ja viihtyvyyttä joiden työmatka on pitkä.

E6: ”Ihmisiä pitäisi pystyä tukemaan erilaisissa elämäntilanteissa esimerkiksi tarjoamalla etätöimahdollisuutta.”

E2: ”Etätöimahdollisuus on kädenojennus työnantajalta niille joilla on pitkä työmatka. Se helpottaa arkea. [---] Tätä mahdollisuutta arvostetaan suuresti.”

Työajan ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen

Toisaalta etätöiden tuoma mahdollisuus työskennellä ajasta ja paikasta riippumatta hämärtaa joidenkin esimiesten mielestä työajan ja vapaa-ajan rajan. Tästä johtuen esimiesten keskuudessa pelätään, että kotona työskennellään iltaisin liian pitkään tai ollaan vuorokauden ajasta riippumatta asiakkaiden tavoitettavissa. Tämä nähdään ongelmana erityisesti niin kutsuttujen ”tunnollisten” työntekijöiden kohdalla sekä kansainvälisissä funktioissa. Esimiehet ajattelevat että, koska kotona työtuntien kirjaus on jokaisen omalla vastuulla, kirjaavat tunnolliset henkilöt totuutta vähemmän työtunteja. Loppujen lopuksi etätö voikin tästä syystä esimiesten mielestä johtaa

työuupumukseen, minkä vaikutus koko organisaatiolle on pitkässä juoksussa vahingollinen.

E5: ”Tunnollisella ihmisellä, varsinkin kansainvälisessä tehtävässä, missä on eri aikavyöhykkeet, saattaa käydä niin, että on koko ajan tavoitettavissa ja haluaa olla asioista perillä. Se tappaa luovuuden ja tuottavuuden.”

Esimiehen vastuu valvoa työajan käyttöä

Etäjohtamisessa ylimääräisen työnteon huomaaminen on esimiesten mielestä myös vaikeampaa. Esimiesten mukaan esimiehen tulee itse näyttää esimerkkiä, eikä soitella työntekijöille iltaisin. Lisäksi esimiehen tulee olla luotettava ja helposti lähestyttävissä, jos rajan kanssa ilmenee ongelmia.

Pelot ristiriitatilanteista

Esimiehet pelkäävät etätyön lisääntymisen saattavan aiheuttaa tiettyjä johtamiseen liittyviä ongelmia. Ensinnäkin ajatellaan, että henkilöstö näkee etätyömahdollisuuden saavutettuna etuna, jota on myöntämisen jälkeen hankalaa enää rajoittaa. Ongelmia ajatellaan syntyvän, kun ihmiset alkavat ns. ”optimoimaan omaa etuaan”. Toisaalta pelätään, että etätyön lisäämisen yhteydessä syntyy ongelmia, jos esimiehen ja alaisen käsitys työtehtävistä ja niiden vaatimasta läsnäolosta eroaa.

Mielipiteet suorituksen johtamisesta

Johtamisen kannalta etätyö nähdään esimiesten keskuudessa myös uutena mahdollisuutena. Useat esimiehet mainitsevat, että etätyöpäivät ovat keino muuttaa johtamista kohti tulosjohtamista. Tällöin tavoitteet ja niiden saavuttaminen tulee selvittää yhdessä kehityskeskustelussa. Etätyö mahdollistaa sen, että voidaan konkreettisesti osoittaa tuloksilla olevan enemmän väliä kuin sillä, kuinka kauan istutaan työpaikalla. Tulosjohtamisen periaatteet kirkastuvat etätyöskentelyssä, kun tehokas työskentely palkitaan vapaa-aikana. Jotkut esimiehet ovat jopa sitä mieltä, että etätyöskentely edesauttaa saavuttamaan tavoitteet, kun kokeneiden ja vastuullisten asiantuntijoiden suoritusta ei mitailla läsnäololla.

Muita etätyön sivuhyötyjä

Esimiehet nostivat esiin myös eräitä etätyön mukana tulevia sivuhyötyjä. Ensinnäkin esimiehet toteavat etätyöstä olevan hyötyä organisaation maineen kanalta. Toinen mainittu sivuhyöty on ekologisuus ja säästöt esimerkiksi päästöissä. Lisäksi esimiesten mukaan etätyöllä voidaan säästää toimitiloissa. Lisäksi etätyöllä voidaan helpottaa erilaisia ongelmia. Esimerkiksi sisäilmaongelmista tai toisten jatkuvasta puhelimeen

puhumisesta kärsivä voi siirtyä välillä muualle töihin. Eräs esimies toteaa, että vaikka tiimityötä tehdäänkin toisistaan riippuvaisina, tulee joskus etätyöpäivä tarpeeseen koko yhteisön kannalta, jotta yksi henkilö saa perehdyttyä tiettyyn asiaan rauhassa ja hoidettua ”pullonkaulan” pois alta. Tällöin tehokkuus näkyy koko tiimin tehokkuutena. Lisäksi hän mainitsee eduksi hiljaisen tiedon siirtymisen: kun etätyömahdollisuus antaa aikaa ja rauhaa tärkeän raportoin kirjoittamiseen tuo etätyö ”päässä” olevan tiedon paperille.

E11: ”Kyvykkään henkilöstön rekrytointiin tarvitaan mahdollisuus tehdä etätyötä. Liikkuvuus on tämän päivän sana.”

5.4.1. Esimiesten kokemukset etätyöstä autonomian tarpeen valossa

Seuraavissa alaluvussa kuvaillaan ja tulkitaan esimiesten haastatteluissa esille nousseita löydöksiä itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Vastaukset ryhmitellään kappaleisiin Decin & Ryanin itseohjautuvuusteorian perustarpeiden, autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeen, mukaan.

Autonomian tarve on yksi Decin & Ryanin itseohjautuvuusteorian perustarpeista. Itseohjautuvuusteorian alateorian CET:in mukaan erityisesti autonomian tarpeen ja pätevyyden tarpeen täytyminen helpottaa sisäisen motivaation säilymistä. Käytännössä tämä ihannetapauksessa tarkoittaa sitä, että yksilölle mahdollistetaan sekä tehdä mitä hän haluaa että miten hän haluaa. Tällöin vaikutetaan mahdollisimman vähän yksilön itseohjautumiseen. Työelämän kannalta on tärkeää oivaltaa, että jo vaikuttamalla siihen, miten vapaasti yksilö voi annettua päämäärää tavoitella, pystytään lisäämään autonomian kokemusta ja sitä kautta tukemaan sisäistä motivaatiota (Martela ja Jarenko 2014: 37). Martela & Jarenko (2014: 37) kertovat suurimmaksi esteeksi autonomian tukemiselle esimiesten toiminnan. Kaikenlainen valvonta ja raportointi antavat työntekijälle viestin epäluottamuksesta. Ilman vapautta työntekijä ei myöskään ota vastuuta.

Kuten edellä on mainittu, esimiehen johtamistyyli sekä toiminta vaikuttavat suoraan autonomian tarpeen täyttymiseen ja sitä kautta mahdollisuuteen saavuttaa sisäinen motivaatio. Tästä syystä esimiesten asenteet etätyötä sekä sen valvontaa kohtaan ovat tämän tutkimuksen kannalta erittäin mielenkiintoisia. Haastatellut esimiehet voidaan hyvin karkeasti jakaa niihin, jotka ajattelevat etätyön ja sen valvonnan ongelmana ja niihin, jotka näkevät sen mahdollisuutena.

Kontrolli ja valvonnan keinot

Kuten edellä on mainittu, yleinen este etätyön yleistymiselle on esimiesten pelko kontrollin menettämisestä, joka näyttäytyy luottamusongelmina. Haastatellut esimiehet ovat keksineet erilaisia valvonnan välineitä seuratakseen etätyöntekijöiden työntekoa. Mainittuja keinoja ovat esimerkiksi: lyhyt raportti etätyöpäivää ennen tai jälkeen tehtävistä tai tehdyistä asioista, tavoitettavuus klo 8-16 välillä, tuntien kirjaus SAP-järjestelmään etu- tai jälkikäteen ja Skypessä vihreänä eli ”paikalla” oleminen. Tämä lähtökohta ei kuitenkaan ole varsinaisesti autonomiaa tukeva, sillä asioiden tarkistelu ja raportointivelvollisuus vaikuttaa autonomiaan yleensä negatiivisesti ja koetaan epäluottamuksen osoituksena. On olemassa muitakin keinoja osoittaa, että henkilöä ei ole unohdettu ja että hänen työtään arvostetaan kuin kontrolli ja esimerkiksi raportointivelvollisuus.

E12: ”[--] sehän ei ole ollenkaan herkullinen tilanne se etätyön seuranta tai valvonta, kun voi vaan mielikuvitusta tietysti käyttää että mitä kaikkee tapahtuu siellä [--].”

Lähtökohtana luottamuksen osoittaminen

Ne esimiehet, jotka näkevät etätyöskentelyn ennemminkin mahdollisuutena, esimerkiksi parantaa tuloksia ja tehokkuutta, eivät vaadi työntekijöiltä erillistä raporttia etätyöpäivistä. Suurin osa heistä mainitsee seuraavansa lähinnä työn tulosta eikä sillä, kuinka kauan etätyöntekijä on istunut työpöydän ääressä ja mihin aikaan, ole merkitystä. Heidän mukaansa tuloksien seuraaminen työajan sijasta on avainasemassa onnistuneessa johtamisessa sekä erityisesti etäjohtamisessa. Useat esimiehet ovatkin sitä mieltä, että työpaikalla voi laiskotella ihan yhtä helposti kuin etänäkin eikä tuloksia yksinkertaisesti saavutettaisi, jos etänä vain laiskoteltaisiin.

Monet esimiehet ovat huomanneet, että luottamuksen osoittamisella ja luottavaisella ilmapiirillä saavutetaan yleensä myös parempia tuloksia kuin valvonnalla ja raporttoimisvelvollisuudella. Heidän mielestään tulee ensin luottaa ja vasta luottamuksen särkyessä voidaan lisätä valvontaa. Usealla esimiehellä ei itsellään ole ollut työntekijää, joka ei olisi myös osoittautunut luottamuksen arvoiseksi. Eräs esimies kertoo työntekijöiden kasvaneen vapauden ja siihen liittyvän vastuun kanssa. Tällä toiminnalla nämä esimiehet ovat luoneet työhön autonomiaa tukevia ympäristötekijöitä. Vapauden lisääminen on vaikuttanut tyydyttäneen työntekijöiden autonomian tarvetta ja esimiehet ovat huomanneet työntekijöidensä ”kasvaneen” eli muuttuneen itseohjautuvimmiksi. Esimiesten kannustava asenne ja luottamuksen osoittaminen silloin, kun epäilylle ei ole aihetta, on tärkeä askel kohti työntekijöiden autonomian tarpeen täyttymistä.

E5: ”Esimiehen myöntämä etätyömahdollisuus koetaan positiivisena luottamuksen osoituksena, joka lisää työntekijöiden motivaatiota.”

E3: ”Minä luotan täysin ja alainen osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen.”

Valinnanvapaus työntekoaikasta ja -paikasta

Toki myös monet etätyön mahdollistamat, käytännönläheiset ja elämää helpottavat valinnanmahdollisuudet ovat esimiesten mukaan hyödyllisiä. Näillä tarkoitetaan erityisesti ihmisten mahdollisuuksia vaikuttaa työntekoaikaan ja -paikkaan. Tämä vapaus tuo esimiesten mukaan työhön lisää tehokkuutta sekä luovuutta, kun kesken työpäivän voi käydä kävelyllä tai hoitaa mieltä vaivaavan yksityisasian pois päiväjärjestyksestä. Joidenkin mielestä etätyö mahdollistaa jopa paremman ergonomian ja eläväisemmän tavan työskennellä, kun työntekopaikan voi itse valita. Myös työskentelyajan valinta tuo joustoa työntekijöiden työpäiviin. Monen esimiehen alaiset päättävät itse, mihin aikaan etätöissä tekevät töitä. Tämä lisää esimiesten mukaan joustavuutta, kun töitä voi tehdä silloin kuin parhaaksi tuntuu.

Erään esimiehen yksikössä on juuri toteutettu remontti, joka on luonut toimistoon erilaisia, vapaasti valittavia työntekopisteitä. Hänen mukaansa etätyömäärä on mahdollisesti vähentynyt, kun tuli mahdollisuus toimiston sisällä valita erilaisia työskentelytiloja. Hän kannustaa kaikkia nyt tulemaan toimistolle, koska uudet ja paremmat tilat mahdollistavat häiriöttömän työskentelyn. Lisäksi vakituisten työpisteiden poistuminen on lisännyt kanssakäymistä tiimin sisällä sekä siirtänyt fokusta työpisteellä istumisesta itse työntekoon ja siihen, millä pisteellä itse työ onnistuu parhaiten. Sama ajatus pitäisi hänen mukaansa siirtää myös etätyöskentelyyn, eli ajatus lähtee siitä, missä työ onnistuu tehokkaimmin. Erilaiset työpisteet ovatkin luultavasti lisänneet tämän yksikön työntekijöiden autonomiaa, eivätkä he siksi tällä hetkellä käytä etätyömahdollisuutta yhtä paljon.

E9: ”[---] paras asia niiden ihmisten osalta on se, että heillä on tieto ja tuntemus siitä että heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen omaan työskentelyynsä.”

Itsenäinen tehtävien ja etäpäivän suunnittelu

Etätyön tekeminen voisi mahdollisesti tukea autonomian tarvetta myös mahdollisuutena valita itse etätöissä tehtäviä työtehtäviä. Etätyö osittain myös edellyttää etäpäivien ja etänä suoritettavien tehtävien suunnittelua etukäteen. Näin etätyö lisääkin esimiesten mukaan työntekijöiden vastuuta suunnitella työtehtäviään ja aikatauluttaa niitä. Eräs esimies kertoo pyytävänsä lyhyttä listausta suunnitelluista etätyötehtävistä, siksi että

työntekijä varmasti miettisi etukäteen, mitä etänä kannattaa tehdä. Suunniteltu etätyöpäivä varmistaa esimiesten mielestä työn tuloksellisuuden ja tehokkuuden.

E13: ” [--] vaatii tietysti sitä mietintää siltä kaverilta itseltään [--] että valitsee semmoisia työhommia mitä voi tehdä itsenäisesti.”

Usea esimies kertoo työntekijän itse päättävän, milloin etätyöpäivä olisi hyvä pitää. Etätöissä tehtävien työtehtävien lisäksi työntekijä voi siis itse päättää etäpäivän pidosta. Yksi esimies kertoo päättävänsä itse päivän tunnetilan mukaan, missä on parasta tehdä töitä ja joskus suunniteltu etätyöpäivä tuntuukin olevan parempi viettää toimistolla. Tämän esimiehen mukaan valinnanvapaudesta seuraa tunne paremmasta työn hallinnasta, joka näkyy jaksamisena ja työtyytyväisyytenä.

E7: ”On aina ihannetilanne et ihminen pystyy itse vaikuttamaan siihen tekemisiinsä ja työmalleihinsa.”

Etätyö edellyttää itsenäistä työskentelyä sekä itsensä johtamisen taitoa

Monet esimiehet mainitsevat, että parhain tehokkuus saavutetaan, kun kotona tehtävät työtehtävät ovat selkeitä ja ne voidaan suorittaa melko riippumattomina muista. Esimiehet katsoivat etätyön tekemisen edellyttävän itsenäisyyttä, itsekuria ja itseohjautuvuutta, koska etänä työskennellessä työntekijän on pystyttävä itse ohjaamaan työtään. Esimerkiksi eräs esimies linjaa, ettei halua ottaa vastuuta alaisen päätöksestä pitää lomapäivä tai etäpäivä. Henkilöllä tulee itse olla suunnitelma asian suhteen ja käsitys siitä, että tulokset toteutuvat. Tämä voidaan katsoa autonomiaa tukevana tekijänä ainakin niissä tilanteissa, kun henkilö kokee myös itsensä päteväksi työssään.

E3: ”Ihmiset tuntevat aika hyvin itsensä, ne jotka eivät koe pärjäävänsä etätöissä eivät myöskään niitä tee. He saavat paremmin aikaiseksi kun tulevat toimistolle.”

Helpotus ulkonäköpaineissa

Eräs esimies kertoo etätyön tuovan myös helpotusta niinkin pienessä asiassa kuin ulkonäköön panostamisessa. Hän kertoo tämän pienen asian antavan hänelle voimia työviikkoon toimistolla. Myös valinnanvapaus omasta ulkonäöstä voidaan katsoa tukevan autonomiaa, kun henkilö voi itse valita asunsa työpäivälle, ilman työyhteisön ulkonäköpaineita.

E3: ”Me naisihmiset iloitaan siitä, että vaikka laittautuminen on mukavaa, niin kotona voi ihan naturallina istua ja tehdä töitä.”

5.4.2. Esimiesten kokemukset etätyöstä pätevyyden tarpeen valossa

Tässä luvussa peilataan esimiesten kommentteja ja kokemuksia etätyöstä mahdollisuuksiin tyydyttää universaalia pätevyyden eli kompetenssin tarvetta. Pätevyyden tarve on yksi itseohjautuvuusteorian perustarpeista ja autonomian tarpeen lisäksi se on toinen niistä tarpeista, joiden täyttyminen työympäristössä erityisesti tukee sisäistä motivaatiota. Pätevyyden tarpeen täyttyminen ei edellytä, että työpaikoilla olisi jatkuvasti uusia jännittäviä tehtäviä suoritettavana, vaan ihmiset kaipaavat kasvun mahdollisuuksia sekä haasteita pitemmällä aikavälillä.

Työn imun eli ”flown” saavuttaminen on sidoksissa pätevyyden tarpeen tyydyttämisen kanssa. Kun yksilö tuntee osaavansa asiansa, hän saa myös enemmän aikaan. On selvää, että ihmiset nauttivat sellaisesta tekemisestä, jossa kokevat pärjäävänsä. Kun oma osaaminen ja haastetaso kohtaavat optimaalisella tavalla on todennäköisempää saavuttaa työn imu. Esimiehet pystyvät tarjoamaan näitä mahdollisuuksia muun muassa karsimalla esteitä hyvälle suoritukselle sekä sopimalla alaisten kanssa yhdessä saavutettavissa olevista päämääristä. Näin voidaan luoda tilanne, jossa työntekijät saavat itsekin tyydytystä siitä, kun työn tehokkuus kasvaa.

Tehokkuus ja työn laatu paranee etäpäivinä

Moni esimies kertoo sekä itse että myös työntekijöidensä kohdalla huomanneensa, että etätyöpisteellä työskentely on tehokkaampaa ja jälki voi olla jopa parempaa kuin toimistolla. Eräs esimies kertoo olleensa usein jopa yllätynyt työntekijöidensä etätyöpäivien tuloksista, tarkoittaen sekä tehokkuutta että työn laatua. Tehokkuus ja tunne aikaansaamisesta tuovat pätevyyden kokemuksia, jotka tukevat sisäistä motivaatiota. Tämän ovat huomanneet myös esimiehet, jotka kertovat työntekijöiden myös arvostavan etäpäiviensä aikaansaannoksia. He kertovat etätyön tuovan työntekijöille tyytyväisyyden tunteen siitä, kun on saanut asioita aikaiseksi. Tämä tunne voi jatkua etäpäivän jälkeen myös työpaikalla työskennellessä, ja näkyä parempana jaksamisena.

Parempi työrauha syynä etätyön tehokkuuteen

Lisäksi esimiehet ovat huomanneet etätyön mahdollistaman paremman työrauhan ja keskittymisen tuovan mukanaan monia tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen liittyviä etuja. Esimiehet kertovat, että etätyössä pystyy syvällisempään keskittymiseen, mietintään ja ajatteluun. Sisällöntuottajien esimies mainitsee etätyöpäivien olevan jopa välttämättömiä hänen tiimissään ja toinen sanoo kotona hiljaisuudessa saavansa tunnissa

enemmän aikaan kuin koko päivänä toimistolla. Esimiehet itse selittävät tehokkuuden parantumista häiriötekijöiden puutteella ja parempana mahdollisuutena keskittyä. Esimiehet eivät ole vielä ajatelleet syyksi autonomian ja pätevyyden tarpeen täyttymistä ja täten sisäsyntyisempää motivaatiota ja kasvavaa energiatasoa sekä jopa flow-tilaa. He näkevät asian pragmaattisemmin ja ajattelevat häiriöttömän ympäristön olevan keskeisin tehokkuutta selittävä tekijä.

E3: ”Mitä itsekkin olen tehnyt etätöitä, niin siinä on sellainen flow, että kun pääset siihen tilaan, [---] niin ei millään meinaa malttaa lopettaa, kun pääsee siihen moodiin ja suoltaa sitä tekstiä.”

Etätöissä luovempaa ajattelua

Eräs esimies kertoo etätyöpäivien lisäävän innovaatioita, kun työntekijä saa olla hetken poissa työyhteisöstä. Hän itse mainitsee olevansa ”vapautuneemmassa moodissa” kotona, jolloin hän on saanut työnsä paremmin tehtyä, saanut uusia ideoita ja pystynyt ajattelemaan ”out of the box”. Tällaiset ajanhallinnan kadottamiseen, luovaan ajatteluun ja intensiiviseen työskentelyyn liittyvät kokemukset viittaavat flow-tilaan, joka on mahdollista saavuttaa erityisesti sisäisen motivaation tilassa, kun henkilö kokee itsensä päteväksi ja saa mielenkiintoisia haasteita.

Pätevyyden tarpeen turvaaminen etätyöympäristössä

Eräs esimies katsoo etätyön olevan ansaittu saavutus, joka tulee mahdolliseksi silloin, kun työntekijä on ollut pitempään töissä ja osoittanut osaamisensa ja ammattitaitonsa paikan päällä. Silloin hänet ikään kuin ”uskaltaa päästää” etätöihin. Jotkin esimiehet toteavat, etteivät mielellään antaisi uudelle työntekijälle etätyömahdollisuutta. Vaikkakin tämä ensi alkuun kuulostaa pätevyyden tarpeen täyttymistä rajoittavalta tekijältä, on esimiehen näkökulmassa myös perää, sillä kokeneempi työntekijä luultavasti tuntee itsensä osaavammaksi ja näin myös nauttii etätyöstä enemmän kuin uusi työntekijä, joka saattaa olla epävarmempi omista kyvyistään ja kaivata enemmän huomiota ja kannustusta. Etätyömahdollisuuden rajaaminen kuitenkin vain työkokemuksen perusteella ei ole perusteltua, vaan ennemminkin tulisi kiinnittää huomiota henkilön itse kokemaan pätevyyteen sekä asettaa sopivat tavoitteet. Näin voidaan taata optimaalinen mahdollisuus saavuttaa sisäsyntyinen motivaatio, kun henkilölle asetetut haasteet ja pätevyys kohtaavat.

Pätevyyden tarpeen ja autonomian tarpeen mahdollinen epäsuhta

Osalle esimiehistä pätevyyden tarve ja halu sen tyydyttämiseen vaikuttaa näyttäytyvän syyllisyyden tunnossa tai näyttämisen halussa tehtynä ahkeruutena. Eräs esimies toteaa,

että ihmisillä on kohdeorganisaatiossa suuri tarve osoittaa aktiivisuutensa etätyöpäivänä. Tarve osoittaa erityistä ahkeruutta etätöissä vaikuttaa johtuvan osittain pätevyyden tarpeen ja esimiehen osoittaman luottamuksen sekä autonomian kokemisen epäsuhtana. Kun henkilö kokee, että hänen autonomiansa on vaarassa tai se ei ole täysin varmistettu saattaa hänelle muodostua halu osoittaa ahkeruudella olevansa luottamuksen arvoinen sekä saavuttaa tunne kompetenssista.

E3: ”Epäluottamus nakertaa tuottavuutta ja etätyöpäivästä ei saa kaikkea irti jos joutuu koko ajan miettimään että esimies ei ole tämän kanssa OK.”

E13: ”Syyllisyyden tunne ajaa etätyössä siihen, että pitää purista konetta ja jos maili ei lähde viiden minuutin välien niin joku luulee että olet pinnannut töistä.”

5.4.3. Esimiesten kokemukset etätyöstä yhteenkuuluvuuden tunteen valossa

Yhteenkuuluvuuden tarpeella viitataan itseohjautuvuusteorian perustarpeeseen, universaaliin haluun välittää toisista ja tulla itse huomioiduksi ja välitetyksi. Yhdenkuuluvuuden tarve täyttyy kun ihminen tuntee itsensä osaksi yhteisöä. Lisäksi itseohjautuvuusteorian alateorian OIT-teorian mukaan sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarpeen ja pätevyyden tarpeen täyttymisen tukemisella voidaan parantaa ulkoisen kontrollin sisäistämisen astetta ja näin ollen muokata ulkoista motivaatiota lähenemään sisäistä motivaatiota. Kuten edellä on todettu, on työmotivaatio yleensä ulkoista motivaatiota, mutta siitäkin voidaan saada itseohjautuvaa kunhan perustarpeet eli myös yhteenkuuluvuuden tunne turvataan.

Kuten tämän työn teoriaosuudessa on esitetty, yhteenkuuluvuuden tarve työelämän kontekstissa tarkoittaa halua tuntea kunnioitusta ja vastavuoroista luottamusta työpaikalla. Esimiehillä on tärkeä rooli työyhteisön ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden tunteen luoja ja suojelijana. Esimiesten tulisi muun muassa pitää säännöllisiä palavereja, jakaa myös luottamuksellista tietoa aina kun se vain on mahdollista ja välttää tiimin keskistä kilpailua ja vastakkainasettelua. Asetelman tiimin sisällä tulisi olla yhteistyöhön kannustava, eikä niistä, jotka eivät ole paikalla tulisi puhua mitään negatiivista. Lisäksi esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävissä ja läsnä ja järjestää mahdollisuuksia ryhmäytymiselle eli esimerkiksi järjestää yhteisiä tapahtumia tiimin kesken. Merkittävä ulottuvuus yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttämisessä työyhteisössä on tiiminhengen luonti. Ryhmähenki on parhaimmillaan, kun ryhmän jäsenet tuntevat toisensa tarpeeksi hyvin, kommunikoivat keskenään säännönmukaisesti ja tietävät toistensa heikkoudet ja vahvuudet.

Pelko tiimien tehokkuuden heikkenemisestä

Useat esimiehet pelkäävät etätyön sekä erityisesti sen mahdollisen lisääntymisen vaikuttavan tiimien työn tehokkuuteen ja tuloksiin negatiivisesti. Tärkeimmät syyt tähän pelkoon ovat väärinkäsitysten lisääntyminen kun kommunikoidaan vain sähköisesti, satunnaisten kohtaamisten puute ja siitä johtuva epämuodollisen tiedonvaihdon väheneminen sekä ongelmat sopia yhteisten palaverien ja lounastaukojen aikaa. Tästä syystä monet esimiehet peräänkuuluttavat, että muille tiimin jäsenille ei saa koitua ongelmia tai lisätöitä yhden henkilön etätyöskentelystä. Esimiehet kannustavat sopimaan etätyöpäivästä myös työkaverien kanssa.

Pelko yhteishengen vähentymisestä

Näiden konkreettisten pelkojen lisäksi pelätään esimiesten keskuudessa myös yleisesti sitä, että etätyö heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tiimien työskentelyn tuloksellisuutta yksinkertaisesti siksi, koska tiimin jäsenet eivät näe yhtä paljon kasvotusten. Positiivista näissä peloissa on se, että esimiehet tiedostavat yhdessä vietetyn ajan parantavan yhteishenkiä eli haluavat itseohjautuvuusteorian oppien mukaisesti turvata mahdollisuudet ryhmäytymiseen. Siksi he myös pelkäävät etätyön pilaavan nämä mahdollisuudet.

E7: ”Yhdessä vietetty aika luo sen dynamiikan.”

E11: ”Jos etätöitä tehdään paljon niin yhteisöllisyys voi kärsiä ja henkilö ei ole enää yhtä selvästi työyhteisön jäsen tai ei tunne yhtä selkeää yhteisöllisyyden tunnetta.”

Pelot kommunikointiongelmista yhteisöllisyyden vaarantavana tekijänä

Yleinen pelko esimiesten keskuudessa on, että etätyössä oleva henkilö ”unohdettaisiin” eikä hänelle soitettaisi tai ilmoitettaisi asioista yhtä usein kuin työpaikalla oleville kollegoille. Esimiehet toteavat, että kotona on helpompi eristäytyä omiin oloihinsa kuin työpaikalla. Yhteydenpito kotona olevaan kollegaansa saattaa tuntua vaikealta vain soittamalla tai sähköpostilla ja huonoimmassa tapauksessa koko viesti unohtuu kertoa. Lisäksi tiedonvälitys voi hidastua ja tulostavoitteista lipsutaan kun jäädytään ”odottelemaan” että kyseinen henkilö on taas paikalla.

Etätyötä ja läsnätyötä oikeassa suhteessa

Eräs esimies, joka tällä hetkellä tekee enemmän töitä etänä kuin toimistolla, kertoo etätyön ja toimistotyön yhdistelmän yleensä olevan paras ratkaisu. Samaa mieltä ovat lähes kaikki muutkin esimiehet, jotka mainitsevat yhteenkuuluvuuden heikkenemiseen

liittyvien ongelmien kärjistyvän vasta, jos etätyöskentely on jatkuvaa tai sitä on yli puolet työajasta.

Paljon etätöitä tekevä esimies kertoo saavansa ”boostin” työntekoon aina ollessaan kasvatusten kontaktissa toisen ihmisten kanssa, silloinkin kun he eivät ole hänen työnsä kannalta tärkeitä kontakteja. Hän kertoo, että on tärkeää ”kuulua jonnekin”. Tästä kommentista välittyy selkeästi yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeys kaikkien ihmisten motivaatiolle. Niinpä voidaan todeta, että jos yhteisten palaverien ja tapahtumien järjestäminen myös jatkossa turvataan ja hyvistä kommunikointiyhteyksistä pidetään huolta jatkossakin, eivät esimiehet näe yhteisöllisyyden tunteen ainakaan satunnaisessa etätyössä vaarantuvan.

Globaaleista tiimeistä mallia etäkäytäntöihin

Usea esimies johtaa jo valmiiksi virtuaalista tiimiä, jolloin etätyöskentely kuuluu heillä jo valmiiksi työnkuvaan. Edellä mainitut tiimityöskentelyn ongelmat eivät tunnu virtuaalisia tiimejä johtavista enää ongelmilta, vaan ne on sisäistetty osaksi jokapäiväistä työskentelyä. He kertovat, että etäisyyksien takia joudutaan muutenkin pitämään puhelin- ja videoneuvotteluja eikä nykyisessä roolissa työpaikalla ole yhtään sen enempää työhön liittyvää kommunikointia kuin kotona, koska alaiset ja kollegat ovat muutenkin eri pisteissä. Samasta syystä ei myöskään synny kateutta toisten etätyöpäivistä tai ongelmia palavereihin saapumisessa. Virtuaalisia tiimejä johtavien esimiesten kommentit vahvistavat käsitystä siitä, että ainakin osa pelätyistä kommunikaatio-ongelmista ja tiedonvälityksen vaikeuksista ovat ennemminkin asenne- ja järjestelykysymyksiä, eivätkä täten vaikuttaisi ratkaisevasti etänä työskentelevän tiimin yhteenkuuluvuuden tunteeseen tai toimintaan.

Yhteenkuuluvuuden tunteen turvaaminen etätyössä

Työyhteisössä vastuu kommunikaatiosta on niin esimiehellä, kollegoilla kuin henkilöllä itselläänkin. Jotkut esimiehet ajattelevat valvonnan osoittavan tai varmistavan, että etätyöntekijöitä ei unohdeta ja että he pysyvät osana yhteisöä. Toisaalta myös monet epämuodolliset asiat saattavat jäädä etänä työskentelevältä kuulematta. Pelkona on, että sosiaalinen kanssakäyminen muuttuu etätyön yleistyessä formaaliksi ja yhteisöllisyys häviää. Yhteisöllisyyden heikkeneminen taas vaikuttaa yksilön sitoutumiseen ja motivaatioon, mikä taas vaikuttaa tuloksiin. Jos etätyöntekijä ei siis alun perin koe yhteenkuuluvuutta työyhteisönsä kanssa, saattaa etätyö ruokkia erkaantumista entisestään.

E4: ”Siellä etätöissä on aikaa miettiä, et kenelle sitä työtänsä tekee.”

Toisaalta yhteenkuuluvuuden tarpeen mukaisesti ihmiset itse haluavat tuntea olevansa osa yhteisöä, eli esimerkiksi työyhteisöä, ja siten myös hakeutuvat sosiaaliseen kanssakäymiseen tunteakseen itsensä osaksi tiimiä. Toisaalta joissakin tilanteissa, kun oma paikka yhteisössä on turvattu, voi myös syntyä tarve ottaa etäisyyttä muista. Pääpiirteittäin vaikuttaa kuitenkin siltä, että kohdeorganisaation työntekijät itse hakeutuvat yhteenkuuluvuuden tarpeen johdattamina kontaktiin kollegoiden kanssa silloin, kun se heistä tuntuu hyvältä.

E3: ”Sosiaaliset suhteet ovat virkistäviä toimistolla.”

E5: ”Etu on se ettei tarvitse sitä tuskaansa näyttää työkavereille sillä hetkellä, jolloin ei tarvitse sitä keskustelun vaihtoa.”

Esimiesten itse tekemä etätyö

Koska esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus on tärkeää koko tiimin yhteishengen kannalta, on mielenkiintoista selvittää myös kuinka esimiehet itse kokevat etätyön tekemisen. Suurin osa esimiehistä ei itse tee juurikaan etätöitä, syytkin ovat selvät: he kokevat esimiehen roolin edellyttävän läsnäoloa työpaikalla ja mahdollisimman helppoa tavoitettavuutta. Esimiehet eivät myöskään halua tehdä enemmän etätöitä kuin alaiset, sillä se ei näyttäisi hyvältä tiimihengen kannalta. Joidenkin esimiesten oma esimies ei salli etätyötä juuri edellä mainituista syistä. Eräs uutena esimiehenä toimiva esimies kommentoi, että haluaa olla työpaikalla saatavilla ja näkyvillä, sekä samalla oppia uutta ja tavata uusia ihmisiä. Eräs esimies kertoo haluavansa olla korostetun tavoitettavissa myös etäpäivinä ja toteuttavansa tämän Skypen merkkivalojen avulla. Vaikka myös esimiehet voivat joidenkin tutkijoiden mukaan tehdä ainakin satunnaista etätyötä, vaikuttaa kohdeorganisaation esimiehille olevan erityisen tärkeää olla läsnä ja saavutettavissa nimenomaan työpaikalla. Tämän voidaan katsoa tukevan yhteisöllisyyden tunteen tyydyttymistä.

Etätyön tasapuolisuuden tuomat haasteet

Kukin esimies näkee tasavertaisuuden etätyössä eri tavalla. Jollekin se tarkoittaa, että etätyön teko on mahdollista tiettyjen henkilökohtaisten kriteerien vallitessa ja toiselle etätyö on vain yksi tapa tehdä työtä ja kaikille kokeiltavissa. Tasapuolisuuden varjolla pelätään monia ongelmia. Yleinen pelko on, että jos yhdelle henkilökohtaisista syistä myönnetään enemmän etätyötä, on tilanne hyvin vaikea pitää tasapuolisena. Toinen pelko on, että kun yksi saa tehdä etätyötä niin kaikki muutkin haluavat sitä tehdä,

vaikkei se heidän työkuvaansa sopsisikaan. Moni ajattelee etätyön tästä syystä synnyttävän kadehdintaa työyhteisössä. Tästä huolimatta suurin osa esimiehistä on sitä mieltä, että esimiehet itse ovat parhaita henkilöitä määrittelemään kuka ja missä tehtävissä etätöitä voi tehdä. Siksi heidän mukaansa ei tulisi luoda yleistä standardia, koska esimies tuntee tiimensä parhaiten. Toisaalta moni esimies myös toivoo yleisiä suuntaviivoja etätyölle, sillä pelkona on, että vaihtelevat käytännöt lisääntyvät entisestään ja lisäävät epätasa-arvon tunnetta organisaation sisällä.

Yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymisen kannalta minkäänlainen eriarvoisuus tai tiimin sisäinen kilpailu ja kyräily ei tietenkään ole otollista. Esimiesten pelko ei sinällään ole turha. Etätyön erilaiset käytännöt voivat varsinkin nykyisellään aiheuttaa kateutta, mikäli niiden jakamisen perusteet koetaan epäoikeudenmukaisiksi tai niiden taustoja ei tiedetä. Lähtökohtaisesti tasapuolisuus taataan, kun etätyö on mahdollista yhtenevässä määrin samaa työtä tekeville. Eräs esimies myös toteaa, ettei etätyömahdollisuutta voi mitenkään kompensoida niille, joiden työ ei yksinkertaisesti salli etätyötä. Näissä tilanteissa tulisi hänen mielestään miettiä urakehitystä ja mahdollisuuksia siirtyä toisiin tehtäviin.

E10: ”Etätyöoikeus ei saa mennä pörstäkertoimen mukaan eli tunnollisille sallitaan ja toisille ei, tulisi olla työtehtävien mukaan.”

Yhteenkuuluvuuden tunteen muuttuminen ryhmän paineeksi

Eräällä esimiehellä on mielenkiintoinen asenne etätyön sallimiseen. Hänen tiimissään jokainen on vastuussa kollegoilleen siitä, ettei pilaa muiden mahdollisuuksia tehdä etätöitä, sillä yksi ”moka ” vie myös kaikilta muilta etätyömahdollisuuden. Tällainen näkökulma on yhteenkuuluvuuden tunteen tyydyttymisen ja tiimihengen kannalta hyvin ristiriitainen. Toisaalta tilanne voisi luoda ryhmähenkeä ja toisten kannustamista pysyä yhteisissä sopimuksissa, mutta jos etätyöetu yhden tiimin jäsenen virheestä menetetään, koetaan se varmasti hyvinkin ikävänä, yhteenkuuluvuutta verottavana tapahtumana. Lisäksi tämä linjaus ei luultavasti edistä säätelyn muuttumista integroidummaksi, sillä sääntöä ei luultavasti pidetä kovin oikeudenmukaisena.

Eräät esimiehet kertovat ryhmän tiimihengen ja työhön sitoutumisen vaikuttavan työntekoon niin, että etätöitä tehdään vapaaehtoisesti esim. lomalla ja kun lapsi on sairaana. Myös tämä tilanne on yhteenkuuluvuuden tunteen kanssa ristiriitainen. Järjestelmä saattaa toimia niin kauan, kun kaikki sopeutuvat tilanteeseen ja tarjoutuvat tekemään töitä sairaana ja lomalla. Yhteisöllisyys kuitenkin kärsii silloin, kun joku ei halua näin toimia.

Yhteenkuuluvuus muun muin työyhteisön kanssa

Hieman yllättäen eräs esimies toi esiin kiinnostavan kommentin siitä, että on tärkeää tuntea yhteenkuuluvuutta myös oman perheensä kanssa. Työelämä ei saa vieraannuttaa pois perheestä. Niinpä tälle kiireiselle esimiehelle etätyö tuo tärkeän mahdollisuuden viettää aikaa myös perheen kanssa.

E3: ”Lapsillekin on kivaa, kun äiti on joskus kotona kun he tulevat kotiin.”

5.4.4. Yhteenveto esimiesten kokemuksista

Seuraavaksi tehdään lyhyt yhteenveto esimiesten kertomista etätyökokemuksista sekä pohditaan esimiesten näkemysten ja toiminnan mahdollista heijastumista autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttymiseen kohdeorganisaatiossa. Myös esimiesten muut huomiot etätyön eduista ja haasteista kerrataan.

On syytä pohtia voisiko esimiesten yleisesti mainitsema tehokkuuden lisääntyminen etätyössä selittyä kasvaneena mahdollisuutena valita itse paikka ja tapa työskennellä sekä tuntea tehokkuutta ja aikaansaamisen tunnetta mieluisessa työtilassa. Kuten Decin & Ryanin (2000; 2002) tutkimukset ja teoria osoittavat, tyydyttyvät pätevyyden ja autonomian tarpeet silloin, kun yksilöllä on mahdollisimman suuri vapaus omasta työstään sekä tunne osaamisesta. Saattaa olla, että etätyö tuo työyhteisöön uusia mahdollisuuksia tukea sisäistä motivaatiota sekä johdattaa ulkoista motivaatiota tarpeita tukemalla kohti sisäistettyä säätelyä. Esimiehet ovat itse jo osin tiedostamattaan tulleet samaan johtopäätökseen ajatellessaan selkeiden, itsenäisten työtehtävien (pätevyyden tarpeen täytyminen) ja riippumattomuuden ja valinnanvapauden (autonomia) lisäävän tehokkuutta etätyöskentelyssä. Autonomian ja pätevyyden tarvetta tukevin keinoin voidaankin luoda mahdollisuuksia kaikille tehdä työnsä paremmin ja viihtyä työssään.

Säätelyn sisäistämisessä keskeisessä roolissa on yhteenkuuluvuuden tarve. Mitä selkeämmin henkilö kokee asemansa yhteisössä turvatuksi ja hyväksytyksi, sitä valmiimpi hän on hyväksymään työyhteisön säännöt ja odotukset myös oman toimintansa perusteiksi. Esimiesten kokemusten perusteella juuri yhteenkuuluvuuden tunteen turvaaminen on etätyöskentelyssä kaikkein haasteellisinta. Tämä johtuu monesta tekijästä, kuten epämuodollisen kommunikaation ja kohtaamisten vähentymisestä sekä etätyömahdollisuuksien tuomasta kadehdinnasta.

Etätyöhön kannustavasti suhtautuvien esimiesten mukaan ratkaisuna toimisi avoin ilmapiiri ja etätyöhön kannustaminen silloin, kun se työtehtävien puolesta on mahdollista. Etätyöhön positiivisesti suhtautuvien mielestä etätyön ”ongelmat” ovat lähinnä asenne- ja järjestelykysymyksiä. Toisaalta joidenkin esimiesten mielestä etätyöhön on syytä suhtautua varauksella, sillä valvonnan vähetessä ja työyhteisön kanssakäymisen heiketessä vastuu työn johtamisesta on yhä enemmän työntekijällä itsellään, mikä voi heidän mielestään johtaa oman edun tavoitteluun ja työn välttelyyn. Jotkut esimiehet suhtautuvat etätyöhön lähtökohtaisesti positiivisesti, mutta heillä on vääristynyt käsitys sen hyödyistä ja merkityksestä. He saattavat nähdä etätyön lähinnä mahdollisuutena tehdä lisää ylitöitä tai viikonlopputöitä.

E13: ”Ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin kunhan ympäristö kannustaa siihen.”

E12: ”[-] jos kaverilla on työmotivaation kanssa ongelmia niin voi olla et ne vielä isommat haasteet on siellä etätyössä koska siellä kiusaukset on isommat.”

E6: ”Etätyö on elinehto että työ toimii ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Se tuo joustavuutta kun voidaan tarvittaessa olla töissä kotona viikonloppuisin.”

Seuraavaan taulukkoon on koottu yhteen esimiesten kokemukset ja mielipiteet etätyöstä. Tulokset on ryhmitelty sen mukaan, tukeeko vai vaarantaako jokin tekijä perustarpeen tyydyttymisen etätyön kontekstissa. Lisäksi esimiesten mainitsemat muut mahdollisuudet ja uhat on esitetty taulukon viimeisessä sarakkeessa.

Taulukko 4. Yhteenvedo esimiesten kokemuksista etätyöstä autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa sekä etätyön muut haasteet ja mahdollisuudet.

Autonomia		Pätevyys		Yhteenkuuluvuus		Muut kokemukset	
Tukee	Vaarantaa	Tukee	Vaarantaa	Tukee	Vaarantaa	Mahdollisuus	Haaste
luottamus on etätyön lähtökohta	valvonta kuten raportoinnin velvoite	keskeytysten puute ja työrauha	epävarman työntekijän ”yksin pärjäämään” jättäminen	etätyö ja läsnätyö oikeassa suhteessa	yhteisen ajan vähyys	etätyö itsessään lisää työmotivaatiota ja hyvinvointia	hämärtää työajan ja vapaa-ajan välisen rajan, vaarassa erityisesti ”tunnolliset” ja globaaleissa funktioissa työskentelevät
vapaus valita työskentelypaikka ja aika	epäluottamus	tehokuus (paljon saatu aikaan)	”syyllisyyden” tunne	globaalien tiimien työskentelytapojen käyttöönotto	satunnaisten kohtauksien puute	helpompi yhteen sovittaa työ- ja yksityiselämä	
vapaus ulkonäköpaineista	etätyön kieltäminen	työskentelyn laatu paranee		sosiaalisen kanssakäymisen tärkeyden tiedostaminen sekä jokaisen oma halu pitää yllä sosiaalisia suhteita	väärinkäsitykset, epämuodollisen tiedonvaihdon vähentyminen	etu rekrytoinnissa	esimiehen tulee vastuu valvoa ettei kukaan tee liikaa töitä
vapaus valita etäpäivän tehtävät ja ajankohta	tunne, että etätöissä pitää aina olla	”flow“-tila		työntekijän ”unohdaminen”	työntekijän ”unohdaminen”	ekologiset hyödyt ja taloudelliset säästöt	esimiehen tulee vastuu valvoa ettei kukaan tee liikaa töitä
painopisteen siirtyminen työaika-seurannasta tulos-seurantaan	tavoitetavissa	selkeä ja saavutettava tavoite sekä riittävä osaaaminen		työkavereiden kanssa	ongelmat kohdella tasa- puolisesti	tavoitteiden ja omien roolien selkeys helpottavat etäjohtamista	etätyön näkeminen saavutettuna erityisetuna
itsenäinen työskentely ja itsensä johtamisen taito				esimies ei tee etätöitä vaan on tiimilleen läsnä ja saavutettavissa	lojaalisuus muuttuu paino- lastiksi	etätyö osoittaa, ettei organisaatiossa makseta läsnäolosta vaan tuloksista	avaa mahdollisuuden oman edun tavoitteluun
				yhteenkuuluvuus oman perheen kanssa myös tärkeää		tiimityön ”pullonkaulat” ratkeavat	
						hiljainen tieto saadaan paperille	
						helpottaa toimintoista johtuvia ongelmia, kuten sisäilmaongelmia	

5.5. Työntekijöiden kokemukset etätyöstä

Tässä luvussa esitellään työntekijöiden yleisiä kokemuksia ja kommentteja etätyöstä. Myöhemmissä alaluvuissa paneudutaan työntekijöiden kommentteihin vielä erikseen autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuudentunteen tarpeiden valossa. Lopuksi esitetään yhteenvedo sekä havainnollistava taulukko kaikista työntekijöiden kokemuksista.

Työntekijöiden, eli toimihenkilöiden, ryhmä oli henkilöstöryhmistä ylivoimaisesti etätyöhön positiivisimmin ja ennakkoluulottomimmin suhtautuva joukko. Heidän

joukossaan etätyö nähtiin selvästi enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Työntekijöiden toiveita etätyön laajemmasta, tasapuolisemmasta sallimisesta koko organisaatiossa ei voida tarpeeksi korostaa. Työntekijät peräänkuuluttavat kaikille halukkaille työtehtäviin perustuvaa laajempaa oikeutta etätyöhön. Heidän mukaansa etätyötä ei tulisi evätä keneltäkään ennen etätyöpotentiaalin kunnollista selvittämistä. Moni tekee mielestään jo nyt työtä, jota voisi aivan hyvin tehdä välillä myös paikasta riippumattomana. Kaiken kaikkiaan työntekijöiden mielestä etätyö pitäisi nähdä laajemmin vain yhtenä tapana tehdä työtä.

T1: ”Uskon että ihan motivaatiotekijänä ja työviihtyvyyden kannalta etätyö olisi iso asia saada järjestykseen.”

T7: ”Etätyö lisää työn joustavuutta ja sitä työviihtyvyyttä ja motivaatiota ja aikaansaannosta, mitä työntekijä pystyy työnantajalle tuottamaan.”

T9: ”Henkilöstön yleinen tyytyväisyys lisääntyisi vapaammasta [etätyö] linjasta.”

Positiivisen suhtautumisen ja organisaation kulttuurin välinen ristiriita

Osa työntekijöistä vaikuttaakin hieman turhautuneelta kohdeorganisaation hitaaseen linjaan etätyön sallimisessa. Monen työntekijän mielestä organisaatiossa pitäisi päästä pois vanhasta valvontaa painottavasta kulttuurista, varsinkin koska uudet teknologiat mahdollistavat työnteon ja kommunikoinnin missä vain. Nämä mahdollisuudet pitäisikin työntekijöiden mielestä ottaa hanakammin käyttöön. Työntekijöiden joukossa etätyö nähdään nykyaikaisena tapana tehdä työtä, johon verraten kohdeorganisaation kulttuuri koetaan vanhentuneeksi ja uudistusta tarvitseväksi.

T6: ”Miksi pitäisi lukkiintua vanhaan kulttuuriin, vanhoihin toimintatapoihin, miksi ei voisi muuntautua?”

T4: ”Jos jotakin voi tehdä hauskesti ja kivasti niin miksi ei?”

Työelämän ja yksityiselämän helpompi yhteensovittaminen

Lähes kaikki työntekijät mainitsevat, että etätyö toisi helpotusta työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, erityisesti siitä syystä, että etätyöllä säästettäisiin aikaa ja hermoja työmatkoissa. Helpotus työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa vähentää monien työntekijöiden mielestä stressiä ja lisää jaksamista sekä viihtyvyyttä. Eräs 200km päässä työpaikasta asuva työntekijä kertoo, ettei varmaan olisi enää kohdeorganisaatiossa töissä, jos hänelle ei olisi aikoinaan järjestynyt

etätyömahdollisuutta. Pari työntekijää kertoo saavansa enemmän energiaa ja vapautta myös vapaa-aikaan, kun he pystyvät sovittamaan yhteen työn sekä perhesuhteet.

T16: ”Niille, jotka asuvat kaukana tulisi olla itsestään selvää että heillä olisi mahdollisuus tehdä enemmän etätöitä.”

Työajan ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen

Myös työntekijöiden mukaan etätöihin voi liittyä työuupumisriski, silloin kun vapaa-ajan ja työajan raja katoaa ja etäpäivät venyvät liian pitkiksi. Työntekijät mainitsevat, että etätö ei juuri tästä syystä välttämättä sovi kaikille ja riippuu työntekijästä, osaako hän pitää rajan selvänä vai innostuuko tekemään liikaa töitä kotona. Erityisesti matkustavat ja liikkuvaa etätöitä tekevät tunnustavat rajan olevan häilyvä ja esimerkiksi vastaavansa asiakkaiden soittoihin myös vapaa-ajalla.

Epäselvyydet etätöiden lainopillisista säännöistä

Kolme työntekijää on huolissaan etätöihin liittyvistä leimaussäännöistä sekä siitä, että nykykäytännössä etätöissä tehdyt ylityöt eivät rekisteröidy mihinkään.

Mielipiteet suorituksen johtamisesta

Yksi työntekijä mainitsee, että etätöillä voidaan osoittaa, ettei organisaatiossa makseta läsnäolosta vaan tuloksista.

Muita etätöiden sivuhyötyjä

Jotkut työntekijät mainitsevat myös erilaisia ekologisia perusteita etätöiden lisäämiselle. Etätöissä voidaan säästää päästöissä ja täten voidaan kokea hyvää mieltä, kun säästetään ympäristöä. Lisäksi etäkonttorilla ei tulosteta yhtä paljon paperia, joten voidaan säästää luontoa ja rahaa tulosteissa ja papereissa. Yritys voi säästää lisäksi toimitiloissa. Kaksi työntekijää mainitsee etätöiden olevan rekrytointietu, sillä työnantajaimago paranisi etätöiden sallimisen myötä. Yksi työntekijä mainitsee etätöiden keinoksi säilyttää työkyky työuupumustilanteissa.

5.5.1. Työntekijöiden kokemukset etätöistä autonomian tarpeen valossa

Tässä alaluvussa tarkastellaan työntekijöiden etätökokemuksia autonomian tarpeen valossa. Kuten edellä on mainittu, autonomian tarve täyttyy, kun ihminen kokee, että hänellä on vapaus oman käyttäytymisensä suhteen. Autonomian tarpeella ei tarkoiteta täyttä itsenäisyyttä vaan tärkeintä on saada itse päättää omasta toiminnastaan. Autonomian tarpeen täytyminen on myös keskiössä säätelyn sisäistämisessä, eli siinä

koetaanko joku velvoite tai määräys täysin ulkopuolelta tulevaksi vai sisäistetyksi eli integroiduksi. Säätelystä tulee integroidumpaa, kun ihmisille annetaan tarpeeksi mahdollisuuksia määrätä itse omasta työstään. Tällöin voidaan saavuttaa sisäiseen motivaatioon liittyviä positiivisia tuloksia myös ulkoisesti motivoituneiden ihmisten työskentelyssä. Erityisesti esimiesten toiminnalla ja heidän toimintatavoillaan on suuri merkitys säätelyn sisäistämisessä. Esimerkiksi ulkoinen kontrolli ja uhat vähentävät mahdollisuuksia integroidun säätelyn saavuttamiseen.

Kontrolli ja valvonnan keinot

Ulkoinen kontrolli heikentää autonomian tarpeen täyttymistä ja vahvistaa ulkoista säätelystä. Siksi onkin mielenkiintoista tutkia, millaiseksi työntekijät kokevat esimiesten valvonnan etätyössä, onko se rajoittavaa vai annetaanko työntekijöille vapauksia toimia itseohjautuvasti? Työntekijöillä on hyvin erilaisia kokemuksia etätyön valvonnasta ja myös suhtautumiset siihen vaihtelevat. Enemmistö on kuitenkin kiteytetysti sitä mieltä, että vaikka tehdyt työtunnit kirjataan ajanhallintajärjestelmään samaan tapaan etäpäivinä ja toimistopäivinä, ei kellokortti kerro oikeasta työskentelystä ja sen tuloksista mitään. Moni mainitsee, että yhtä hyvin toimistolla pystytään laiskotteluun kuin etänäkin.

Joidenkin työntekijöiden esimiehet edellyttävät selkeämpää raportointia etäpäivältä. Lisäksi voidaan pyytää selvitystä päivän soveltuvuudesta etäpäiväksi tai tulosten listausta etäpäivän jälkeen. Raportointi vaikuttaa kuitenkin olevan työntekijöiden mielestä perusteltua, ainakin silloin kun tiettyyn projektiin kohdistuneet tunnit pitää saada laskettua rahoituksen takia oikein. Lisäksi todetaan, että vaikka raportointi voisi tuntua kyttäykseltä, voisi sen hyväksyä, mikäli näin olisi yhdessä sovittu. Tässä tilanteessa, kun syy valvontaan on selvillä tai siihen voidaan itse vaikuttaa, ei se heikennä autonomian tunnetta yhtä radikaalisti.

Joidenkin työntekijöiden esimiehet ovat kiinnostuneita lähinnä työn tuloksista ja monet työntekijät ovat sitä mieltä, että johtamisessa ja erityisesti etäjohtamisessa tulisi seurata paljon enemmän tuloksia kuin mitata aikaa. Tämä on helpompaa silloin, kun tulokset näkyvät jostain selkeästi tai henkilön tavoitteet ovat selkeästi määriteltä. Monien kohdalla tulokset näkyvät esimerkiksi kehitettävien sovellusten muutoshistoriassa, tehdyissä kaupoissa tai julkaistuissa tiedotteissa.

Lisäksi usean työntekijän mielestä etänä työskentelyn tärkein valvonnan väline tulosten lisäksi on tavoitettavuus. Työntekijät siis itsekin olettavat, että etänä työskentelevä henkilö on tavoitettavissa vähintään toimistoaikaan. Tavoitettavuus myös koetaan

keinona lisätä luottamusta, eli se saattaa olla sellainen valvonnan väline, joka ei vaaranna autonomian tarpeen täyttymistä ja siten etätyössä mahdollisesti saavutettavaa sisäistä motivaatiota. Läsnäolo ja tavoitettavuus voidaan työntekijöiden mukaan varmistaa esimerkiksi Skype:n avulla.

T8: ”Etätyötä pitäisi seurata samalla tavalla kuin työtä toimistolla, eli jos seurataan lähinnä tuloksia sen pitäisi riittää, jos seurataan tarkasti, niin voidaan pyytää raportteja muttei siinäkään ole järkeä kirjoittaa kaikesta raporttia.”

T12: ”Ei ole suotavaa että etätöitä tehdään tavoittamattomissa jossain korpimökissä.”

Lähtökohtana luottamuksen osoittaminen

Moni työntekijä toteaa, että esimiehen tulisi vain luottaa siihen, että työntekijä itse hoitaa hommansa myös etätyössä. Monet työntekijät kokevat etätyömahdollisuuden luottamuksen osoituksena ja haluavat olla luottamuksen arvoisia. Jotkut työntekijät toteavat suoraan, että etätyön tulee perustua luottamukseen eikä mikään kyseenalaistaminen tai valvonta ole hyvästä. Periaatteena tulisi olla, että esimies luottaa ja alainen tekee työnsä. Monet työntekijät kokevat lisäksi tekevänsä itsenäistä työtä, jota ei muutenkaan voi seurata tai valvoa koivin tarkasti. Jatkuva mittaaminen ja valvonta koettaisiin näiden työntekijöiden keskuudessa epäluottamuksen osoitukseksi. Yksi työntekijä toteaa, että valvonnasta seuraava vapauden menetys johtaisi hänen kohdallaan väsymykseen ja motivaation puutteeseen. Toki luottamus edellyttää myös työntekijöiden mielestä tiettyjä asioita. Työntekijän tulee itse olla ymmärtänyt oman työn vastuut ja tavoitteet ja esimiehen tulee olla hyvin selvillä alaisen työtehtävistä. Työntekijät toivovatkin esimieheltä avoimuutta ja avointa keskustelua työn tavoitteista. Jotta luottamus toimisi, tulee työntekijällä olla hyvä suhde esimieheen. Moni työntekijä näkee luottamuksen olevan jo nyt riittävä.

T5: ”Jos ei voisi luottaa että jää kotiin välillä tekemään töitä niin ei sitä pitäisi päästää käsiksi koko meidän projekteihin.”

Luottamuksen osoitus näyttäytyy sitoutumisena

Autonomian tuoma vapaus vaikuttaa omaan työskentelyyn heijastuu myös työntekijöiden sitoutumisena ja joustona. Työntekijät mainitsevat, että etätyöt ovat tuoneet heidän elämäänsä enemmän vapautta, ja ovat siksi valmiita joustamaan myös työnantajan puoleen ja valvomaan myöhään kiireisessä tilanteessa esimerkiksi asiakasta auttaakseen. Näissä kommentteissa keskeisintä on juurikin se, että työntekijät kertovat

nimenomaan itse haluavansa joustaa, kun heitä kohtaan joustetaan. Esimies ei ole erikseen pyytänyt tekemään ylitöitä.

Valinnanvapaus työntekoaajasta ja -paikasta

Työntekijät arvostavat etätöiden tuomaa mahdollisuutta itse päättää työajoista etätöiden aikana. He kertovat, että työtunnit tulevat kyllä täyteen, mutta työskentelyajankohta vaihtelee etäpäivinä enemmän kuin toimistolla työskennellessä. Kaikenlaiset tauot ja kävelylenkit työnteon keskellä on helpompi toteuttaa etäpäivinä, ja ne koetaan myös virkistäviksi. Työntekijöiden mielestä työn tehokkuus ja tulokset paranevat, kun töitä voi tehdä missä ja milloin haluaa.

Toki työntekijät arvostavat myös etätöiden tuomaa mahdollisuutta valita itse sopivin ja paras paikka tehdä työtä, tämä lisää heidän mielestään muun muassa työn mielekkyyttä, vaihtelua ja vapauden tunnetta. Ympäristönvaihdos konttorilta kotiin katkaisee viikkoa ja antaa lisää virtaa loppuviikon päiviin. Yksi työntekijä kertoo, että nykyinen monitilatoimisto mahdollistaa sopivan työskentely-ympäristön valitsemisen työpaikalla. Tästä syystä hän ei ole tällä hetkellä kiinnostunut tekemään etätöitä. Valinnanvapaus on tärkeää varsinkin liikkuvaa etätöitä tekeville ja paljon matkustaville. Voidaankin siis nähdä, että työntekijät itse kokevat olevansa tehokkaampia saadessaan itse valita työntekopaikan ja ajan. Näin ollaan siis saavutettu autonomian tarpeen tyydyttävä vaikutusmahdollisuus, joka näyttäytyy mahdollisesti myös integroituneempaan säätelyynä.

T13: ”On se sekä tehokasta että toimivaa, jos aina pitäisi tulla tiettyyn pisteeseen tekemään töitä niin kyllä se orjuuttaisi järkyttävästi siihen paikkaan.”

T7: ”Kyllä minulle sopii se vapaus, voin hoitaa välillä yksityisasiat kesken päivän eikä tarvitse lopettaa työskentelyä, kun on nälkä, sen kun vaan hakee jotain jääkaapista.”

Itsenäinen tehtävien ja etäpäivän suunnittelu

Haastattelumateriaalista voidaan päätellä, että työntekijät arvostavat suuresti etätöiden tarjoamaa vapautta ja mahdollisuutta itsenäisempään työpäivän suunnitteluun. Työntekijät myös tiedostavat, että etänä tehtävät työtehtävät tulee suunnitella etukäteen niin, että ne ovat etätöyhteensopivia ja järkeviä. Tehtävien suunnittelu etukäteen onkin monen työntekijän mielestä edellytys tehokkaalle etätöiden päivälle.

Hyvin moni työntekijä kertoo pitävänsä etätyöpäivän silloin, kun heillä on ollut menoja kotiin kesken päivän. Nämä menot liittyvät hyvin paljon perhe-elämän ja työelämän yhteensovittamiseen: on lasten hammaslääkäriä, taloprojektia ja sairaita vanhempia. Usea työntekijä kertoo tekevänsä etätyöpäivän, kun heillä on halu tehdä tietty tyotehtävä rauhassa ja ilman keskeytyksiä loppuun. Tarve ja halu etätyöpäivään onkin näissä tilanteissa siis lähtenyt työntekijästä itsestään, jollin hän on pystynyt tyydyttämään autonomian tarvettaan suunnittelemalla työpäiväänsä ja työtehtäviään parhaaksi katsomallaan tavalla. Etätyömahdollisuuden koetaan parantavan työtehoa sekä omaa motivaatiota, koska työnteko on vapaampaa ja voi itse rakentaa päivän aikataulun. Haastattelumateriaalissa on huomattavissa, että hyvinkin pienet asiat saattavat olla työntekijöille merkityksellisiä, kun niihin voi itse vaikuttaa. Yksi työntekijä esimerkiksi inhoaa aamuruuhkia ja kokee päivänsä paranevan välttäänsä ne kokonaan etäpäivinä.

Etätyö edellyttää itsenäistä työskentelyä sekä itsensä johtamisen taitoa

Etätyöpäivän pitäminen ja etätyöskentely vaatii usean työntekijän mukaan työntekijältä itseltään suunnitelmallisuutta ja jopa itsensä johtamista. Etätyöpäivän suunnittelu on työntekijöiden mukaan opettanut lisää suunnitelmallisuutta sekä asettamaan omia tavoitteita. Suunnittelu lisää työntekijöiden itseohjautuvuutta ja vastuuta omasta työstä. Pääsääntöisesti kaikki työntekijät ovat sitä mieltä, että tarvittavaa itseohjautuvuutta ja pätevyyttä myös löytyy.

T1: ”Uskon, että ihmiset pääsääntöisesti tietää, mitkä asiat on hyvä tehdä kotona rauhallisessa ympäristössä ja mitkä hoituu parhaiten konttorilla.”

Helpotus ulkonäköpaineissa

Myös yksi työntekijä mainitsee etätyön tuovan helpotuksen ulkonäköpaineisiin ja aamurutiineihin. Etäpäivinä voi itse valita, missä asussa haluaa työskennellä.

T4: ”Kun tietää jo aamulla, että jää kotiin töihin niin voi vain siirtyä pöydän ääreen istumaan, ei tarvitse miettiä mitä laittaa päälle, tai laittaa hiuksia ja meikkiä, siinä saa sellaisen helpotuksen arjen keskellä, lähtee päivään virkeämpänä.”

5.5.2. Työntekijöiden kokemukset etätyöstä pätevyyden tarpeen valossa

Tässä alaluvussa pohditaan työntekijöiden kokemuksia etätyöstä pätevyyden eli kompetenssin tarpeen valossa. Pätevyyden tarvetta tyydyttävät esimerkiksi positiivinen palaute suorituksesta ja sopivat haasteet. Samalla tutkimuksissa on kuitenkin selvinnyt,

että edellä mainitut pätevyyden tarvetta lisäävät elementit eivät yksittäin lisää sisäistä motivaatiota, vaan tarvitsevat tuekseen autonomian tarpeen täyttymisen. Palaute lisää sisäistä motivaatiota vain kun ihminen on esimerkiksi suorittanut itse valitsemaansa tehtävää, johon he ovat pitäneet itseään pätevinä. Kompetenssia ja autonomiaa vähentävät tekijät, kuten negatiivinen palaute suorituksesta, ulkoinen kontrolli, uhat ja aineelliset palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota ja ohjaavat sen sijaan motivaatiota ulkoisten lähteiden suuntaan. Esimiesten toiminnalla onkin suuri merkitys siihen ovatko työntekijät kokeneet itsensä päteviksi sekä myös voineet itse valita tehtäviään.

Sisäisessä motivaatiossa voidaan kokea myös ”flow”-kokemuksia. ”Flow” on inspiroitumisen tila, jossa koetaan syviä onnellisuuden hetkiä. Tällöin työntekijä antautuu työnteolle ilman ulkoista pakkoa, keskittyen täysin tehtävään, joka on mahdollista saada päätökseen ja jonka tavoitteet ovat selvät. ”Flow”-tilassa ajan taju häviää ja hallinnan tunne vahvistuu, lisäksi ”flow” -kokemus vahvistaa usein itsetuntoa.

Parempi työrauha syynä etätyön tehokkuuteen

Työntekijöiden keskuudessa yleinen syy tehdä etätyötä oli etäolosuhteiden mahdollistama parempi työrauha ja mahdollisuus keskittyä. Työntekijöistä suurin osa mielsi etätyöksi nimenomaan kotona tehtävän työn, mutta työrauhan mainitsivat paremmaksi myös ne, jotka eivät itse tehneet etätöitä kotona vaan esimerkiksi toisesta toimipisteestä käsin. Syy parempaan työrauhaan oli lähes kaikkien mielestä yksiselitteisesti keskeytysten puute. Kotona tai etätyöpisteestä pystyi paremmin keskittymään työhönsä kuin toimistolla, jossa suurin osa työskenteli avokonttorissa.

Tehokkuus ja työn laatu paranee etäpäivinä

Kotiympäristön tuoma työrauha mahdollisti työntekijöiden mukaan paremman keskittymisen, joka taas johti heidän mukaansa suurempaan tehokkuuteen. Moni ajattelee etätyön olevan hyödyllistä esimerkiksi R&D:ssä työskenteleville, jotka tarvitsevat mahdollisuuksia saada rauhassa keskittyä ilman häiriöitä. Kaikki työntekijät, jotka asiaa kommentoivat, olivat sitä mieltä, että etätyöskentely oli tehokkaampaa kuin toimistolla työskentely eli etänä saatiin enemmän työtehtäviä tehtyä lyhyemmässä ajassa.

Työntekijät ovat myös huomanneet työn laadun paranevan etätyössä Tämä voi asiakaspalvelutyössä näkyä myös parempana asiakaspalveluna. Monet myyntityössä tai kansainvälisessä funktiossa toimivat työntekijät vaikuttavat tyytyväisiltä etätyön tuomaan mahdollisuuteen joustaa paremmin eri aikavyöhykkeillä olevien asiakkaiden

tarpeiden mukaan. He pystyvät mielestään tekemään työnsä paremmin työskennellessään etänä, koska ovat helpommin tavoitettavissa.

Kuten aiemmin on todettu, on kaikille ihmisille universaalisti tärkeää tuntea itsensä kyvykkäiksi ja päteviksi siinä, mitä he tekevät. Tehokkuus ja tunne siitä, että on saanut paljon aikaan tyydyttää pätevyyden tarvetta. Työntekijät kertovatkin tehokkuuden tunteen lisäävän motivaatiota. Näin ollen voidaankin nähdä etätyömahdollisuus yhtenä pätevyyden tarpeen täyttymistä tukevana ympäristötekijänä. Etänä työskennellessään työntekijät ovat saaneet työskennellä keskeytyksettä ja tunteneet itsensä tehokkaiksi, mikä taatusti parantaa heidän työhyvinvointiaan ja jaksamistaan. Toisaalta voidaan myös huomata pätevyyden tarpeen täyttymisen mahdollisesti siirtäneen motivaatiota ulkoisesta kohti sisäistettyä motivaatiota.

T4: ”Jotenkin tein sen tosi tehokkaasti, tuli semmoinen filis, että ei tämä voi kovin väärin olla jos sai senkin helposti siellä tehtyä”

Etätöissä luovempaa ajattelua

Etätyöskentelyä kuvaavissa kertomuksissa toistuva kommentti on ajantajun katoaminen. Työntekijät kertovat huomanneensa, että ollessaan etätöissä tekemässä mielenkiintoista ja haastavaa tehtävää tulee työpäivä helposti venyneeksi pitempään ja myös taukoja jää huomaamatta pitämättä. Lisäksi työntekijät ovat saattaneet saada etätyössä enemmän uusia ideoita sekä ovat pystyneet luovempaan ajatteluun. Usea työntekijä uskoo etätyön sopivan juuri luovuutta vaativiin töihin. Ajantajun katoaminen, intensiivinen työskentely ilman taukoja sekä innovatiivisuus viittaavat sisäiseen motivaatioon. Vaikka kukaan ei ole valvomassa ja vahtimassa työntekijöiden ruokatunteja tai työtunteja, ovat he etänä tehneet töitä ilma taukoja tai huomaamattaan jopa pitempään kuin normaalin työpäivän verran. Kuitenkaan he eivät ole tunteneet tästä väsymystä. Edellä kuvatut tuntemukset viittaavat ”flow”-tilan saavuttamiseen, joka on sitä todennäköisempää mitä lähempänä motivaatio on sisäistä motivaatiota. Erityisesti mielenkiintoisia ja haastavia tehtäviä suorittaessa on mahdollista uppoutua niihin ja hukata ajan taju. Toisaalta myös rutiinitehtäviä suorittanut henkilö oli huomannut työskennelleensä tehokkaammin eli voidaan ajatella myös ulkoisen motivaation siirtyvän OIT-teorian mukaisesti lähemmäs sisäistettyä motivaatiota tilanteen sen mahdollistaessa.

T1: ”Huomaan ideoiden tulevan ihan eri tavalla kuin konttorilla koneen ääressä.”

Pätevyyden tarpeen turvaaminen etätyöympäristössä

Työntekijät kokevat myös tavoitteiden ja niiden saavutettavuuden vaikuttavan etätyöpäivän onnistumiseen. Heidän mukaansa etätöissä onnistutaan, kun on selkeä tavoite, joka pitää tehdä ja tehtävät on hyvin määritelty. Vastaavasti jos etätyöpäivän aikana tarvitsee paljon apua, niin tulos kärsii. Tästä syystä työntekijöiden mielestä etänä tulisi mieluiten tehdä itsenäisiä töitä, joihin voidaan keskittyä ilman apua. Voidaankin ajatella tällaisen tavoitteellisen etätyön tuovan mahdollisuuksia tulosten saavuttamiseen ja pätevyyden tarpeen tyydyttämiseen. Etätyössä halutaan tehdä sellaisia tehtäviä, joita tehdessä pätevyyden tarve on turvattu riittävällä osaamisella ja selvillä tavoitteilla.

Pätevyyden tarpeen ja autonomian tarpeen mahdollinen epäsuhta

Työntekijät vaikuttavat myös itse olevan tyytyväisempiä ja motivoituneempia tilanteissa, joissa seurataan ennemminkin työn tuloksia kuin työaika. Työntekijä mainitsee, että kotona tulee hyvin äkkiä tarve palata tauolta takaisin koneen ääreen, kun taas työpaikalla kahvihuoneessa roikutaan pitkäänkin. Syyksi hän esittää sen, että toimistolla riittää kun on työpaikalla eikä päivän tuloksia seurata. Tässäkin on kyse autonomian tarpeen ja pätevyyden tarpeen täyttymisen toisiaan vahvistavasta vaikutuksesta. Toisaalta tarve esiintyä aktiivisena etätyössä voi johtua myös esimiehen huonosta suhtautumisesta etätyöhön, jonka johdosta etätöissä halutaan osoittaa erityistä aktiivisuutta.

5.5.3. Työntekijöiden kokemukset etätyöstä yhteenkuuluvuuden tarpeen valossa

Tässä alaluvussa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia etätyöstä universaalien yhteenkuuluvuuden tarpeen valossa. Yhteenkuuluvuuden tarve täyttyy kun ihminen tuntee itsensä osaksi yhteisöä. Tällä ei tarkoiteta esimerkiksi halua päästä sosiaaliseen kanssakäymiseen vastakkaisen sukupuolen kanssa tai muodollista statusta ryhmän jäsenyydestä. Tarpeen keskiössä on halu tuntea kunnioitusta ja vastavuoroista luottamusta työpaikalla. Tarpeen tyydyttymistä voidaan tukea pitämällä säännöllisiä palavereja, jakamalla luottamuksellista tietoa kollegoiden kesken ja välttämällä tiimin keskistä kilpailua ja vastakkainasettelua. Asetelman tiimin sisällä tulisi olla yhteistyöhön kannustava. Mitä enemmän työntekijä tuntee olevansa tärkeä osa yhteisöä, sitä enemmän hän nauttii työstään ja on innovatiivinen ja innostunut. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että yhteenkuuluvuuden tunnetta on etätyössä vaikeampaa tyydyttää kuin pätevyyden ja autonomian tunnetta tai ainakin sen tyydyttyminen koetaan uhatuksi etätyön lisääntyessä.

Pelko yhteishengen vähentymisestä

Hyvin yleinen ajatus työntekijöiden keskuudessa on, että työpaikan sosiaaliset suhteet, yhteishenki ja epämuodollinen kommunikointi kärsivät, varsinkin silloin jos etätyön määrä kasvaa merkittävästi nykytilanteesta. Työntekijät ajattelevat juuri epämuodollisen tiedonvaihdon ja työpaikan ”juorujen” lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla.

Pelko tiimien tehokkuuden heikkenemisestä

Työntekijät tiedostavat läsnäolon ja toisten tapaamisen kasvotusten olevan erityisen tärkeää tiiviissä tiimityössä. He mainitsevat, että intensiivisessä tiimityöskentelyssä on rajatut mahdollisuudet etätyöhön. Kasvokkain tapaamisen tärkeyden tiedostavat myös virtuaalisessa tiimissä työskentelevät. Työntekijät eivät ole kokeneet etätyön vaikuttaneet töiden jakautumiseen työpaikalla eli etätyö ei ainakaan tällä tavoin ole lisännyt tiimien sisäistä kilpailua tai kateutta. Toisaalta usea työntekijä kertoo olevansa hyvin itsenäisiä ”yksinäisiä susia”, joiden rooli asiantuntijana ei edellytä tiimityöskentelyä tai kommunikointia kasvotusten työpaikalla. He kuvailevat työkavereitaan itsenäisiksi asiantuntijoiksi, jotka ovat tottuneet siihen, että aina eivät kaikki ole paikalla. Näissä tilanteissa pelättyjä tiimityöskentelyn haasteita ei siis pidetä tosiasiallisina ongelmina tai syinä rajoittaa etätyötä.

T15: ”Toisen tapaaminen kasvotusten tuo aivan eri luottamista toiseen kun että on keskustellut vain sähköpostilla.”

T6: ”Tiimissä on totuttu siihen ettei kaikkia tarvitse nähdä joka päivä.”

Pelot kommunikointiongelmista yhteisöllisyyden vaarantavana tekijänä

Työntekijöiden keskuudessa ajatellaan myös yleisesti, että etänä työskentelevä työntekijä jäisi pimentoon työpaikan tiedonvaihdosta ja ikään kuin unohtuisi muilta. Jotkut työntekijät ajattelevat esimiehillä olevan vastuun pitää myös etätyöntekijät osana työyhteisöä. Etätyö lisäisi heidän mielestään esimiesten työtä välittää viestejä etätyöntekijälle. Lisäksi ajatellaan, että etänä työskentelevään on suurempi kynnys ottaa yhteyttä esimerkiksi puhelimella ja että hän on jollain tavalla vaikeammin tavoitettavissa. Toisaalta erityisesti myyntityötä tekevät kertovat tavoitettavuuden asiakkaiden suuntaan olevan etätyössä paljon parempi, koska työajan ja paikan joustavuus mahdollistaa yhteydenpidon asiakkaisiin ympäri maailmaa.

T4: ”Joskus olen miettinyt että pitäisikö olla enemmän toimistolla, vaikka olen yrittänyt pitää kynnyn matalalla, että soittakaa, silti varovasti kysytään että olenko töissä.”

Yhteenkuuluvuuden tunteen turvaaminen etätyössä

Moni työntekijä mainitsee itsekkin, että työpaikan sosiaaliset suhteet ja asioiden pohtiminen kasvotusten kollegoiden kanssa ovat heille tärkeitä, eivätkä he siksi haluaisi tehdä esimerkiksi jatkuvaa etätyötä. Moni myös mainitsee haluavansa olla fyysisesti paikalla palavereissa ja samalla olettavansa että muutkin ovat paikalla. Palaverit nähdään tärkeänä kohtaamistilanteena ja työntekijöiden esittämä huoli on, että palaverien sopiminen vaikeutuisi etätyön myötä. He esittävät, että etätyön lisääntyessä tulisi juuri palavereihin turvaamiseksi sopia päiviä, jolloin kaikki ovat paikalla toimistolla. Myös paljon etänä työskenteleville on siis tärkeää tuntea olevansa osa työyhteisöä ja tuntea itsensä tärkeäksi muille. Yksi työntekijä kertoo ilahtuneensa kun häntä oli etsitty ja kaivattu työpaikalla etäpäivänä. Vaikuttaakin siltä, että yhteenkuuluvuuden tarve näyttäytyy myös yhteisöllisyyttä ylläpitävänä voimana, joka turvaa ainakin jonkinlaisen yhteydenpidon ja kommunikoinnin myös etätyön yleistyessä.

T4: ”Siinä tulee yhteenkuuluvuuden tunne, että ollaan paikalla. Itselleni ei sopisi missään nimessä että olisin aina kotona. Sitä en jaksaisi eikä olisi varmaan työyhteisöllekään hyväksi.”

Etätyötä ja läsnätyötä oikeassa suhteessa

Lähes kaikki työntekijät toteavat, että mitään suuria muutoksia tiedonvälityksessä ja yhteenkuuluvuudessa ei luultavasti tapahtuisi, jos etätyö pysyisi epäsäännöllisenä ja kohtuun rajoissa. Toisin sanoen yhteenkuuluvuuden tarve vaikuttaa vaarantuvan varsinkin jos etätyö olisi jatkuvaa tai yli puolet työajasta.

Globaaleista tiimeistä mallia etäkäytäntöihin

Moni työntekijä toimii jo nyt globaalissa tai hajautetussa tiimissä, jossa tiedonvaihto perustuu muutenkin tietoliikennetekniikkaan eikä kasvokkain tapaamisia ole paljon. He kertovat olevansa jo tottuneita Skypeen ja muiden välineiden käyttöön kommunikoinnissa, eivätkä itse koe jäävänsä asioista pimentoon tai tuntevansa itseään ulkopuolisiksi. Moni heistä ajattelee hajautetun tiimin olevan nykyaikaa varsinkin kohdeorganisaation tapaisessa globaalissa yrityksessä, jossa ei etäisyyksien ja aikaerojen takia yksinkertaisesti ole järkevää tavata kasvokkain kovin usein. Lisäksi myös samalla paikkakunnalla työskentelevissä tiimeissä on rutinoituneita tietoliikennetekniikan käyttäjiä, jotka toteavat suurimman osan kommunikoinnista jo nyt tapahtuvan elektronisesti, eivätkä he siksi ajattele etätyön vaikuttavan siihen negatiivisesti.

T2: ”Olen kokenut sen positiivisena, nyt on suodatettu ne turhimmat kysymykset pois ja voidaan yhtä hyvin chatissa myös kysyä.”

Etätyön tasapuolisuuden tuomat haasteet

Erot etätyöskentelymahdollisuuksissa eri tiimien ja osastojen välillä puhuttavat myös työntekijöitä. Moni kokee nykyisen tilanteen hyvin epäoikeudenmukaisena, sillä esimiehet saavat omien mieltymystensä mukaan sallia tai olla sallimatta etätyön teon sekä määrittellä ehdot.

T2: ”Tällä hetkellä täällä on liian kirjavat käytännöt etätyön sallimisessa sekä raportointivelvollisuuksissa. Se lisää negatiivista henkeä organisaatiossa kun on tavallaan esimiesmielivalta.”

Lisäksi pelätään, että jos jollekin ei työtehtävien puolesta ole mahdollista tehdä etätyötä aiheuttaisi se huonoa henkeä ja kateutta työyhteisössä. Eräs työntekijä kertoo tilanteesta, jossa yksi tiimin jäsen sai tehdä etätöitä ja muut eivät. Syystä ei kerrottu muille tiimin jäsenille. Hän kertoo tilanteen aiheuttaneen kateutta, vaikka etätöitä tekevä henkilö oli muuten pidetty työntekijä. Toinen työntekijä kertoo myös itse pelänneensä, että hänen etätyömahdollisuuttaan kadehditaan. Hän kertoo viritelleensä avointa keskustelua etätyöstään ja koittaneen selittää työnsä olevan sellaista, että sitä voi tehdä kotona. Hän kertoo kollegoiden ymmärtäneen tilanteen hyvin, kun asiasta keskusteltiin. Moni työntekijä toivookin tiimin sisällä avointa keskustelua etätyömahdollisuuksista sekä ehdotonta tasapuolisuutta. Näillä keinoin voidaan heidän mielestään poistaa kateutta. Etätyön tulisi perustua edellytyksiin tehdä etätyötä ja esimiesten ”yksinvalta” tulisi poistaa. Yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymiselle ei ole missään tapauksessa hyväksi, jos yksilöiden välillä esiintyy kilpailua ja kadehdintaa. Vaikuttaa siltä, että organisaation nykyinen kulttuuri voi vaarantaa yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymisen.

T11: ”Omasta mielestä siinä on kuitenkin selkeät erot niissä töissä joissa voi tehdä etätöitä ja niissä joissa ei. Siksi en oikeastaan nää syytä kadehdinnalle.”

T1: ”Etätyön tulisi olla tasapuolisesti mahdollista kaikille, joille työtehtävän puolesta on siihen mahdollisuus.”

T7: ”Kyllä kollegatkin ymmärtävät, että jos jollain on perhe 200 km päässä niin hän haluaa tehdä enemmän etätöitä eikä se ole muilta pois tai heidän ongelmansa.”

Esimiesten itse tekemä etätyö

Ainakin yksi työntekijä toteaa, että esimiesten ei ole hyvä tehdä etätöitä muuten kuin satunnaisia päiviä, sillä heidän toivotaan olevan läsnä toimistolla.

5.5.4. Yhteenveto työntekijöiden kokemuksista

Seuraavaksi tehdään lyhyt yhteenveto työntekijöiden kertomista etätyökokemuksista sekä pohditaan työntekijöiden näkemysten ja toiminnan mahdollista heijastumista autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttymiseen kohdeorganisaatiossa. Työntekijöiden mainitsemat kolmea perustarvetta tukevat sekä vaarantavat tekijät sekä luvun alussa esitetyt muut edut ja uhat on lopuksi koottu taukukkoon 5.

Työntekijöiden kohdalla suurin autonomian tarpeen täyttymistä tukeva tekijä vaikuttaa olevan vapaus suunnitella omaa työpäiväänsä sekä mahdollisuudet vaikuttaa työntekopaikkaan ja -aikaan. Tämä esiintyy monelle työntekijälle tärkeänä erityisesti työ- ja perhe-elämän helpomman yhdistämisen johdosta. Sellainen valvonta, joka tuntuu perustellulta tai on yhteisesti sovittu, ei vaikuta vaarantavan autonomian tarvetta. Työntekijöiden keskuudessa suurin osa kokee olevansa pätevä itse vastaamaan työpäivänsä suunnittelusta ja tietävänsä itse, kuinka paljon läsnäoloa missäkin työssä tarvitaan. Työntekijät nauttivat etätyöpäivien tuomasta mahdollisuudesta keskittyä rauhassa ja tuntea itsensä tehokkaaksi. Selkeä huoli etätyön suhteen oli eriarvoisuuden lisääntyminen. Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että etätyön teon tulisi perustua työtehtävien antamiin mahdollisuuksiin sekä jokaisen omaan elämäntilanteeseen. Jokaisen työntekijän mahdollisuudet tehdä etätyötä tulisi kartoittaa ja ns. ”yksinäisten susien” rooli itsenäisinä työntekijöinä tunnustaa. Kaikki työntekijät arvostavat myös sosiaalista kanssakäymistä työpaikalla ja tunnustavat keskustelun tärkeyden tiimityössä. Avointa keskustelua esimiesten ja työntekijöiden välillä toivotaan kovasti. Työntekijät uskovat etätyön sallimisen lisäävän heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhön. Sitä kautta moni näkee etätyön myös koko organisaation etuna.

T11: ”Onhan se työnantajaorganisaationkin etu jos ihmiset on tehokkaampia ja tyytyväisempiä kun voivat tehdä etätöitä.”

T7: ”Kyllä uskon että työntekijä on varmasti tyytyväisempi elämäänsä ja se tarkoittaa että tekee myöskin suuremmalla motivaatiolla niitä hommia kun pystytään yhteisesti sopimaan se kuvio jokaisen elämäntilanteeseen sopien.”

T1: ”Etätyö on vaikuttanut minun hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen positiivisesti. – Meidän tiimissä kaikkien työt on itsenäisiä eikä se vaikuta muiden työntekoon. Jos etätyöt eivät olisi mahdollisia, alkaisin kyllä pohtia työpaikan vaihtoa ja on tietystä mielestä työssä pysymisen syy.”

Taulukko 5. Yhteenvedo työntekijöiden kokemuksista etätyöstä autonomian, pätevyys ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa sekä etätyön muut haasteet ja mahdollisuudet.

Autonomia		Pätevyys		Yhteenkuuluvuus		Muut kokemukset	
Tukee	Vaarantaa	Tukee	Vaarantaa	Tukee	Vaarantaa	Mahdollisuus	Haaste
luottamus on etätyön lähtökohta	raportointi ja tarkka seuranta	keskeytysten puute ja työrauha	epävarmuus työtehtävistä ja tavoitteista	etätyö ja läsnätyö oikeassa suhteessa	yhdessä vietetyn ajan vähyys ja satunnaisten kohtaamisten puute	etätyö itsessään lisää työmotivaatio ja hyvinvointia	organisaatio lukkiintuu vanhoihin toimintatapoihin, pysähtynyt kulttuuri turhauttaa
tavoitettavuus valvonnan välineenä	ilman että syyt siihen ovat selvillä	tehokkuus (paljon saatu aikaan)	”syyllisyyden” tunne	globaalien tiimien työskentelytapojen käyttöönotto	kohtaamisten puute	helpompi yhteensovittaa työ- ja yksityiselämä	hämärtää työajan ja vapaa-ajan välisen rajan, erityisesti globaaleissa työskentelevät riskinä
avoimet ja hyvät välit esimieheen	Epäluottamus etätyön kieltäminen	työskentelyn laatu paranee	”syyllisyyden” tunne	”syyllisyyden” tunne	väärinkäsitykset, epämuodollisen tiedonvaihdon vähentyminen	etätyö osoittaa, ettei organisaatiossa makseta läsnäolosta vaan tuloksista	etätyössä tehdyt ylityöt eivät rekisteröidy mihinkään
työntekijä sitoutuu ja joustaa kun häneen luotetaan	esimiehen ja työntekijän eriaävät mielipiteet	”flow“-tila	”syyllisyyden” tunne	”syyllisyyden” tunne	tiimien työteho ja toiminta heikkenee	organisaation maine ja rekrytointi paranee	etätyössä tehdyt ylityöt eivät rekisteröidy mihinkään
painopisteen siirtäminen työaika-seurannasta tulosseurantaan	avoimen keskustelun puute	selkeä ja saavutettava tavoite sekä riittävä osaaaminen	”syyllisyyden” tunne	”syyllisyyden” tunne	yhdenvertainen ja tasapuolinen kohtelu ei toteudu	ekologiset hyödyt ja taloudelliset säästöt	etätyössä tehdyt ylityöt eivät rekisteröidy mihinkään
vapaus valita työskentelypaikka ja -aika	avoimen keskustelun puute	selkeä ja saavutettava tavoite sekä riittävä osaaaminen	”syyllisyyden” tunne	”syyllisyyden” tunne	etätyön tekijän ”unohdaminen”	keino säilyttää työkyky työuupumustilanteissa	etätyössä tehdyt ylityöt eivät rekisteröidy mihinkään
vapaus valita etäpäivän tehtävät ja ajankohta	avoimen keskustelun puute	selkeä ja saavutettava tavoite sekä riittävä osaaaminen	”syyllisyyden” tunne	”syyllisyyden” tunne	etätyön tekijän ”unohdaminen”	keino säilyttää työkyky työuupumustilanteissa	etätyössä tehdyt ylityöt eivät rekisteröidy mihinkään
vapaus ulkonäköpaineista	avoimen keskustelun puute	selkeä ja saavutettava tavoite sekä riittävä osaaaminen	”syyllisyyden” tunne	”syyllisyyden” tunne	etätyön tekijän ”unohdaminen”	keino säilyttää työkyky työuupumustilanteissa	etätyössä tehdyt ylityöt eivät rekisteröidy mihinkään
itsenäinen työskentely ja itsensä johtamisen taito	avoimen keskustelun puute	selkeä ja saavutettava tavoite sekä riittävä osaaaminen	”syyllisyyden” tunne	”syyllisyyden” tunne	etätyön tekijän ”unohdaminen”	keino säilyttää työkyky työuupumustilanteissa	etätyössä tehdyt ylityöt eivät rekisteröidy mihinkään

5.6. HR- ja muissa tukitoiminnoissa työskentelevien kokemukset etätyöstä

HR- ja muissa tukitoimissa työskenteleviltä henkilöiltä pyydettiin haastattelussa erityisesti kommentteja koko organisaation kannalta. Monet HR-yksikössä työskennelleet olivat saattaneet lukea tai kuulla etätyön vaikutuksista aikaisemmin ja siksi olivat halukkaita uudistamaan etätyökäytäntöjä kohdeorganisaatiossa. He olivat kuitenkin usein sitä mieltä, että nykytilannetta kohdeorganisaatiossa oli vaikea kuvata

yksiselitteisesti, sillä käytäntöjä oli hyvin monenlaisia. Yleisesti he pitivät kohdeorganisaation etätyökäytäntöjä melko vanhanaikaisina eivätkä kokeneet ilmapiirin olevan kovinkaan etätyötä salliva. Jotkut tuntuivat selittelevän esimiesten mielipiteitä ja koettavan kertoa, mitä uskovat esimiesten ajattelevan ja mistä syystä. Lisäksi tukitoiminnoissa työskentelevät pohtivat selkeästi esimiehiä ja työntekijöitä enemmän etätyön lainsäädännöllisiä ja sopimuksellisia ulottuvuuksia kuten turvallisuus-, vakuutus- ja työaikakysymyksiä.

Myös HR- ja tukitoiminnoissa, kuten esimiehissäkin löytyy selkeitä etätyön puolustajia ja vastustajia. Puolestapuhujien mukaan kohdeorganisaatiossa kaikilla tulee olla yhtäläinen mahdollisuus etätöihin. Kun etätyömäärä on annosteltu sopivissa määrin se lisää heidän mielestään motivaatiota ja työhyvinvointia. Etätyöhön puolustajat toivovat kohdeorganisaation ottavan käyttöön vapaamman linjan etätöiden sallimisessa.

HR5: ”Silloin, kun etätyön tekeminen on järkevää se vähentää stressiä ja edistää motivaatiota. Silloin suoritus on paljon parempi.”

HR7: ”Etätyö on yhtä lailla hyväksyttyä työskentelyä [---] ja se tekee hyvää tehdä välillä kotoa se on hyvä motivaatiolle. Tulisi olla sallivampi ilmapiiri eikä niin että pitää olla hyvät argumentit tehdä.”

Toisaalta tukitoiminnoissa työskentelevien joukossa on myös skeptikkoja, joiden mielestä työn mittaaminen, työn tekeminen ja työolosuhteet voivat olla etänä paljon huonommat ja jotka uskovat vähemmän tunnollisten hyväksikäyttävän tilannetta. Heidän mielestään etätyötä ei tule lähteä sallimaan esim. kestävä kehityksen tai työ- ja perhe-elämän paremman yhteensovittamisen takia. Työn etänä tulee olla mitattavissa ja määrällisesti sekä laadullisesti vähintään yhtä hyvää tai parempaa kuin konttorilla.

Työelämän ja yksityiselämän helpompi yhteensovittaminen

Tukitoiminnoissa työskentelevät kokevat etätyön tuovan elämään enemmän vapautta. Erityisesti työ- ja perhe-elämän tai vapaa-ajan menojen yhteensovittaminen helpottuu. Hyöty liittyy ajan säästöön työmatkoissa ja erilaisissa aamu- ja iltarutiineissa, varsinkin niiden kohdalla, joilla on pieniä lapsia ja pitkä työmatka. Toisaalta näitä etuja ei aina nähdä riittäviksi perusteluiksi etätyölle.

HR8: ”Toimihenkilöt haluavat mahdollisuuksien mukaan paremmat mahdollisuudet sovittaa yhteen perhe-elämän ja työn, työmatkat ja lapset.”

HR9: ”Pitkä työmatka ei ole syy vaatia etätyötä, henkilö on itse tullut meille töihin.”

Työajan ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen

Myös tukitoiminnoissa työskentelevät pohtivat etätyöskentelyyn liittyvää riskiä työ- ja vapaa-ajan rajan katoamisesta tai hämärtymistä. Tämä nähdään riskinä erityisesti silloin, kun niin kutsutut tunnolliset ja sitoutuneet työntekijät tekevät etätöitä. Monen mielestä etätöiden riskinä onkin työuupumus. Toisaalta moni tukitoiminnoissa työskentelevä ajattelee toimihenkilötehtävissä työ- ja vapaa ajan rajan olevan muutenkin häilyvä. Toiset näkevät asian enemmän ongelmana kuin toiset, jotka ajattelevat etätöiden yksinkertaisesti vain vaativan jokaiselta vastuuta omasta ajanhallinnasta.

HR3: ”Pahimmassa tapauksessa sitä polttaa itsensä loppuun kun ei tajua olevansa koko ajan töissä.”

HR4: ”Tulee muistaa, että vapaa on vapaata eikä kaiket illat voi vastata sähköposteihin.”

Esimiehen vastuu valvoa työajan käyttöä

Joidenkin mielestä rajan valvominen on myös esimiesten vastuulla ja jotkut ehdottavat rankaisuksi tiukempia leimaussääntöjä.

HR12: ”Esimiehen tulee pitää kontrolli joissain määrin että näkee koska tehdään liikaa ja koska liian vähän.”

Työntekopaikan merkityksen muuttuminen

Eräs tukitoiminnoissa työskentelevä mainitsee etätöiden muokkaavan työntekopaikan merkitystä. Hänen mukaansa jokaisen tulee oikeasti miettiä haluaako ruveta tekemään kotona töitä. Hänen mukaansa entinen rauhoittumispaikka voi etätöissä muuttua ”stressipaikaksi”.

HR5: ”Haluatko, että sun laiturinnokasta tullee sin työpiste?”

Johtamiseen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet

Myös jotkut tukitoiminnoissa työskentelevät kertovat, että etätö voidaan nähdä saavutettuna etuna, jota on siten jälkikäteen vaikeaa enää ottaa pois. Yksi jopa toteaa suoraan etätöiden olevan työnantajan antama etu, joka tulee myös voida ottaa pois.

Mielipiteet suorituksen johtamisesta

HR- ja muissa tukitoiminnoissa ajatellaan voimakkaasti etätöiden olevan mahdollisuus muuttaa organisaation johtamistapaa kohti suorituksen johtamista. Etätöiden avulla voidaan siirtyä työajanseuraamisesta kohti tulosseurantaa. Lisäksi tukitoiminnoissa

työskentelevät ajattelevat tavoiteasetannan ja kaikkien selkeän ymmärryksen omasta roolista ja omista tehtävistä helpottavan etäjohtamista. Moni ajattelee myös esimiesten tarvitsevan etätöön lisääntyessä lisää apua ja koulutusta suorituksen johtamiseen.

Epäselvyydet etätöön lainopillisista säännöistä

HR- ja muissa tukitoiminnoissa toimivat pohtivat hyvin laajasti kaikenlaisia työaikalainsäädäntöön, työehtosopimukseen, työturvallisuuteen, ergonomiaan ja vakuutuksiin liittyviä kysymyksiä. Heidän keskuudessaan näitä asioita tulisi tarkentaa ja selvittää ennen kuin etätöitä lähdetään sallimaan organisaatiossa laajemmin. Pohdintaa herättivät muun muassa: Kysymys siitä, mitä on etätö ja mikä? Milloin etäpäivän voi vielä perua käskemällä tulemaan töihin ja kuinka kaukaa? Tuleeko toimisto aikaan olla aina tavoitettavissa vaikka keskittyminen kärsii? Miten etänä tehtyihin ylityötunteihin suhtaudutaan? Miten vakuutukset ovat voimassa? Miten taataan ergonomia etätöpaikalla? Miten etäpäivä leimataan työajanseurantaan ja millä koodilla? (Tähän ehdotetaan muun muassa mobiilileimausta sekä ”etätö”-koodia.) Usea pohtii myös, onko etätö tietoturvariski.

HR12: ”Jos jollekin sopii paremmin tehdä illat töitä kotona ihan omasta tahdosta, maksetaanko siitä iltalisiä tai ylityökorvauksia?”

Muita etätöön sivuhyötyjä ja haittoja

HR- ja tukitoiminnoissa työskentelevä työturvallisuuspäällikkö näki etätöissä kiinnostavia haasteita ja mahdollisuuksia. Hänen mielestään etätöillä voitetaan erityisesti vähentyneissä työmatkoissa ja niihin liittyvissä onnettomuusriskeissä. Hänen mukaansa työmatkojen väheneminen myös parantaisi työntekijöiden hyvinvointia. Toisaalta myös etänä työskennellessä tulee hänen mukaansa muistaa työturvallisuus.

HR3: ”Ei ole järkeä turvallisuusmielessä lähteä ajamaan 180 km huonossa kelissä jos ei ole palavereja ja on tavoitettavissa.”

HR3: ”Eräs tuotekehityksen henkilö oli tehnyt sitä tuotekehitystä kotona omassa autotallissaan, oltiin vaarallisilla vesillä.”

Tukitoiminnoissa työskentelevät ajattelevat etätöön lisääntymisen tuovan mukanaan eräitä muita hyötyjä ja haasteita. Ensinnäkin etätöön sallimisesta ajatellaan olevan hyötyä rekrytoinneissa, sillä etätömahdollisuus parantaa työnantajamielikuvaa uusien työntekijöiden silmissä. Tukitoiminnoissa työskentelevät mainitsevat myös mahdollisten sairauspoissaolojen vähentymisen, kun esimerkiksi liikkuminen on

tapaturman takia hankalaa, voidaan töihin paluuta pehmittää aloittamalla työnteko etänä. Joidenkin mielestä etätöitä voitaisiin tehdä myös työuupumustapauksissa. Lisäksi paljon puhelimesta puhuvat voivat siirtyä pois avokonttorista kotiin puhumaan. Yksi mainitsee etätöiden olevan statussymboli. Lisäksi mainittiin, että osaamisen siirtyminen voi vaikeuta etätöiden myötä.

HR5: ”Tulevaisuudessa etätömahdollisuudella on merkitystä kun ihmiset valitsee työnantajia.”

HR6: ”Työsuojelupäällikön näkökulmasta toki positiivinen vaikutus voisi olla se, että kun etätö vaikuttaa positiivisesti jaksamiseen ja hyvinvointiin niin se vähentää sitten sairauspoissaoloja ja kun tyytyväisyys paranee niin myös innostus työhön ja työmotivaatio paranee.”

5.6.1. Tukitoiminnoissa työskentelevien kokemukset etätöistä autonomian tarpeen valossa

Tässä alaluvussa tarkastellaan tukitoiminnoissa työskentelevien etätökokemuksia autonomian tarpeen valossa. Kuten edellä on mainittu, autonomian tarve täyttyy, kun ihminen kokee, että hänellä on vapaus oman käyttäytymisensä suhteen. Autonomian tarpeen täytyminen on myös tärkeää säätelyn sisäistämisessä, eli siinä koetaanko joku velvoite tai tavoite täysin ulkopuolelta tulevaksi vai sisäistetyksi eli integroiduksi. Säätelystä tulee integroidumpaa, kun ihmisille annetaan tarpeeksi mahdollisuuksia määrätä itse omasta työstään. Tällöin voidaan saavuttaa sisäiseen motivaatioon liittyviä positiivisia tuloksia myös ulkoisesti motivoituneiden ihmisten työskentelyssä. Tukitoiminnoissa työskentelevät kertoivat haastattelussa sekä omista henkilökohtaisista kokemuksistaan että yleisemmin organisaation nykytilasta sekä omista uskomuksistaan ja muualta kuulemistaan tuloksista.

Kontrolli ja valvonnan keinot

Tukitoiminnoissa työskentelevät olivat selkeästi enemmän huolissaan erilaisista valvonnan keinoista ja välineistä etätöitä johdettaessa kuin työntekijät. He pohtivat laajasti eri keinoja ja niiden hyviä ja huonoja puolia. Raportoinnista, etätöpäivästä sopimisesta, sen suunnittelusta, tavoitettavuudesta etätöpäivän aikana sekä etätöiden optimaalisesta määrästä ollaan tukitoiminnoissa työskentelevien keskuudessa hyvin montaa mieltä. Tämä johtuu varmasti tukitoimintojen hyvin kirjavista ammattinimikkeistä ja rooleista. Tukitoiminnoissa työskentelevien kertomia valvonnan menetelmiä on erityisesti tavoitettavuuden varmistaminen ja siitä sopiminen sekä

työtuntien kirjaaminen jälkikäteen. Lisäksi joidenkin mielestä voidaan sopia esimerkiksi raportoinnista. Raportoinnin tarve kuitenkin vähenee kun luottamus on kunnossa.

Lähtökohtana luottamuksen osoittaminen

Jotkut tukitoiminnoissa työskentelevät ovat kokeneet oman etätyölupansa esimiehen antamana luottamuksen osoituksena. Etätyön kieltäminen tunnolliselta ja itsenäiseltä työntekijältä tuntuisi taas epäluottamuksen osoitukselta. Tukitoiminnoissa työskentelevät pohtivat melko paljon esimiesten kykyjä luottaa sekä toisaalta esimiesten kontrollin menettämisen pelkoa. Monen mukaan erityisesti vanhemmilla esimiehillä on edelleen korkea kynnys myöntää etäpäiviä. Esimiehet eivät uskalla antaa etätyömahdollisuutta, koska pelkäävät menettävänsä kontrollin ja koska heidän aikansa ei moisia vapauksia ollut. Tämä asenne on voimissaan siitä huolimatta, että yleisesti tiedostetaan joustavuuden edut. Etätyö vaatiikin tukitoiminnoissa työskentelevien mielestä esimiehiltä suurempaa luottamusta työntekijöihin. Tämä on mahdollista, kun lisätään avoimuutta ja pidetään yllä hyviä keskusteluyhteyksiä. Heidän mielestään johtamisessa tulee kiinnittää huomiota ennen kaikkia tuloksiin eikä esimerkiksi tehtyihin työtunteihin. Suorituksen johtamisessa keskeisessä roolissa ovat selkeästi asetetut tavoitteet.

HR6: ”Voidaan yhtä hyvin kysyä, seuraavatko esimiehet työpaikallakaan työtehoa vai onko se vaan oletus, että kun mä nään että se Matti istuu siinä koneen ääressä, et nyt se tekee ahkerasti töitä vaikka yhtä hyvin se voi pelata siinä pasianssia.”

Itsenäinen tehtävien ja etäpäivän suunnittelu

Autonomian tarvetta tukeva elementti on myös vapaus itse joustavasti päättää etätyöpäivän pidosta, kun itse katsoo sen parhaaksi. Tukitoiminnoissa työskentelevien mielestä asiantuntijan oma tarve tai halu tehdä etätyötä tulee olla lähtökohtana etäpäivän pidolle. Lisäksi etätyöpäivän tehtävien suunnittelu on työntekijän omalla vastuulla, sillä jokainen on oman työnsä asiantuntija. Työntekijän tulee esimerkiksi huolehtia, että etäpäivänä ei ole läsnäoloa vaativia palavereja. Lisäksi yksi mainitsee, että etätyöpäivänä pystyy itse hallitsemaan keskeytyksiä, eli voi esim. itse päättää milloin vastaa puheluihin.

HR7: ”Asiantuntijat tietävät itse parhaiten oman tekemisensä, en voi tietää tekevätkö he työtä vai ei, pitää vain luottaa.”

Etätyö edellyttää itsenäistä työskentelyä sekä itsensä johtamisen taitoa

Lisäksi tukitoiminnoissa toimivat mainitsevat etätöissä onnistumisen vaativan työntekijältä itsenäisyyttä, itsekuria ja itsejohtamisen taitoa. Tukipalveluissa työskentelevien mukaan olisi myös parasta, jos etätöissä tehtäisiin mahdollisimman itsenäisiä työtehtäviä. Myös tukipalveluissa toimivien joukosta löytyy etätöihin epäluuloisesti suhtautuvia, joiden mielestä kaikilla työntekijöillä ei ole tarvittavaa itsekuria tai itsensä johtamisen taitoa etänä työskentelyyn. Eräs tukitoiminnoissa työskentelevä pohtii, että esimiehen suoran valvonnan väheneminen johtaa sisäisen motivaation sammumiseen. Tämän toteamuksen voi katsoa myös viittaavan yhteenkuulumisen tunteen heikkenemiseen, kun esimies ei etänä ole enää turvaamassa joukkoon kuulumista. Silti valvonnan vähenemisen mainitseminen motivaatiota heikentävänä tekijänä on mielenkiintoinen.

HR12: ”On henkilökohtainen kysymys kuinka sä pystyt itseesi johtamaan ja millaiset tehtävät tavoitteet asetat etäpäivälle.”

HR9: ”Vapaus aiheuttaa ihmisissä sen että he tulevat töihin myöhemmin ja lähtevät aikaisemmin.”

Valinnanvapaus työntekoaajasta ja -paikasta

Etäpäivät lisäävät tukitoiminnoissa työskentelevien mielestä myös henkilöiden mahdollisuuksia valita työntekoaajan ja -paikan joustavammin. Päivän aikana voi pitää taukoja ja hoitaa omia menoja silloin kun se on tarpeen. Yksi mainitsee esimerkiksi perjantain sijasta lauantaisin työskentelyn olevan mahdollista henkilön niin halutessa, kuitenkin ilman lisiä. Valinnanvapaus omasta työstä sekä sen toteutusmuodoista tukee autonomian tunteen täyttymistä.

HR6: ”Etätyö voi vaikuttaa positiivisesti henkilön jaksamiseen, sillä etätyö mahdollistaa rauhallisemmat aamut, ei tarvitse laittaa stressata olevansa myöhässä. Voi vaikka aloittaa aamun virkistävällä kävelyllä. Vastaavasti illalla jää myös enemmän aikaa perheelle ja omille harrastuksille, mikä auttaa rentoutumiseen, kun voi rikkoa hieman rutiineja.”

HR2: ”Se hallinnan tunne motivoi kun voi johtaa omaa työaikaansa.”

Helpotus ulkonäköpaineissa

Pari tukitoiminnoissa työskentelevää mainitsee etätyön helpottavan ulkonäköpaineissa. Etätöissä voi myös työasunsa valita mieleisemmin ja puhelinpalaverissa voidaan istua vaikka verkkarit päällä.

5.6.2. Tukitoiminnoissa työskentelevien kokemukset etätyöstä pätevyyden tarpeen valossa

Pätevyyden eli kompetenssin tarve ohjaa ihmisiä etsimään kykyjään vastaavia haasteita sekä säilyttämään osaamisensa aktiivisella harjoittelulla. Pätevyyden tarpeella tarkoitetaan tarvetta kokea tunnetta kyvykkyydestä ja itseluottamuksesta eri tilanteissa. Martela & Jarenko (2014: 42) viittaavat pätevyyden tarpeen täyttymiseen virtauksen mahdollistamisena, eli työn tarjoamana mahdollisuutena nauttia osaamisestaan ja aikaansaamisestaan. Pätevyyden tarpeen täytyminen edellyttää johtamistapaa, joka tarjoaa työntekijöille uusia haasteita sekä mahdollistaa nauttimisen aikaansaamisesta ja eteenpäinmenosta. Tähän liittyy muun muassa sellaisten puitteiden tarjoaminen, joissa työntekijä pystyy toimimaan tehokkaasti ja mielekkäästi. Kun työn sopiva haasteellisuus ja henkilön pätevyys kohtaavat optimaalisella tavalla, on mahdollista saavuttaa työn imu, joka syntyy erityisesti sisäisesti motivoituneessa toiminnassa.

Tehokkuus ja työn laatu paranee etäpäivinä

Myös tukitoiminnoissa työskentelevät haastatellut olivat huomanneet saavansa tai muiden saavan etätöissä enemmän töitä tehtyä lyhyemmässä ajassa. Eräs kertoo itse huomanneensa, että hän saa kotona viidessä tunnissa aikaan sen mitä työpaikalla kahdeksassa tunnissa. Samalla todetaan työn jäljen olevan mahdollisesti jopa laadukkaampaa. Etätyö tarjoaa mahdollisuuden tuntea itsensä tehokkaiksi ja aikaansaaviksi. Tukipalveluissa työskentelevien mielestä etätyö on erityisen tuloksellista silloin, kun työntekijällä on selkeät tavoitteet joihin pyrkii ja joita voidaan tavoitella. Sopivat haasteet ja tavoitteet tukevat itseohjautuvuusteorian mukaan pätevyyden tarvetta.

Parempi työrauha syynä etätyön tehokkuuteen

Tukitoiminnoissa työskentelevien mielestä samassa ajassa pystytään tekemään enemmän asioita, koska etänä ei tule jatkuvasti keskeytyksiä. Yleisin mainittu syy parempaan työtehoon on siis kodin tai muun valitun etätyöpisteen mahdollistama työrauha ja keskeytysten puute. Vaihtoehtona etätyöskentelylle nähtiin usein meluisassa avokonttorissa työskentely. Työntekijän halukkuus pitää etätyöpäivä lähtee usein halusta tehdä jokin projekti rauhassa loppuun. Etätyö tukee sekä työssä jaksamista yleisesti että omaa henkilökohtaista jaksamista, koska etätöissä voi ”puhdistaa pöytää” roikkumaan jääneistä tehtävistä ja näin kokea saaneensa jotain aikaan. Niinpä etätyöskentely rauhallisessa tilassa mahdollistaa tunteen tehokkaasta työskentelystä. Lisäksi keskittymisrauha voi vaikuttaa myös työn laatuun, jolloin työntekijä tuntee

itsensä myös osaavaksi ja kyvykkääksi. Vaikuttaa siltä, että henkilöt ovat kokeneet etäpäivinänsä myös työn imua ja nauttineet aikaansaamisen tunteesta ilman työstä seuraavaa väsymystä.

HR7: ”Tuntuu tosi hyvältä aina [etä]päivän jälkeen, että vitsi mä sain paljon aikaa.”

Pätevyden tarpeen turvaaminen etätyöympäristössä

Onnistumisen tunnetta ja tehokkuutta etätöissä on tukitoiminnoissa työskentelevien mukaan helpottanut se, että etänä oli tehtävänä ennalta suunniteltuja ja selkeästi rajattavia työtehtäviä. Selkeästi rajatut, tavoitteelliset työtehtävät helpottavat HR-henkilöstön mielestä myös etäjohtamista. Esimiehellä tulee etätyötä johdettaessa olla parempi ote työntekijän tekemisiin, jotta hän osaa arvioida suoritusta ja jotta työntekijä saa mielihyvää siitä että on tehnyt jotain hyvin. Monet uskovat joidenkin työntekijöiden tarvitsevan esimiehen apua etätyötehtävien suunnitteluun. Tällainen suunnittelu ja sopivien tavoitteiden ja tehtävien asettaminen lisääkin mahdollisuuksia pätevyden tarpeen tyydyttämiseen, kun henkilö voi itsenäisesti suoriutua tehtävistään joutumatta kysymään jatkuvasti apua. Pelkona nimittäin on, että etänä ollessa kynnyksellä pyytää apua kasvaa. Ennen etätyön lisäämistä tai sallimista tietyille henkilöille esimiesten tulisi olla selvillä henkilön kyvyistä itsensä johtamiseen sekä tehtävistään selviytymiseen itsenäisesti. Pätevyden tarpeen tyydytys taataan ainoastaan kun etänä tehdään sellaisia tehtäviä, joista työntekijät kokevat selviytyvänsä hyvin.

HR1: ”Ihmisiä on erilaisia, toisille etätyö tuo vapautta ja mahdollisuuden itseohjautuvuuteen, toisille se tuo enemmän stressiä, koska olet itsesi varassa.”

Pätevyden tarpeen ja autonomian tarpeen mahdollinen epäsuhta

Myös HR- ja muissa tukitoiminnoissa työskentelevät mainitsevat syyllisyyden tunnosta tai näyttämisen halusta ahkeroinnin syyksi etätyön tehokkuuteen. Vaikuttaa siltä että oman pätevyden tarpeen lisäksi ihmisillä saattaa kohdeorganisaatiossa olla näyttämisen halua ja jopa ahdistusta etänä työskennellessään, luultavasti johtuen esimiesten ja työyhteisön osin negatiivisesta suhtautumisesta etätyöhön. Tukitoiminnoissa työskentelevät esittävätkin toiveen, että etätyöstä tulee tehdä yleisesti hyväksyttävämpää.

HR1: ”Etätyöstä tulee tehdä sallittua niin, että kun on tarve etätyöpäivälle sen voi käyttää ilman, että siitä tarvitsee tuntea syyllisyyttä tai esittää hirveitä perusteluja.”

5.5.3. Tukitoiminnoissa työskentelevien kokemukset etätyöstä yhteenkuuluvuuden tarpeen valossa

Kuten tämän työn teoriaosuudessa on esitetty, yhteenkuuluvuuden tarve työelämän kontekstissa tarkoittaa halua tuntea kunnioitusta ja vastavuoroista luottamusta työpaikalla. Esimiehillä on tärkeä rooli työyhteisön ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden tunteen luojana ja suojelijana. OIT-teorian mukaan sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymisen tukemisella voidaan parantaa ulkoisen kontrollin sisäistämisen astetta ja näin ollen muokata ulkoista motivaatiota lähenemään sisäistä motivaatiota.

Kuten on odotettavissa, yhteenkuuluvuuden tunnetta on etätyössä mahdollisesti vaikeampaa tyydyttää kuin pätevyyden ja autonomian tunnetta. Usein ensimmäisenä oletuksena on, että juuri yhteenkuuluvuuden tunne saattaa olla se tarve, joka vaarantuu etätyöskentelyssä eniten. Tämä ei suinkaan ole täysin väärä aavistus, vaan myös vastaajien kokemuksissa on aistittavissa, että tietyissä tilanteissa etätyö ei ole hyväksi tiimityölle ja yhteishengelle. Kuitenkin vastauksissa on havaittavissa selkeitä tilanteita, joissa lähinnä etätyöskentelyn nykytila organisaatiossa sekä puutteelliset johtamistaidot aiheuttavat ongelmia eikä niinkään etätyö itsessään. Tässä luvussa HR- ja muissa tukipalveluissa työskentelevien kokemuksia tarkastellaan sen kautta, miten ne joko edesauttavat tai heikentävät yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymistä.

Pelko yhteishengen heikkenemisestä

Moni tukitoiminnoissa työskentelevä uskoo etätyön voivan vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen negatiivisesti. Tukitoiminnoissa työskentelevät ovat huolissaan myös koko organisaation yhteenkuuluvuuden tunteesta ja yksiköiden yhteistyöstä. Ajatellaan, että etätyö voi vieraannuttaa ihmisiä toisistaan ja heikentää kommunikointia. Joidenkin mielestä myös jatkuva etätyö voisi itsenäisessä työssä olla mahdollista, jos varmistetaan että yksilö on jotenkin, esim. säännöllisten tapaamisten kautta mukana työyhteisössä. Toisaalta jo valmiiksi tiiviin yhteisön hajoaminen eri paikkoihin ei joidenkin mielestä taas vaikuta yhtä paljon tai mitenkään yhteishengen. Tukitoiminnoissa työskentelevien mielestä esimiehen rooli yhteishengen luojana korostui etätyössä. Esimiehen tehtäväksi koettiin informaation välittäminen kaikille. Näin esimies voi pitää huolen siitä, että etätyöntekijä tuntee olevansa arvostettu osa työyhteisöä.

HR8: ”Funktoiden välinen keskustelu ei nykyiselläänkään ole parasta mahdollista. Jos siis ihmisiä ei kohtaa käytävillä ja palaverissa ei synny

luottamusta ihmisten välillä organisaation sisällä, puhelimella otetaan yhteyttä yleensä vasta kun on tutustuttu.”

Pelko tiimien tehokkuuden heikkenemisestä

Lähes kaikki haastatellut tiedostavat joidenkin työtehtävien yksinkertaisesti sujuvan paremmin tiimin ollessa fyysisesti ympärillä ja keskustelun ollessa luonnollista. Monet mainitsevat palaverit tärkeänä kohtaamistilanteena. Moni epäilee tai uskoo esimiesten epäilevän etätyön voivan vaikuttaa negatiivisesti tiimityöskentelyyn ja tiimien tuloksiin. Ajatellaan, että yhden tiimin jäsenen etäpäivä voi hidastaa muiden työskentelyä tai hän ei ole yhtä hyvin tavoitettavissa. Lisäksi pelätään, että yhteisten palaverien sopiminen vaikeutuu. Moni ajattelee, että pahimmassa tapauksessa koskaan ei olla yhtä aikaa paikalla samaan aikaan. Jotkut ajattelevat etätyöllä olevan ainoastaan negatiivisia vaikutuksia tiimityölle. Sen sijaan työyhteisössä ei esimerkiksi pelätä työtaakan epätasa-arvoista jakaantumista tai keskinäistä kilpailua.

Pelot kommunikointiongelmista yhteisöllisyyden vaarantavana tekijänä

Joidenkin mielestä yhteyden pidon siirtyminen enemmän puhelimen ja muiden elektronisten yhteyksien varaan saattaa vaarantaa työyhteisön yhtenäisyyden. Yksi kertoo suoraan, että hänen mukaansa olisi psyykkisesti epämotivoivaa, jos etätyön lisääntyessä pitäisi alkaa enenevässä määrin soittamaan ihmisille eikä voisi keskustella töissä kasvojen kanssa. Moni on sitä mieltä, että etänä työskentelevään saattaa olla hankalampaa ottaa yhteyttä kuin toiseen toimistolla olevaan työntekijään. Yleisesti pelätään, että etätyön myötä kaikki kommunikointi saattaa muuttua ainoastaan työpainotteiseksi. Kahvipöytäkeskusteluissa kun voi saada sellaista informaatiota, mitä ei muuten tajua kysyä tai ei muuten kuule. Samalla tavalla satunnaisista kohtaamisista syntyvistä keskusteluista voi kehittyä kokonaan uusi asia, esimerkiksi uusi sovittu toimintatapa, joka unohdetaan kertoa niille, jotka eivät olleet läsnä. Etänä työskenteleviä ei tulisi tiedonkulussa missään nimessä unohtaa.

Yhteenkuuluvuuden tunteen turvaaminen etätyössä

Koska tarve tuntea itsensä osaksi joukkoa on yksi jokaisen ihmisen perustarpeista, on vastauksistakin selkeästi havaittavissa, ettei kukaan halua työskennellä etänä eristäytyäkseen kokonaan muista. Yhteenkuuluvuuden tarve tuokin vastausten perusteella ihmiset yhteen työpaikalle, ja näin ollen tasaa etätyön määrän sopivaksi, erityisesti silloin, kun työntekijä saa muutenkin melko itsenäisesti päättää etätyöpäivän ajankohdan ja määrän. Monet korostavat työyhteisön tärkeyttä kaikessa työskentelyssä.

Moni kertoo, ettei tee enempää etätöitä, koska asioiden pallottelu kollegoiden kanssa kasvotusten on todella arvokasta eikä keskusteluja synny etänä yhtä intuitiivisesti.

HR8: "Nautin että saan olla konttorissa muiden ihmisten kanssa."

Etätyötä ja läsnätyötä oikeassa suhteessa

Hyvin moni tukipalveluissa työskentelevistä ajattelee tasapainon etätyön ja läsnäolon välillä ratkaisevan. Suurin osa kertoo, ettei näe satunnaisen etätyön tai etätyön, jossa ollaan kuitenkin useammin toimistolla kuin etänä, vaikuttavan yhteistyöhön tai yhteenkuuluvuuteen millään tavalla. Sen sijaan suurin osa epäilee, että jos etätyöstä tulisi jatkuvaa, vaikuttaisi se silloin negatiivisesti yhteistyön toimivuuteen ja yhteishenkeen.

HR7: "Jos joku on koko ajan etänä hän ei ole enää samalla tavalla osa työyhteisöä."

HR11: "Päivä silloin tällöin ei vaikuta mitenkään, mutta jatkuva etätyö vie porukkaa erilleen."

Globaaleista tiimeistä mallia etäkäytäntöihin

Joillakin tukitoiminnoissa työskentelevillä on jo valmiiksi globaali funktio tai hajautettu tiimi. Heidän näkökulmastaan etätyö ei toisi yhteenkuuluvuuden tunteelle uusia haasteita. Virtuaalisessa tiimissä työskentelevät toteavat, että yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeää myös virtuaalisen tiimin toiminnassa ja virtuaalisenkin tiimin tulee tavata ensin yhdessä. Toisaalta hajautetussa tiimissä työskentelevä henkilö toteaa kommunikoinnin fokuoitetun työasioihin puhelimella puhuttaessa ja näin lisäävän tiimin tehokkuutta.

Etätyön tasapuolisuuden tuomat haasteet

Myös itse oikeus tai lupa tehdä etätyöpäiviä ja sen perustelut herättävät keskustelua. Hyvin moni kokee, että nykyisin lupa tehdä etätöitä on hyvin tiimikohtaista ja riippuu lähinnä esimiehen henkilökohtaisesta suhtautumisesta etätyöhön. Toisaalta pelätään, että ne, joille etätyö ei työtehtävien tai muiden syiden takia sovi, tulisivat kateellisiksi. Niinpä moni joko pelkää etätyön mahdollisen lisääntymisen aiheuttavan kateutta ja eriarvoisuutta työyhteisössä tai jo kokee nykyisen järjestelmän epäreiluksi. Vastauksista voi päätellä, että esimiehillä on täysi valta päättää etätyön sallimisesta sekä sen määrästä. Samaa työtä tekevien tiimien välillä on eroja etätyökäytännöissä. Tämä järjestelmä koetaan epäreiluksi ja asian voi todeta olevan yhteenkuuluvuuden tarpeen

täyttymisen vaarantava tekijä. Moni tukipalveluissa työskentelevä peräänkuuluttaa esimiesten kouluttamisen ja tätä myötä tasapuolisemman järjestelmän laatimisen nimin. Lisäksi toivotaan selkeitä sääntöjä, jotka takaisivat oikeudenmukaisuuden etätyön jakautumisessa. Tukitoiminnoissa työskentelevien mielestä on esimiesten tehtävä avata mahdollisuus avoimelle keskustelulle ja taata etätyön tasapuoliset mahdollisuudet työtehtävien mukaan. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, esimiehen rooli yhteenkuuluvuuden tunteen turvaajana on työelämässä keskeinen.

Esimiesten mainitsema pelko siitä, että esimerkiksi tuotannon työntekijät alkaisivat pian vaatia etätyötä, osoittautuu tukitoimintojen vastausten perusteella osittain turhaksi. Haastatteluaineistosta on pääteltävissä, että ne joiden työ ei mahdollista etätyötä ovat siitä myös tietoisia, eivätkä siten kokisi toisten etätyötä epärealistiseksi. Tuotannon työntekijöiden pääluottamusmies ei esimerkiksi usko alkuunkaan, että toimihenkilöiden etätyönteko aiheuttaisi tuotannon työntekijöissä kateutta. Näin voidaankin siis todeta, että yhteisesti tiedostetut säännöt tunnu aiheuttavan kateutta tai huonoa ilmapiiriä. Niinpä toisten etätyö ei ole ongelma niille, jotka tekevät itse erilaista työtä tai niille, jotka tekevät hyvin itsenäistä työtä melko riippumattomina muista. Tämä havainto on yhteensopiva myös itseohjautuvuusteorian kanssa.

Tukitoiminnoissa työskentelevien vastauksista huokuu avoimen keskustelun tärkeys. Yhteenkuuluvuuden tunteen turvaaminen ja kateuden poisto onnistuisi avoimella keskustelulla. Kaikkien tulisi olla yhtä mieltä niistä syistä, miksi johonkin tehtävään sopii etätyö ja toiseen ei. Keskustelun ei myöskään tulisi mennä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Yhteenkuuluvuuden tunne todellakin vaarantuu, mikäli yhden henkilön huonontunut terveys mahdollistaa hänelle enemmän etäpäiviä ja muut eivät tiedä syitä tähän. Myös etätyön näkeminen etuna, kuten osa tuntuu ajattelevan, on ongelmallista, sillä jonkin ”edun” salliminen yhdelle ja epääminen toiselta heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja aiheuttaa kilpailua tiimin sisällä.

HR5: ”Saattaa aiheuttaa kateutta, mikäli esimerkiksi yhdelle henkilölle on työterveysyistä myönnetty enemmän etätyöpäiviä ja muut eivät tiedä näistä syistä.”

HR9: ”Etätyö ei ole yhdenvertaisuusasia vaan kaikkien tulee tajuta, että toisille se sopii ja toisille ei. Pitää voida ottaa myös pois se etu.”

HR3: ”Ei saa mennä niin että jos yksi väärinkäyttää niin kukaan muukaan ei saa enää tehdä. Pitää olla avoin keskustelu.”

Esimiesten itse tekemä etätyö

Esimiesasemassa työskentelevistä ainakin yksi mainitsee itse tekevänsä vain harvoin etätöitä, koska esimiehenä haluaa olla läsnä ja keskustella alaisten kanssa työpaikalla.

5.6.4. Yhteenveto HR- ja muissa tukipalveluissa työskentelevien kokemuksista

HR- ja muissa tukipalveluissa toimivien vastauksista on selkeästi havaittavissa tämän ryhmän roolien kirjavuus sekä myös HR-yksikössä työskentelevien tarve selitellä esimiesten toimintaa ja pohtia asioita koko organisaation kannalta. Lisäksi vastauksista näkee, että tässä henkilöstöryhmässä tiedetään etätyöstä eniten ja ollaan myös perehdytty etätyötutkimuksiin. Osittain tästä syystä HR- ja muissa tukipalveluissa työskentelevät näkivät etätyössä selkeästi enemmän erilaisia hyötyjä ja haasteita kuin esimiehet ja työntekijät.

Tukitoiminnoissa työskenteleville tärkein vapautta ja autonomiaa lisäävä tekijä etätyössä oli mahdollisuus suunnitella itse päivänsä ja ajankäyttönsä. Muiden ryhmien tavoin myös HR- ja muissa tukipalveluissa toimivat olivat huomanneet etätyön lisäävän työtehoa sekä parantavan tulosten laatua. HR- ja muissa tukipalveluissa toimivat painottivat erityisesti selkeiden ja saavutettavissa olevien tavoitteiden tärkeyttä onnistumiskokemusten turvaajina. Tavoitteiden asettamisessa saatetaan heidän mielestään tarvita myös esimiesten apua.

HR- ja muissa tukipalveluissa työskentelevät kokivat etätyön kiinnostavana mahdollisuutena lisätä suorituksen johtamista, mutta samalla todettiin esimiesten tarvitseva asiasta lisää koulutusta. Myös HR- ja muissa tukipalveluissa toimivien vastauksista on pääteltävissä, että erityisesti yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttyminen saattaa vaarantua etätyön myötä. Toisaalta tämä ei ole yhtä suuri riski, mikäli etätyö pysyy tietyissä rajoissa, eikä ole esimerkiksi enemmän kuin puolet työajasta. Oheisten sitaattien jälkeen HR- ja muissa tukipalveluissa työskentelevien kokemukset on tiivistetty yhteen taulukkoon.

HR7: ”Pitäisi kannustaa, koska tutkimukset osoittaa että lisää henkilön jaksamista.”

HR2: ”Etätyöskentely on luonnollista, normaalia ja perustuu työnkuvaan. Edellytys on avoimuus.”

Taulukko 6. Yhteenvedo HR- ja muissa tukipalveluissa toimivien kokemuksista etätyöstä autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa sekä etätyön muut haasteet ja mahdollisuudet.

Autonomia		Pätevyys		Yhteenkuuluvuus		Muut kokemukset	
Tukee	Vaarantaa	Tukee	Vaarantaa	Tukee	Vaarantaa	Mahdollisuus	Haaste
luottamus on etätyön lähtökohta	epäluottamus etätyön kieltäminen	keskeytysten puute ja työrauha	tavoitteiden epäselvyys	etätyö ja läsnätyö oikeassa suhteessa	yhdessä vietetyn ajan vähyys ja satunnaisten kohtaamisten puute	etätyö itsessään lisää työmotivaatiota ja hyvinvointia	avaa mahdollisuuden oman edun tavoitteluun
vapaus valita työskentelypaikka ja aika	esimiehen suoran valvonnan	tehokkuus (paljon saatu aikaan)	epävarman työntekijän yksin pärjäämään jättäminen	globaalien tiimien työskentelytapojen käyttöönotto	väärinkäsitykset, epämuodollisen tiedonvaihdon väheneminen	helpompi yhteen sovittaa työ- ja yksityiselämä	organisaation etätyökäytännöt ovat vanhanaikaisia
vapaus valita etäpäivän tehtävät ja ajankohta	vähenevä johtaa sisäisen motivaation	työskentelyn laatu paranee	”syyllisyyden” tunne	tiimin ryhmäytämisen ennen hajottamista	tiimien työteho ja toiminta heikkenee	etätyö osoittaa, ettei makseta läsnäolosta vaan tuloksista	esimiehiä pitäisi kouluttaa etäjohtamiseen
vapaus ulkonäköpaineista	sammumiseen	”flow“-tila		avoin keskustelu esimiehen ja tiimin välillä	etätyöntekijän ”unohtaminen”	organisaation maine ja rekrytointi paranee	esimiehen vastuu valvoa ettei kukaan tee liikaa töitä
itsenäinen työskentely ja itsensä johtamisen taito		selkeä ja saavutettava tavoite sekä riittävä osaaaminen		etätyömahdollisuuksista	yhdenvertainen ja tasapuolinen kohtelu ei toteudu	onnettomuudet ja sairauspoissaolot vähenevät	hämärtää työajan ja vapaa-ajan välisen rajan, riskinä ”tunnolliset” työntekijät
painopisteen siirtyminen työaikaseuran nosta tulosseurantaan				sosiaalisen kanssakäymisen tärkeyden tiedostaminen, jokaisen oma halu pitää yllä sosiaalisia suhteita työkavereiden kanssa	nykytila organisaatiossa ja puutteelliset johtamistaidot	tavoitteiden ja roolien selkeys helpottaa etäjohtamista	rauhottumispaikat muuttuvat ”stressipaikoiksi”
				esimies ei tee etätöitä vaan on tiimilleen läsnä ja saavutettavissa		keino säilyttää työkyky työuupumustilanteissa	etätyöstä tulee statussymboli
						keino lieventää ongelmia toimitiloissa, paljon puhuvat kotiin puhumaan	hiljaisen tiedon siirtyminen heikkenee

5.7. Yhteenvedo kaikkien ryhmien tuloksista

Kaikkien kolmen henkilöstöryhmän vastauksista etätyön autonomiaa tukevia hyötyjä, etuja ja mahdollisuuksia ovat vapaus valita työskentelypaikka ja -aika, vapaus ulkonäköpaineista, vapaus valita etäpäivän tehtävät ja ajankohta, painopisteen siirtyminen työaikaseurannasta tulosseurantaan ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Nämä toteutuivat silloin, kun luottamus oli etätyön lähtökohtana. Kaikkien mainitsemat pätevyyteen liittyvät edut ja mahdollisuudet olivat keskeytysten

puute ja työrauha, tunne tehokkuudesta ja työnteon paremmasta laadusta ja koettu "flow"-tila. Pätevyyden tarvetta tuki myös selkeä ja saavutettava tavoite sekä riittävä osaaminen. Yhteenkuuluvuuden tunteen turvasivat henkilöstöryhmien mielestä etätöiden ja läsnätyön tekeminen oikeassa suhteessa, globaalien tiimien työskentelytapojen käyttöönotto, sosiaalisen kanssakäymisen tärkeyden tiedostaminen ja jokaisen oma halu pitää yllä sosiaalisia suhteita työkavereiden kanssa sekä se, että esimies ei mieluiten itse tee etätöitä vaan on tiimilleen läsnä ja saavutettavissa. Lisäksi kaikki ryhmät olivat sitä mieltä, että etätöitä lisää työmotivaatiota ja hyvinvointia, helpottaa työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista, parantaa organisaation mainetta ja helpottaa rekrytointia sekä osoittaa, ettei organisaatiossa makseta läsnäolosta vaan tuloksista.

Kaikkien kolmen henkilöstöryhmän vastauksista päätellen yhteenkuuluvuudessa nähdään etätöiden kontekstissa eniten haasteita, haittoja ja uhkia. Näitä ovat muun muassa yhdessä vietetyn ajan vähyys, satunnaisten kohtaamisten puute, väärinkäsitykset, epämuodollisen tiedonvaihdon väheneminen. Uhkaksi koetaan, että yhdenvertainen ja tasapuolinen kohtelu ei toteudu. Kaikki ryhmät mainitsevat yhteenkuuluvuuden kannalta organisaation nykytilan ongelmalliseksi sekä esimiesten johtamistaidot puutteellisiksi. Autonomiasta uhkasi kaikkien ryhmien mukaan epäluottamus ja etätöiden kieltäminen ja pätevyyttä "syyllisyyden" tunne sekä epävarman työntekijän "yksin pärjäämään" jättäminen. Kaikissa ryhmissä pelättiin etätöiden hämärtävän työn- ja vapaa-ajan välisen rajan.

Seuraavaksi esitellään kaksi tulokset kokoavaa taulukkoa, joissa eri ryhmien näkemyserot ja näkemyksien yhtäläisyydet erottuvat. Taulukot pyrkivät selventämään sitä, minkä tarpeiden tyydyttyminen etätöiden kontekstissa on eri ryhmien kokemusten perusteella mahdollista ja minkä tarpeiden tyydyttyminen saattaa eri ryhmien kokemusten perusteella olla uhattuna. Lisäksi taulukot esittelevät, missä tilanteissa tämä tapahtuu. Tarpeita tukevat tai uhkaavat tilanteet ja tekijät on ryhmitelty kahteen eri taulukkoon sen mukaan, voidaanko ne nähdä etätöiden kontekstissa mahdollisuuksina, etuina ja hyötyinä vai haasteina, haittoina ja uhkina. Samoihin taulukoihin on myös koottu ne muut huomiot, jotka eivät varsinaisesti liity kolmen perustarpeen tyydyttymiseen, mutta ovat etätöiden yhteydessä muuten kiinnostavia.

Taulukko 7. Kolmen henkilöstöryhmän kokemat etätöön hyödyt, edut ja mahdollisuudet.

	Autonomia	Pätevyys	Yhteenkuuluvuus	Muut kokemukset
Esi- miehet			yhteenkuuluvuus oman perheen kanssa myös tärkeää	tavoitteiden ja omien roolien selkeys helpottavat etäjohtamista ekologiset hyödyt ja taloudelliset säästöt hiljainen tieto saadaan paperille helpottaa toimitiloista johtuvia ongelmia tiimityön ”pullonkaulat” ratkeavat
Työn- tekijät	luottamusta nauttiva työntekijä sitoutuu ja joustaa tavoitettavuus valvonnan välineenä		avoin keskustelu esimiehen ja tiimin välillä etätö-mahdollisuuksista ”yksinäisten susien” roolin tunnustaminen ja hyväksyminen	ekologiset hyödyt keino säilyttää työkyky työuupumustilanteissa
HR yms.			avoin keskustelu esimiehen ja tiimin välillä etätö-mahdollisuuksista tiimin ryhmyttäminen ennen hajottamista	tavoitteiden omien roolien selkeys helpottavat etäjohtamista keino säilyttää työkyky työuupumustilanteissa onnettomuudet ja sairauspoissaolot vähenevät helpottaa toimitiloista johtuvia ongelmia
Yhteiset	luottamus on etätöön lähtökohta vapaus valita työskentelypaikka ja aika vapaus ulkonäköpaineista vapaus valita etäpäivän tehtävät ja ajankohta painopiste työaika-seurannasta tulosseurantaan itsenäinen työskentely ja itsensä johtamisen taito	keskeytysten puute ja työrauha tehokkuus (paljon saatu aikaan) kokemus että työskentelyn laatu paranee “flow“ tila selkeä ja saavutettava tavoite sekä riittävä osaaminen	etätö ja läsnätyö oikeassa suhteessa globaalien tiimien työskentelytapojen käyttöönotto sosiaalisen kanssakäymisen tärkeyden tiedostaminen sekä jokaisen oma halu pitää yllä sosiaalisia suhteita työkalvereiden kanssa esimies ei tee etätöitä vaan on tiimilleen läsnä ja saavutettavissa	etätö itsessään lisää työmotivaatiota ja hyvinvointia työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen organisaation maine ja rekrytointi paranee etätö osoittaa, ettei organisaatiossa makseta läsnäolosta vaan tuloksista

Taulukko 8. Kolmen henkilöstöryhmän kokemat etätöön haasteet, haitat ja uhat.

	Autonomia	Pätevyys	Yhteenkuuluvuus	Muut kokemukset
Esi- miehet	tunne että etätöissä pitää aina olla tavoitettavissa liiallinen valvonta ja raportoinnin velvoite		lojaalisuus muuttuu painolastiksi tiimien työteho ja toiminta heikkenee	avaa mahdollisuuden oman edun tavoitteluun etätö koetaan saavutettuna erityisetuna esimiehen vastuu valvoa ettei kukaan tee liikaa töitä
Työn- tekijät	raportointi ja tarkka valvonta ilman selviä syitä esimiehen ja työntekijän eriävät mielipiteet työn tavoitteista ja rooleista avoimen keskustelun puute		epäoikeudenmukaiseksi koettu nykyinen tilanne	etätöissä tehdyt ylityöt eivät rekisteröidy organisaatio lukkiintuu vanhoihin toimintatapoihin, pysähtynyt kulttuuri turhauttaa
HR yms.	esimiehen valvonnan väheneminen	tavoitteiden epäselvyys	tiimien työteho ja toiminta heikkenee	avaa mahdollisuuden oman edun tavoitteluun esimiehiä pitäisi kouluttaa etäjohtamiseen etätö koetaan saavutettuna erityisetuna rauhottumispaikat muuttuvat ”stressipaikoiksi” epäselvyydet lainsäädännön, työehtosopimusten, työ- ja tietoturvallisuuden, vakuutusten ym. suhteen etätöistä tulee statussymboli hiljaisen tiedon siirtyminen heikkenee esimiehen vastuu valvoa ettei kukaan tee liikaa töitä organisaation etätöikäytännöt ovat vanhanaikaisia
Yhteiset	Epäluottamus, etätöön kieltäminen	”syyllisyyden” tunne epävarman työntekijän ”yksin pärjäämään” jättäminen	yhdessä vietetyn ajan vähyys ja satunnaisten kohtaamisten puute väärinkäsitykset, epämuodollisen tiedonvaihdon väheneminen yhdenvertainen ja tasa- puolinen kohtelu ei toteudu nykytila organisaatiossa ja puutteelliset johtamistaidot etätöntyöntekijän ”unohtaminen”	hämärtää työajan ja vapaa-ajan välisen rajan

6. TUTKIELMAN JOHTOPÄÄTELMÄT JA KATSAUS TULEVAAN

Tässä tutkimuksen kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitellään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja keskeisimmistä löydöksistä. Tulosten yhteenveto toteutetaan vastaamalla tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin tiivistetysti. Tämän jälkeen tutkimuksen empiirisiä tuloksia peilataan ja vertaillaan aiempaan tutkimukseen lähinnä pyrkien löytämään mahdollisia yhteyksiä tutkimusten välille. Tämän jälkeen siirrytään pohtimaan, miten tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää käytännön työelämässä. Tässä yhteydessä organisaatioiden esimiehille ja HR-henkilöstölle annetaan muutamia käytännön vinkkejä ja ehdotuksia etätyön sallimisen ja lisäämisen suhteen. Tämän jälkeen arvioidaan tutkielman laatua ja rajoitteita. Tutkielman lopussa annetaan muutamia ehdotuksia jatkotutkimukselle.

6.1. Tutkielman tärkeimmät löydökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tapauksena toimineen kohdeorganisaation esimiesten, työntekijöiden ja HR- ja muissa tukitoiminnoissa toimivien kokemuksia etätyöstä. Näitä etätyöhön liittyviä kokemuksia peilattiin edellisessä pääluvussa Decin & Ryanin (1985; 2000; 2002) itseohjautuvuusteorian kolmeen päätarpeeseen, joiden valossa haastattelumateriaali pääosin analysoitiin. Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli antaa kokonaisvaltainen katsaus kohdeorganisaation etätyökäytäntöjen nykytilasta sekä henkilöstön ajatuksista etätyöstä samalla tarkastellen niitä autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa.

Tutkimuksen toissijainen tavoite oli kerätä kohdeorganisaation ja muiden asiasta kiinnostuneiden tahojen käyttöön tärkeitä kokemuksia etätyöstä sekä antaa teoriaan pohjautuvan perustellun näkemyksen etätyön koetuista vaikutuksista sekä toimivista käytännöistä. Tähän toissijaiseen tavoitteeseen vastataan osittain tässä luvussa, mutta erityisen kiinnostavia kohdeorganisaatiolle ja muille asiasta kiinnostuneille ovat kolmannessa alaluvussa esitetyt käytännön vinkit. Tutkimuksen tulokset esitellään seuraavaksi tiivistetysti vastaten tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Millaisia kokemuksia kohdeorganisaation eri henkilöstöryhmillä on etätyöstä?

Kohdeorganisaatiossa työskentelevillä kolmen henkilöstöryhmän edustajilla oli hyvin erilaisia, mutta hyvin mielenkiintoisia kokemuksia etätyöstä. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät olivat eniten kiinnostuneita etätyöstä ja myös näkivät siinä eniten etuja.

Heidän joukossaan tehtiin jo nyt eniten etätyötä ja myös halukkuus etätyön lisäämiseen oli suurinta.

Esimiesten joukossa oli eniten ääripäitä. Heidän joukossaan oli selvästi niitä, jotka suhtautuivat etätyöhön melko ongelmalähtöisesti pohtien erilaisia valvontaan ja johtamiseen liittyviä haasteita. Toisaalta esimiesten joukossa oli myös ”visionäärejä”, jotka kokivat etätyön mahdollisuutena uudistaa organisaation toimintaa ja kulttuuria sekä parantaa henkilöstön viihtyvyyttä ja motivaatiota.

HR- ja muissa tukipalveluissa työskentelevien joukossa tuli esiin eniten erilaisia huomioita. Joukossa ja kokemuksissa oli siis eniten hajontaa. Tukipalveluissa toimivat pohtivat paljon organisaation yleisiä linjauksia ja siihen liittyvää problematiikkaa, lisäksi heitä huolettivat etätyöhön liittyvät vakuutukselliset, työ- ja tietoturvalliset ja lainsäädännölliset haasteet.

Kokemusten perusteella voidaan todeta, ettei kohdeorganisaatiossa vielä ole paneuduttu kunnollisesti määrittelemään etätyömahdollisuuksia eikä pohdittu etätyön mahdollisesti tarjoamia positiivisia vaikutuksia koko henkilöstön työmotivaatioon. Kirjavat käytännöt luovat epätasa-arvoisen tilanteen, jossa etätyön mahdollinen potentiaali työmotivaatioon vaikuttavana elementtinä on jäänyt kokonaisvaltaisesti hyödyntämättä.

Miten näitä kokemuksia voidaan tulkita itseohjautuvuusteorian ja aiempien tutkimusten valossa?

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tutkitusti innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia työntekijöitä. He saavat enemmän aikaan ja tekevät tulosta kestäväällä tavalla. Kun yritykset löytävät tavan vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota työtehtäviään kohtaan, on tällä kauaskantoisia myönteisiä seurauksia yrityksen innovatiivisuudelle ja tulokselle. (Martela & Jarenko 2014: 32.) Kuten myös Hill ym. (2003) toteavat, ovat motivoituneet työntekijät strategisesti erittäin tärkeitä yritysten menestymiselle. Motivoituneet työntekijät haluavat panostaa omalla lahjakkuudellaan ja osaamisellaan yritykseen.

Tässä tutkimuksessa saatiin viitteitä siitä, että etätyöntekijät ovat sisäisesti motivoituneempia kuin toimistolla työskentelevät. Tällä tarkoitetaan joko vahvistunutta, aitoa sisäistä motivaatiota tai integroitunutta säätelystä, joka vie ulkoista motivaatiota lähelle sisäistä motivaatiota.

Tutkimuksessa havaittiin lukuisia sellaisia elementtejä ja kokemuksia, joiden voidaan ajatella itseohjautuvuuden teorian mukaan joko lisäävän tai heikentävän henkilöstön sisäistä motivaatiota. Etätyön voidaan nähdä tämän tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttavan niin autonomian, pätevyyden kuin yhteenkuuluvuuden tarpeisiin. On pitkälti esimiesten toiminnasta ja yleisistä säännöistä kiinni, ovatko nämä vaikutukset negatiivisia vai positiivisia, eli tukevatko etätyökokemukset henkilöstön motivaatiota vai eivät.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että erityisesti satunnaisen etätyön salliminen ja jopa siihen kannustaminen voisi tukea henkilöstön autonomian ja pätevyyden tunteita. Vastavuoroisesti etätyön rajaaminen vain puoleen työajasta turvaa yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymisen.

Tutkimuksessa on esitetty monia syitä, miksi sisäisen motivaation turvaaminen organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää. Sisäisesti motivoituneet, itseohjautuvat etätyöntekijät voivat olla valmiimpia panostamaan yrityksen menestymiseen enemmän kuin toimistolla työskentelevät työntekijät, sillä heitä motivoi palkkioiden sijaan työn ilo. He jaksavat panostaa työhönsä enemmän, ovat innovatiivisempia sekä kykenevät itsenäiseen päätöksentekoon. Tämä, yhdistettynä siihen tosiasiaan, että etätyöllä säästetään myös toimisto- ja työmatkakustannuksissa, yhteiskunnallisia etuja unohtamatta, pitäisi olla selkeä argumentti etätyön suunnitelmallisen sallimisen ja edistämisen puolesta.

6.2. Tutkimuksen tulokset kirjallisuuden valossa

Seuraavaksi tehdään lyhyt katsaus pääluvussa kaksi esitettyjen aiempien tutkimusten sekä tämän tutkimuksen tulosten mahdollisista yhteyksistä. Pyrkimyksenä on osoittaa, saavatko aiemmissa tutkimuksissa esitetyt näkökulmat etätyön erilaisista vaikutuksista työntekoon ja työmotivaatioon vahvistusta tämän tutkimuksen tuloksista.

Aiemmissa tutkimuksissa on esitetty etätyön voivan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (J.G. Caillier 2012; Gajendran & Harrison 2007). Lisäksi aiemmat tutkimukset esittävät, että epäsäännöllinen etätyö saattaa olla parempi työntekijöiden työtyytyväisyyden ja motivaatioon kannalta kuin jatkuva etätyö (J.G. Caillier 2012). Sopiva etätyön määrä saattaa olla noin puolet työajasta, eli 2-2,5 päivää viikossa (Golden & Veiga 2005). Tähän tulokseen päädyttiin

muun muassa siksi, koska työpaikan sosiaaliset suhteet kärsivät enemmän jatkuvassa etätyössä kuin epäsäännöllisessä etätyössä, mutta epäsäännöllinen etätyö vaikutti positiivisesti autonomian tunteeseen sekä pienensi konfliktia työ ja perhe-elämän välillä (Golden & Veiga 2005; Gajendran & Harrison 2007).

Lisäksi Caillier (2015) havaitsi, että ne julkisen sektorin työntekijät, joilla oli korkea julkisen palvelun motivaatio, tekivät enemmän etätöitä kuin ne joilla oli alhaisempi julkisen palvelun motivaatio. Hänen mukaansa tämä selittyisi sillä, että sisäisesti motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät olivat myös luotettavia esimiesten silmissä ja saivat näin ollen tehdä enemmän etätöitä. Tässä tilanteessa suuri etätyön määrä ei vaikuttanut työntekijöiden motivaatioon negatiivisesti.

Kaikki edellä mainitut tutkimukset saavat vahvistusta tämän tutkimuksen empiirisistä tuloksista. Etätyö koettiin kaikissa henkilöstöryhmissä tärkeäksi keinoksi sovittaa omia menoja yhteen työelämän kanssa. Tämän koettiin muun muassa vähentävän stressiä sekä parantavan jaksamista ja työhyvinvointia. Lisäksi empiirinen tutkimus antoi viitteitä siitä, että etätyö voi tyydyttää autonomian tarvetta, mikä taas lisää motivaatiota. Monet tutkimukseen vastanneet olivat kuitenkin huolissaan tiimityöskentelyn, sosiaalisten suhteiden ja yhteenkuuluvuuden tunteen heikkenemisestä etätyön myötä. Heidän mielestään etätyössä ei tulisi siirtyä jatkuvaan etätyöhön, sillä siinä haitat nähtiin etuja suurempina. Monet myös totesivat, että epäsäännöllinen etätyö tai etätyö joka on noin puolet työajasta, ei vaikuttaisi sosiaalisiin suhteisiin ainakaan merkittävästi. Tällä tavoin voidaan todeta tutkimusten tulosten vahvistavan aiempaa ajatusta optimaalisen etätyömäärän olevan noin puolet työajasta. Myös Caillierin (2015) ajatus valmiiksi sitoutuneiden ja motivoituneiden työntekijöiden suuremmasta etätyömäärästä saa vahvistusta empiirisissä tuloksissa. Useat esimiehet ja tukitoiminnoissa toimivat kertoivat luottamuksen ja itsenäisen tehtävien suorittamisen olevan edellytys sallia henkilölle etätöitä. Samalla ne työntekijät, jotka jo tekivät paljon etätöitä, kertoivat tekevänsä hyvin itsenäistä työtä, jossa etätyö toi myös mukanaan monia työhön liittyviä etuja, kuten paremman mahdollisuuden palvella asiakkaita.

Aiemmissä tutkimuksissa pohdittiin myös muun muassa sitä, miksi työ- ja perhe-elämän konflikti vaikuttaa joissain tutkimuksissa lisääntyvän ja joissain taas pienentyvän etätyön myötä. Golden, Veiga & Simsek (2006) löysivät erilaisia vaihtelua selvittäviä ympäristötekijöitä. He esimerkiksi havaitsivat, että etätyö ei vähentänyt perhe-elämän ja työn välistä konfliktia, jos etätyöntekijä teki hyvin itsenäistä työtä. Golden ym. (2006) selittävät löydöstä sillä, että itsenäisesti työtä tekevät saattavat sijoittaa säästetyt tunnit

perheen sijaan työhön, koska ovat niin innostuneita tai keskittyneitä työhönsä. Lisäksi Golden ym. (2006) esittivät, että etätyöntekijän mahdollisuudet itse aikatauluttaa työntekoaan pienensi entisestään työ-perhe konfliktia. Fonner ja Roloff (2010) tekivät vielä huomion, että parempi työ- ja perhe-elämän hallinta selittyy osittain myös sillä, että etätyöntekijät olivat vähemmän stressaantuneita jatkuvista keskeytyksistä. Fonner ja Roloff (2010) saivat myös selville, että etätyöntekijät säästyvät turhan informaation ja keskeytysten lisäksi myös todistamasta negatiivista sosiaalista kanssakäymistä kuten oman edun tavoittelua.

Edellä kuvaillut tutkimustulokset saivat vahvistusta tämän tutkimuksen tuloksista ainakin siinä määrin, että monet haastatellut kertoivat tekevänsä etänä helpommin pitkiä päiviä tai olevansa jatkuvasti tavoitettavissa. Yleisenä huolen aiheena oli niin kutsuttujen tunnollisten työntekijöiden tekemät näkymättömät ylityötunnit. Voidaan siis ajatella, että Goldenin ym. (2006) ajatus motivoituneiden työntekijöiden omistautumisesta työlleen eikä perheelleen saa tukea haastateltavien kokemuksista. Empiirisen tutkimuksen tulokset vahvistavat myös osittain Fonnerin ja Roloffin (2010) ajatusta siitä, että rauhallinen, keskeytyksetön työskentely vähentää stressiä ja lisää tehokkuutta, joka taas mahdollistaa joissain tapauksissa paremman työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen. Tämän tutkimuksen tuloksissa ei sen sijaan tullut ilmi kokemuksia siitä, että olisi vältytty negatiivisilta puheilta ja esimerkiksi oman edun tavoittelulta.

Myös Lee-Kellyn (2005) tutkimukset hallintakäsityksen vaikutuksesta etätyökokemuksiin saavat vahvistusta tämän tutkimuksen empiirisistä tuloksista. Lee-Kellyn mukaan, ne tiimien jäsenet, joilla oli korkea sisäinen hallintakäsitys, ajattelivat etätyöstä positiivisemmin kuin ne, joilla oli korkea ulkoinen hallintakäsitys. Hallintakäsityksestä johtuvat asenne ja toimintaerot, näkyvät myös tämän tutkimuksen tuloksissa, erityisesti esimiesten vastauksissa. Esimiehet toivovat etätyöntekijöiltä hyvää etäpäivien suunnittelua ja ajattelevat joidenkin tarvitsevan tähän myös enemmän apua. He myös ajattelevat, että etätyö ei sovi niille, jotka eivät ole kovin itseohjautuvia ja tarvitsevat paljon tukea ja apua. Myös muut henkilöstöryhmät korostivat etätyön vaativan itsensä johtamista, selkeitä tavoitteita ja itsenäisiä työtehtäviä, sillä yksin etänä työskentely voidaan kokea hankalaksi, jos on epävarma tehtävistään tai osaamisestaan. Lisäksi kaikki henkilöstöryhmät pelkäsivät joidenkin tekevän etänä liikaa töitä. Tähän toivottiin myös esimiesten tukea sekä tarkkaavaisuutta. Kaikki nämä havainnot tukevat Lee-Kellyn, sekä osaltaan myös Staplesin ym. (1999), ajatuksia itseohjautuvuuden ja minäpystyvyyden tunteen tärkeydestä etätyössä sekä esimiehen roolista realististen tavoitteiden asettajana ja niiden valvojana.

Tässä tutkimuksessa havaittiin myös autonomian tarpeen täyttymiseen viittaavia kokemuksia. Voidaankin siis todeta, että myös ne tutkimukset (Hill ym. 2003; Gajendran & Harrison 2007), jotka käsittelivät etätöiden positiivista vaikutusta koettuun autonomian tunteeseen ja sitä kautta esimerkiksi parempaan työssä viihtymiseen ja motivaatioon, saavat vahvistusta tässä tutkimuksessa. Lisäksi Hill ym. (2003) havaitsivat etätöntekijöiden kokeneen etätömahdollisuuden luottamuksen osoituksena työnantajalta työntekijälle. Myös tämä havainto saa tukea tutkimuksen empiirisistä tuloksista.

Myös tutkimukset, joissa todetaan etätöiden paremman mitatun tai koetun tehokkuuden selittyvän paremmalla työrauhalla keskeytyksettömässä ympäristössä, saavat selkeää tukea tästä tutkimuksesta.

Aiemmat tutkimukset, joissa henkilöiden oma aiempi kokemus etätöistä tai heidän valmiutensa käsitellä it-teknologiaa vahvasti positiivista suhtautumista etätöihin, saavat vain osittaista tukea tästä tutkimuksesta. Selvää tukea näille havainnoille ei voi esittää, sillä vaikka haastateltavien aiempia etätökokemuksia sekä etätö määrää haastattelussa kysyttiin, ei näitä tietoja ole tutkimuksessa verrattu yksilöiden kokemuksiin ja kertomuksiin kuin osittain. Tämä johtuu yksinkertaisesti aineiston laajuudesta, jonka yksityiskohtaisempi analysointi oli tässä aikataulussa mahdotonta. Aiempien kokemusten vertailu etätöistä esitettyihin mielipiteisiin olisikin hyvä aihe jatkotutkimukselle.

6.3. Tutkimuksen tulosten hyödyntäminen käytännön työelämässä

Tässä luvussa annetaan organisaatioiden esimiehille ja henkilöstöhallinnon edustajille ehdotuksia tämän tutkimuksen tulosten hyödyttämiseen käytännön työelämässä. Kohdeorganisaation kokemukset etätöskentelystä ja sen tuomista haasteista ja mahdollisuuksista voivatkin näin hyödyttää myös muita etätöistä kiinnostuneita laatimaan parempia etätöikäytäntöjä organisaatioihinsa. Ehdotukset perustuvat haastattelumateriaalista esiin nousseisiin toiveisiin erityisesti etäjohtamista, viestintää ja työn organisointia kohtaan.

Aivan ensimmäiseksi organisaatiossa tulisi esimerkiksi HR-yksikön toimesta tehdä yksi yhteinen määritelmä etätöille eli vastaus kysymykseen: ”Mitä etätö meidän

organisaatiossamme tarkoittaa ja mitä se ei tarkoita”. Tämän yhteisen määritelmän avulla päästään keskittymään siihen varsinaiseen etätööhön, josta on tutkimuksissa todettu olevan monenlaista hyötyä, eikä paneuduta pohtimaan esimerkiksi kotona tehtäviä ylitöitä tai töitä, joita tehdään kotona kun lapsi on sairaana. Määritelmässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytettyjä lähteitä ja määritelmiä. Tämä organisaation oma etätöön määritelmä tuleekin selvästi viestiä koko organisaation henkilöstölle.

Kun etätöön määritelmästä on sovittu, voidaan seuraavaksi ottaa selkoa varsinkin monia HR- ja tukitoiminnoissa työskenteleviä vaivaavista vakuutusellisista, lainopillisista, ergonomisista yms. rajoitteista ja huomioista. Tässä tutkimuksessa tuli selvästi ilmi, että harvoilla esimiehillä tai työntekijöillä oli todellista tietoa esimerkiksi vakuutusten voimassaolosta etäpäivänä. Jotta etätöyöskentely olisi turvallista ja tasapuolista, on näiden periaatteiden oltava selkeästi ainakin esimiesten tiedossa. Olisikin siis hyvä, jos organisaation HR-osasto laatisi etätöistä selkeän ohjeistuksen esimiehille koskien edellä mainittuja seikkoja.

Kolmas käytännön toimi on hyvä toteuttaa vasta, kun kaksi edellistä toimenpidettä on toteutettu ja viestitetty huolella organisaation sisällä. Näiden jälkeen voidaan suorittaa etätöypotentiaalin selvittäminen sekä tiimin yhteisten sääntöjen sopiminen. Etätöön onnistunut käyttöönotto tai sen käytön lisääminen edellyttävät ehdottomasti kartoitusta organisaation etätöypotentiaalista ja etätöyöhalukkuudesta. Tämä kartoitus olisi parasta tehdä jokaiselle toimihenkilölle henkilökohtaisesti, esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Kehityskeskustelu voisi toimia luonnollisena tilanteena pohtia henkilön halukkuutta ja mahdollisuuksia etätöölle. Kahdenkeskisessä keskustelussa toimihenkilö voi helpommin kysyä perusteluita etätöön sallimisille tai sen kieltämiselle. Tähän tulisi ehdottomasti olla työtehtäväkohtaiset syyt, jotka esimies voi selvittää ennen keskustelun pitämistä. Kun kaikkien tiimin jäsenten halukkuus ja mahdollisuudet etätööhön ovat selvillä, voitaisiin tiimin yhteisessä palaverissa sopia käytännön pelisäännöistä etätöön suhteen, niin että toimintatavoille saadaan kaikkien hyväksyntä. Tällä menettelytavalla saataisiin kullekin henkilölle sekä tiimille juuri hänelle sopiva etätöymäärä sovittua niin, että tiimin yhteistyöskentely on otettu huomioon. Lisäksi vältetään kaikenlaiselta kateuskeskustelulta kun etätöön potentiaalinen määrä ja tiimin edellyttämä läsnäolo on kaikille yhteisesti selvillä.

Neljäntenä ehdotuksena tai oikeastaan toivomuksena tutkimuksen kirjoittaja esittää esimiesten valmennusta, tukemista ja koulutusta. Tutkimustulokset osoittavat, että

erityisesti esimiesten toiminta ja negatiiviset ennakoasenteet heikentävät organisaation mahdollisuuksia hyötyä etätyön tuomista positiivisista vaikutuksista työmotivaatioon. Esimiehet kaipaavat tukea suorituksen johtamiseen sekä myös yleisesti etäjohtamiseen. Etäjohtaminen tuo esimiestyöhön haasteita esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa, avoimessa ja aktiivisessa viestinnässä sekä jaksamisen seurannassa. Sen sijaan valvonnan ”ongelmat” vaikuttavat olevan ennemminkin esimiesten itse asettamia mörköjä, jotka voisivat hävitä tuella, koulutuksella ja luottamuksen kehittämisellä. Esimiesten tulisi pystyä näkemään etätyö vain yhtenä tapana tehdä työtä sekä saada kuulla positiivisia, ennakkoluuloja vähentäviä kokemuksia etätyöstä. Etätyöasiaa pohtiva organisaatio voisikin harkita esimerkiksi esimiesmentorointia, jossa etätyön sallivat esimiehet mentoroisivat epäluuloisempia esimiehiä kertoen heille hyviä toimintamalleja.

6.4. Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Vaikka tutkimuksissa toki pyritään mahdollisimman virheettömään ja luotettavaan tulokseen, on tutkimuksen laatua ja luotettavuutta silti syytä arvioida. Luotettavuuden arviointiin on olemassa monia eri mittareita. Hyvin yleinen varsinkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä luotettavuuden arvioinnin väline on tutkielman reaalibelius ja validius. Näillä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta sekä pätevyyttä eli sitä onko asiaa mitattu oikealla mittarilla. (Hirsjärvi ym. 2013: 231.) Nämä perinteiset laadun ja luotettavuuden mittarit eivät kuitenkaan toimi kovin hyvin laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkija usein vaikuttaa saatavaan tietoon jo tiedonkeruuvaiheessa eli esimerkiksi haastattelussa. Monet tutkijat ovat todenneet, että laadullisten tutkimusten kuvaamat ilmiöt ovat usein kontekstisidonnaisia, eikä siksi ole olemassa kahta samanlaista, vertailtavissa olevaa tapausta mittauksen luotettavuuden toteamiseksi. Laadulliset tutkimukset ovatkin yleensä tutkijan subjektiivisia tulkintoja todellisuudesta, jotka hän toki yrittää perustella mahdollisimman luotettavasti. (Hirsjärvi ym. 2000: 187-190.) Kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuutta pyritään yleensä lisäämään tarkalla ja mahdollisimman totuudenmukaisella kuvauksella tutkimuksen eri vaiheista eli esimerkiksi haastattelutilanteesta, aineiston luokitteluperusteista ja tulkinnoista. Esimerkiksi suorat haastatteluotteet lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2013: 232-233.)

Eriksson ja Kovalainen esittävät kirjassaan *Qualitative Methods in Business Research* (2008: 294–295) alun perin Lincolnin ja Guban vuonna 1985 kehittämän neljäportaisen

mallin tutkielman luotettavuuden arviointiin edellä kuvattujen seurattavuuteen ja kuvattavuuteen liittyvien käsitteiden avulla. Nämä käsitteet ovat uskottavuus (credibility), varmuus (dependability), siirrettävyys (transferability) ja vahvistettavuus (confirmability).

Jotta tutkimus olisi uskottava, on tutkijan osoitettava, että hän on kuvannut ja tulkinnut tutkittavien käsitykset niin, että ne vastaavat tutkittavien alkuperäisiä käsityksiä (Eskola & Suoranta 2001: 211-212). Tämän tutkielman uskottavuutta lisää ensinnäkin se, että kaikki haastattelijat perehtyivät ennen haastattelujen aloittamista etätyön teoriaan tieteellisten artikkelien ja ryhmäkeskustelujen avulla. Lisäksi kohdeorganisaation toimintaan ja etätyökäytäntöihin tutustuttiin luennoilla, joihin osallistui kohdeorganisaation HR-yksikön edustaja. Kaikki haastattelijat saivat myös esittää hänelle kysymyksiä. Lisäksi kaikki haastattelijat osallistuivat yliopiston tutkijan pitämään haastatteluun valmistavaan koulutukseen. Itse haastattelutilanteessa haastattelijat ovat näin olleet perehtyneitä teoriaan, kohdeorganisaatioon sekä haastattelutekniikkaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin joko puhelimitse tai erillisellä nauhurilla. Näin haastattelijat ovat pystyneet haastattelutilanteessa keskittymään ainoastaan haastateltavan kuuntelemiseen muistiinpanojen kirjoittamien sijasta. He ovat myös pystyneet esittämään haastattelurungosta poikkeavia, tarkentavia kysymyksiä. Kaikki haastattelut litteroitiin huolellisesti tutkimusta johtaneen professorin antamien ohjeiden mukaan heti haastattelujen jälkeen. Myös tämä lisää tutkimusprosessin uskottavuutta. Tutkielman kirjoittajan esittämien tulkintojen uskottavuutta lisäävät esitetyt suorat sitaatit haastattelumateriaalista.

Tutkimuksen varmuus tarkoittaa sitä, että tutkija on ottanut tutkimuksessa huomioon mahdolliset yllättävät ja ennustamattomat tekijät. Lisäksi tutkijan on koko tutkimusprosessin läpi osoitettava lukijalle olevansa johdonmukainen, harkitseva ja avoin. (Eriksson & Kovalainen 2008: 294–295.) Varmuutta haastattelutilanteisiin toi ennalta suunniteltu ja yhteisharkinnalla toteutettu haastattelurunko, joka myös mukautettiin kolmen eri henkilöstöryhmän tarpeisiin sopiviksi. Lisäksi kohdeorganisaation oma HR-tiimi valitsi haastateltavat henkilöt siten, että heillä oli kokemusta tai mielipiteitä etätyöstä. Näin varmistettiin se, että henkilöiltä saatiin kerättyä tarkoituksenmukaista aineistoa. Toteutetun tutkimusprosessin varmuutta pyritään lisäämään sillä, että koko tutkimuksen toteutus aineiston keruusta analysointiin on avoimesti ja johdonmukaisesti kuvailtu. Kaikki esitetyt tulokset ovat tarkoin harkittuja. Tämän tutkimuksen data-aineisto koostui 43 monisivuisesta haastattelusta. Otanta on verrattain suuri kvalitatiivisesti toteutettujen Pro Gradu –tutkielmien

joukossa. Voidaankin ajatella suuren otannan vahvistavan tulosten varmuutta. Toisaalta tulosten luotettavuutta heikentää osaltaan se, että haastatellut henkilöt olivat kohdeorganisaation itse valitsema, joten kohdeorganisaatio pystyi osaltaan vaikuttamaan siihen, millaista aineistoa pystyttiin keräämään.

Kolmas luotettavuuden arviointikriteeri on siirrettävyys eli tutkijan kyky osoittaa mahdollisten muiden tutkimusten voivan tukea tutkimuksen tuloksia (Eriksson & Kovalainen 2008: 294). Kuten jo edellä mainittiin, ovat laadullisten tutkimusten tulokset usein ainutkertaisia kuvauksia todellisuudesta, jotka ovat hyvin tiiviisti kontekstiin sidonnaisia (Eskola & Suoranta 2001: 211). Tässä tapauksessa kontekstina toimii kohdeorganisaatio sekä kolme tutkittua henkilöstöryhmää. Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan kohdeorganisaatiossa ja samoissa henkilöstöryhmissä, haastatellen kuitenkin eri henkilöitä, olisivat tulokset luultavasti samankaltaisia. Tutkimus voitaisiin lisäksi mahdollisesti siirtää toiseen globaalisti toimivaan teollisuuden alan yritykseen, jossa haastateltaisiin samojen henkilöstöryhmien edustajia, ja saada samankaltaisia vastauksia. Tutkija ei usko, että tutkimusta voitaisiin siirtää siten, että haastateltaisiin muiden henkilöstöryhmien edustajia tai täysin eri alan yrityksen työntekijöitä, sillä heillä ei välttämättä ole työn puolesta samankaltaista mahdollisuutta etätyöhön.

Viimeinen tutkimuksen luotettavuutta arvioiva kriteeri on tutkimuksen vahvistettavuus. Muiden aikaisempien tutkimusten tulisi siis vahvistaa tutkimuksen tuloksia ja osoittaa siten tutkijan päättelyn luotettavuus ja johdonmukaisuus (Eriksson & Kovalainen 2008: 294). Tämä tutkimus toteutettiin teorialähtöisesti, eli tarkoituksena olikin tehdä löydöksiä, jotka voisivat vahvistaa aiempia tutkimuksia. Nämä löydökset on esitetty jo aikaisemmin. Tämä teorialähtöinen tutkimus nojaa hyvin voimakkaasti itseohjautuvuusteorian asettamaan viitekehukseen. Tutkimuksessa havaittiin useita kokemuksia etätyöstä, jotka olivat tulkittavissa autonomian, pätevyys ja yhteenkuuluvuuden tunteen valossa. Tästä syystä voidaan todeta tutkimuksen saavan tukea aiemmista tutkimustuloksista ja lähdekirjallisuudesta.

Hirsjärvi ym. (2013: 233) toteavat laadullisen tutkimuksen validiutta lisäävän triangulaatio, eli tutkimusmenetelmien monimuotoisuus. Tässä tutkimuksessa haastattelurunkojen tekoon ja aineistonkeruuseen osallistui useita tutkijoita. Voidaankin todeta tutkijatriangulaation vahvistavan tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelu tutkimusmetodin mukana myös tunnustettuja ongelmia. Hirsjärvi ja Hurme (2000: 35) ovat listanneet haastattelun mahdollisia haittoja. Ensinnäkin haastattelijoilta vaaditaan usein taitoa, kokemusta ja koulutusta. Toiseksi haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on usein hyvin vapaamuotoista. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 35.) Tämä on ongelmallista, koska vakiintuneita malleja ei ole, eikä analyysi näin ollen välttämättä ole vertailukelpoista tai luotettavaa.

Tässä tutkimuksessa aineiston laatu on pyritty varmistamaan haastattelukoulutuksella, johon kaikki haastattelijat osallistuivat. Vaikka suurin osa haastattelijoina oli kokemattomia, voitiin haastattelukoulutuksella lisätä haastattelijoiden itsevarmuutta ja uskoa omiin kykyihin. Koulutuksella pyrittiin lisäksi varmistamaan, että kaikki haastattelijat sisäistivät haastattelurungon ja ymmärsivät sen samalla tavalla. Haastattelujen laatua pyrittiin lisäksi lisäämään huolehtimalla, että tallentamiseen käytetyt laitteet ja ohjelmat toimivat ja haastattelijat osasivat käyttää niitä. Lisäksi huolehdittiin, että litterointiohjeet olivat yhtenevät ja että litteroinnit tehtiin mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen kerättiin palautetta haastatteluiden sujuvuudesta sekä ongelmakohtista ja tieto jaettiin haastattelijoiden kesken haastattelujen sujuvoittamiseksi.

6.5. Ehdotukset jatkotutkimukselle

Kuten edellä mainittiin, jäi tässä tutkimuksessa aikataulullisista syistä monta kiinnostavaa tienhaaraa tutkimatta. Aineiston laajuus antaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle jopa samasta aineistosta tai myöhemmin samasta kohdeorganisaatiosta. Samaa haastatteluaineistoa voitaisiin jatkossa tutkia myös henkilöiden taustatietoja ja kokemuksia vertaillen. Näin voitaisiin saada esiin uusia mielenkiintoisia yhteyksiä esimerkiksi henkilön omien aiempien etätyökokemusten, henkilön iän tai sukupuolen vaikutuksista erilaisiin kokemuksiin ja käsityksiin.

Kuten aikaisemmin on mainittu, on kohdeorganisaatio juuri työstämässä uusia ohjeistuksia ja käytäntöjä etätyölle. Erittäin kiinnostava aihe jatkotutkimukselle olisi seurantatutkimus, jossa selvitettäisiin, onko kohdeorganisaatiossa muutettu etätyökäytäntöjä ja näkyvätkö nämä muutokset mahdollisesti myös asenteiden muutoksena.

Kolmas mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi vertailututkimus saman toimialan tai saman suuruusluokan yrityksessä. Näin voitaisiin selvittää, missä määrin tutkimuksessa havaitut pätevyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunnetta vaarantavat tai tukevat tekijät ovat sidoksissa organisaatiokulttuuriin ja kohdeorganisaation käytäntöihin ja missä valossa ne näyttäytyisivät toisen organisaation kontekstissa. Esimerkiksi organisaation linjaus sallia etätyön tekeminen kaikille tai jopa kannustaa siihen, saattaisi vaikuttaa selvästi haastatteluissa esitettyihin pelkoihin tasapuolisuuden ongelmista ja kateuden lisääntymisestä.

LÄHDELUETTELO

- Algesheimer, R., U. Dholakia & C. Gurau (2011). Virtual Team Performance in a Highly Competitive Environment. *Group & Organization Management* 36:2, 161–190.
- Baard, P.P. (2002). Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis for success in for-profit and non-for-profit settings. Teoksessa: *Handbook of self-determination research*, 255-275. Toim. E.L. Deci & R.M. Ryan. Rochester, New York: University of Rochester Press.
- Bloom, N., J. Liang, J. Roberts & Z. J. Ying (2014). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics* 130:4, 165–218.
- van den Broeck, A., M. Vansteenkiste, W. Lens & H. De Witte (2010). Unemployed Individuals' Work Values and Job Flexibility: An Explanation from Expectancy-Value Theory and Self-Determination Theory. *Applied Psychology: an International Review* 59:2, 296–317.
- Caillier, J. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *American Review of Public Administration* 42:4, 461 – 480.
- Caillier, J. (2015). Do teleworkers possess higher levels of public service motivation? *Public service review* 16:4, 461-476.
- Deci, E. L. & R. M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. & R. M. Ryan (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55:1, 68-78.
- Deci, E. L. & R. M. Ryan (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. New York: University of Rochester Press.
- Dysvik, A. & B. Kuvaas (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology* 20:3, 367–387.

- Elo, S. & H. Kyngäs (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62:1, 107–115.
- Eriksson, P. & K. Koistinen (2014). Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä* 11.
- Eriksson, P. & A. Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications.
- Eskola, J. & J. Suoranta (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Fonner, K. L. & M. E. Roloff (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research* 38:4, 336-361.
- Fried, J. & D. Heinemeier Hansson (2014). *Etänä - toimistoa ei tarvita*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Gagné, M. & J. Forest (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* 49:3, 225–232.
- Gajendran, R. S., & D.A. Harrison (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology* 92:6, 1524-1541.
- Gibson, V. (2003). Flexible working needs flexible space? Towards an alternative workplace strategy. *Journal of Property Investment & Finance* 21:1, 12-22.
- Golden, T. D. & J. F. Veiga (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management* 31:2, 301-318.
- Golden, T. D., J. F. Veiga & Z. Simsek (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology* 91:6, 1340-1350.

- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion* 39, 74–87.
- Hakonen, N., A. Hakonen, K. Hulkko-Nyman & A. Ylikorkala (2014). *Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Helsinki: Talentum Media.
- Heinonen S. & R. Saarimaa (2009). Työelämän laadulla parempaa jaksamista - Kuinka etätö voi auttaa? *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys* 3: 25.
- Helle, M. (2004). *Etätö*. Helsinki: Edita Publishing.
- Hill, E. J., M. Ferris & V. Martinson (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior* 63:2, 220–241.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., P. Remes, & P. Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita*. 18. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Howard, J., M. Gagné, A. J. S. Morin & A. Van den Broeck (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior* 95–96, 74–89.
- Ilgen, D. R., J. R. Hollenbeck, M. Johnson & D. Jundt (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review of Psychology* 56, 517–543.
- Illegems, V. & A. Verbeke (2004). Telework: What Does it Mean for Management? *Long Range Planning* 37:4, 319–334.
- Microsoft Oy (2013). *Etätöbarometri 2013* [online]. Qualitem Oy Microsoft Oy:n toimeksiannosta. [siteerattu 29.9.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.slideshare.net/MicrosoftSuomi/ettybarometri-2013>

- Kaufmann, G. & A. Kaufmann (2008). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kauppalehti [online] (2014). Etätyö yleistyy hurjaa vauhtia. 27.1.2014 [siteerattu 29.9.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/etatyo-yleistyy-hurjaa-%09vauhtia/atFDPhFS>
- Kurland, N. B., & D. E. Bailey (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics* 28, 53–68.
- Lee-Kelly, L. (2005). Locus of control and attitudes to working in virtual teams. *International Journal of Project management* 24: 3, 234–243.
- Liiketalous [online] (2016) Etätyön riemut ja haitat. 23.3.2016 [siteerattu 29.9.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://liiketalous.fi/etatyo/etatyon-riemut-ja-haitat/>
- Lister, K. & T. Harnish (2011). The State of Telework in the U.S. How Individuals, Business, and Government Benefit. *Telework Research Network* [online]. [Siteerattu 18.4.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.workshifting.com/downloads/downloads/Telework-Trends-US.pdf>
- Martela, F. & K. Jarenko (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3* [online] [siteerattu 18.4.2016]. Saatavana World Wide Webistä: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F. & K. Jarenko (2015). *DRAIVI - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* 1. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50:4, 370-396.
- McCloskey, D. W., & M. Igarria (1998). A review of the empirical research on telecommuting and directions for future research. Teoksessa: *The virtual workplace*, 338 –358. Toim. M. Igarria & M. Tan. Hershey: Idea Group.
- Morgan, D.L. (1993). Qualitative content analysis: a guide to paths not taken. *Qualitative Health Research* 3:1, 112–121.

- Mäkikangas, A., T. Feldt & U. Kinnunen (2005). Hyvinvointi työssä. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologisetperusteet*, 13-37. Toim. Kinnunen, U., T. Feldt & S. Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Neuvonen, M. (2014). *Päätä viisaasti*. 1. painos. Helsinki: Talentum Media.
- Nupponen, T. (2002). Katsaus etätyötilanteessa Suomessa. Teoksessa: *Tietoyhteiskuntaa ymmärtämässä*, 189-198. Toim. Mäkinen, M., Salminen, K. & Viherä, M.-L.: Helsinki: Sonera Oyj.
- Olafsen, A. H., H. Halvari, J. Forest & E. L. Deci (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology* 56, 447–457.
- Pekkola, J. (2002). *Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä*. 1. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. 1. painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Staples, D. S., J. S. Hulland & C. A. Higgins (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science* 10:6, 758–776.
- Taimio, H. (2013). Julkisen palvelun motivaatio. *Talous ja yhteiskunta* 3, [online] [siteerattu 15.3.2016], 54–60. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty32013/pdf/ty32013Taimio.pdf>
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1. painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2016). Työolobarometri - Syksy 2016. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*, 34/2017 [online]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [siteerattu 31.3.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80549>
- Työministeriö (2007). *Etätyöopas työnantajalle*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Työterveyslaitos [online] (2017). Työhyvinvointi. [siteerattu 29.9.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

- Uhmavaara, H., J. Niemelä, H. Melin, T. Mamia, A. Malo, J. Koivumäki & R. Blom (2005). Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. *Työpoliittinen tutkimus 277*. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Vansteenkiste, M. & R. Ryan (2013). On Psychological Growth and Vulnerability: Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration as a Unifying Principle. *Journal of Psychotherapy Integration 23:3*, 263–280.
- Vartiainen, M. & K. Nurmela (2002). Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, 188–212. Toim. Nurmi, J.-E. & K. Salmela-Aro. Keuruu: PS-Kustannus.
- Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. 1. painos. Helsinki: Talentum pro.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. 2. painos. Newbury Park: Sage Publications.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko esimiehille

HAASTATTELURUNKO ESIMIEHILLE

- Mikä sinun mielestäsi on etätyötä ja mikä ei?
- Kuinka paljon sinun johtamassasi ryhmässä tehdään etätyötä? Milloin ja miksi?
- Mitä muita joustavan työskentelyn mahdollisuuksia johtamassasi organisaatiossa on käytössä? (*esim. joustava työaika, osa-aika työ yms.*)
- Miten sovitte etätyön tekemisestä?
- Miten ohjaat ja seuraat etätyötä? Miten erityisesti suoriutumisen johtaminen toteutuu etätyössä?
- Miten tehdyt etätyötunnit tai etätyönä tehty työ raportoidaan?
- Millaisia kokemuksia sinulla on etätyön tekemisen tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta?
- Mitä etuja ja haittoja näet etätyössä
 - työn tavoitteiden ja tulosten kannalta
 - työntekijän itsensä kannalta (edellisen lisäksi)
 - työyhteisön kannalta
 - sinun itsesi kannalta
 - työnantajaorganisaation kannalta laajemmin
 - muiden tahojen – esim. asiakkaiden - kannalta
- Voitko kertoa joistakin käytännön ongelmista tai haasteista, joihin olet / teillä on törmätty etätyöasian yhteydessä?
- Mitkä asiat ovat toimineet etätyön onnistumista ja tuloksellisuutta edistävästi?
- Mikä on luottamuksen merkitys etätyökysymyksissä?
 - Millä keinoin luottamukselle voitaisiin rakentaa parempia edellytyksiä?
- Miten sinä voisit omissa ryhmässäsi lisätä joustavuutta niiden henkilöiden työhön, jotka eivät voi tehdä etätyötä?
- Teetkö itse etätyötä?
 - Miten olet sen kokenut?
 - Miksi et tee?
 - Haluaisitko tehdä enemmän?
- Pitäisikö etätyön tekemistä mielestäsi edistää vai rajoittaa organisaatiossanne?
- Mitä organisaatiossanne yleisesti ottaen pitäisi tehdä etätyöasian osalta?
- Millaisia ohjeita tai muuta apua itse tarvitsisit etätyön johtamisen tueksi?
- Tiedätkö miten vakuutukset ovat voimassa etätyön osalta?
- Tuleeko sinulle vielä jotain muuta mieleen, joka olisi etätyön ja työn joustavuuden kannalta tärkeää nostaa esille?

Liite 2. Haastattelurunko toimihenkilöille

HAASTATTELURUNKO TYÖNTEKIJÄLLE

- Mikä sinun mielestäsi on etätyötä ja mikä ei?
- Kuinka paljon sinun ryhmässä tehdään etätyötä? Milloin ja mistä syystä?
- Teetkö itse etätyötä? Milloin ja miksi?
 - Miten olet sen kokenut, jos olet tehnyt etätyötä? / Miksi et tee?
 - Haluaisitko tehdä enemmän? Missä tilanteissa ja miksi?
- Jos tekee: millaisia vaikutuksia ja mihin olet huomannut kun teet etätyötä?
- Saatko etätyöstä enemmän energiaa/tehokkuutta vapaa-aikaan vai työhön?
- Mitä etuja ja haittoja näet etätyössä (yleensä, jos sitä ei haastateltavan yksikössä tehdä)
 - työn tavoitteiden ja tulosten kannalta
 - työntekijän itsensä kannalta (edellisen lisäksi)
 - työyhteisön kannalta (miten se on vaikuttanut esim. työtehtävien jakautumiseen työyhteisön sisällä?)
 - sinun itsesi kannalta
 - työnantajaorganisaation kannalta laajemmin
 - muiden tahojen – esim. asiakkaiden/yhteistyökumppaneiden - kannalta
- Voitko kertoa joistakin käytännön ongelmista tai haasteista, joihin olet / teillä on törmätty etätyöasian yhteydessä?
- Mitkä asiat ovat toimineet etätyön onnistumista ja tuloksellisuutta edistävästi?
- Miten etätyö heijastuu viestinnän tarpeisiin ja haasteisiin? Miten se on vaikuttanut kommunikointiin työyhteisön sisällä?
- Miten sovitte etätyön tekemisestä? Ja mistä asioista sovitte?
- Mikä on luottamuksen merkitys etätyökysymyksissä? Millä keinoin luottamukselle voitaisiin rakentaa parempia edellytyksiä
- Mitä organisaatiossanne pitäisi tehdä etätyöasian osalta? Mitä organisaatiossanne pitäisi tehdä etätyön osalta?
 - Millaisilla ehdoilla etätyön tekeminen työyhteisössänne parhaiten sujuisi?
 - Millaisia pelisääntöjä toivoisit etätyön tekemiseen?
- Mitä muita joustavan työskentelyn mahdollisuuksia johtamassasi organisaatiossa on käytössä? (*esim. joustava työaika, osa-aika työ yms.*)
- Tiedätkö miten vakuutukset ovat voimassa etätyön osalta?

Tuleeko sinulle vielä jotain muuta mieleen, joka olisi etätyön ja työn joustavuuden kannalta tärkeää nostaa esille?

Liite 3. Haastattelurunko HR-henkilöstölle ja muille tukipalveluille

HAASTATTELULOMAKE HR- ja muille tukipalveluille

- Mitä teillä tarkoitetaan joustavalla työllä ja etätyöllä? Miten sinä ne määrittelet?
- Minkälaisissa tehtävissä ja tilanteissa teillä voidaan tehdä etätyötä?
- Miten sinun organisaatiossasi suhtaudutaan etätyöhön? Miten sinä suhtaudut?
- Milloin etätyö sinun mielestäsi on järkevää?
- Milloin se mielestäsi ei ole järkevää?
- Miten arvelet etätyön vaikuttavan työssä suoriutumiseen? Miten suoriutuminen etätyössä varmistetaan?
- Miten etätyön tekeminen vaikuttaa työyhteisöön?
- Mitä etätyön tekeminen vaatii esimieheltä?
- Mitä pelisääntöjä etätyölle mielestäsi tarvittaisiin?
- Mihin etätyön lisääntyminen vaikuttaisi sinun omassa työssäsi?
- Mitkä asiat pitää olla varmistettu, jotta etätyö olisi tuottavaa?
- Tuleeko mieleesi joitain lainsäädännöllisiä tai TES:iin liittyviä näkökohtia, jotka vaikuttavat etätyön mahdollisuuksiin tai käytäntöihin?
- Teetkö itse etätyötä? Miten olet sen kokenut?/ Miksi et tee? / Haluaisitko tehdä enemmän?
- Millaisia ohjeita tai muuta apua itse tarvitsisit etätyöhön liittyvien asioiden johtamisen tueksi?
- Tuleeko sinulle vielä jotain muuta mieleen, joka olisi etätyön ja työn joustavuuden kannalta tärkeää nostaa esille?
- Tiedätkö miten vakuutukset ovat voimassa etätyön osalta?