



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Heidi Auno

Etätyön valvonnan vaikutuksia asiantuntijatyössä itsemääräämisteorian  
näkökulmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Kauppatieteiden maisterin koulutusohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Heidi Auno		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Etätyön valvonnan vaikutuksia asiantuntijatyössä itsemääräämisteorian näkökulmasta		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Pro gradu -tutkielma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Tomi Kallio ja Aki Lehtivuori		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	70

---

**TIIVISTELMÄ :**

Tieto näyttää yhä merkittävämpää roolia yhteiskunnan ja organisaatioiden toiminnassa ja siksi myös asiantuntijatyölle on vakiintunut aivan uudenlainen jalansija työelämässä. Tekniikan murroksen myötä asiantuntijatyö mahdollistuu yhä ketterämmin digitaalisissa kanavissa, ja etätyöstä on tullut pysyvä osa organisaatioiden arkea. Työn siirtyminen pois työpaikoilta on haastanut organisaatiot sopeuttamaan henkilöstökäytäntönsä tähän uuteen normaaliin sopiviksi, jotta toiminnan tehokkuus voidaan säilyttää myös toimintatapojen mullistuessa. Yksilön motivaation määrällä ja laadulla on keskeinen merkitys työntekijän työn tehokkuuden näkökulmasta. Siksi motivaation ylläpito ja tukeminen ovatkin organisaatioiden mielenkiinnon kohteena henkilöstökäytänteiden uudelleenmuotoilussa. Henkilöstökäytänteistä etätyön valvonnan toteuttaminen on yksi monimutkaisimmista haasteista etätyöhön siirryttäessä. Etätyön valvonta voi aiheuttaa työntekijöille paineen ja kontrollin tunnetta, mikä taas voi vaikuttaa työntekijän motivaation määrään ja laatuun, ja sitä kautta vähentää työn tehokkuutta. Toisaalta monien tekijöiden, kuten esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen on todettu tukevan yksilön autonomista motivaatiota, ja siten tukevan työn tehokkuutta. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena olikin selvittää etätyön valvonnan ja esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen vaikutuksia yksilön motivaatioon, ja sitä kautta työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen asiantuntijatyössä.

Itsemääräämisteoria (self determination theory) jakaa yksilön motivaation autonomisen ja kontrolloidun motivaation luokkaan. Ne molemmat vaikuttavat yksilön toimintaan, ja niiden olemassaoloon voidaan vaikuttaa työelämässä monin eri tavoin. Itsemääräämisteorian motivaation luokittelua hyödynnettiin tutkimusasetelman suunnittelussa ja tulosten tarkastelussa. Tutkimusaineisto oli kerätty jo aiemmin laajemman tutkimuksen yhteydessä kymmenen Keski-Pohjanmaalla toimivan organisaation asiantuntija- tai esihenkilötehtävissä toimivilta työntekijöiltä. Aineiston analyysit suoritettiin kvantitatiivisin menetelmin ja pääanalyysimenetelmänä oli regressioanalyysi. Tutkimuksessa etätyön valvonnalta löydettiin negatiivinen yhteys yksilön autonomiseen motivaatioon ja positiivinen yhteys yksilön kontrolloituun motivaatioon. Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella taas saatiin todennettua positiivinen yhteys yksilön autonomiseen motivaatioon. Nämä tulokset vahvistivat aiemmin kirjallisuudessa esitettyjä tutkimustuloksia. Sen sijaan esihenkilön luottamuksen ja kontrolloidun motivaation väliltä ei löydetty yhteyttä. Mielenkiintoista tutkimuksen tuloksissa oli se, että esihenkilön ja työntekijän välinen hyvä luottamus ei näyttänyt lainkaan suojaavan yksilön motivaatiota etätyön valvonnan negatiivisilta vaikutuksilta. Tämä tulos kannustaa tarkastelemaan esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen roolia asiantuntijatyössä tarkemmin tässä etätyön valvonnan kentässä. Tutkimuksen tulosten valossa organisaatiosuunnittelussa on tärkeää etätyön valvonnan keinoja valittaessa punnita etätyön valvonnan riskit työntekijöiden autonomisen motivaation vähenemiselle sekä valita esihenkilön ja työntekijöiden välistä luottamusta tukevia valvonnan keinoja.

---

**AVAINSANAT:** motivaatio, asiantuntijaorganisaatiot, etätyö, valvonta, luottamus

## Sisällys

1	Johdanto	6
2	Taustaluku	10
2.1	Asiantuntijatyö	10
2.2	Etätyö	11
2.3	Etätyön valvonta	14
2.3.1	Etätyön valvonnan suunnittelu	16
2.3.2	Etätyön valvonnan vaikutukset	18
2.4	Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus	22
2.5	Itsemääräämisteoria	24
2.5.1	Motivaatio	24
2.5.2	Itsemäärääminen ja motivaation tyypit	25
2.5.3	Sisäisen motivaation ravinteet	28
2.5.4	Itsemääräämisteoria työelämän näkökulmasta	29
3	Menetelmät ja aineisto	33
3.1	Aineiston keruu, kohdeorganisaatiot ja vastaajat	33
3.2	Etätyö ja etätyön valvonta kohdeorganisaatioissa	34
3.3	Menetelmät	36
3.3.1	Muuttujien ja hypoteesien valinnat	37
3.3.2	Muuttujien mittaaminen	40
4	Empiirinen analyysi	44
4.1	Analyysimenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus	44
4.1.1	Analyysimenetelmät	44
4.1.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	44
4.1.3	Mittareiden luotettavuus	45
4.1.4	Regressioanalyysit ja niiden luotettavuus	46
4.1.5	Regressioanalyysien toteutus	52
4.2	Tulokset	53
4.2.1	Autonomisen motivaation regressioanalyysisarja	53

4.2.2	Kontrolloidun motivaation regressioanalyysisarja	56
5	Keskustelu	59
5.1	Työntekijän motivaatio	59
5.2	Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus	61
5.3	Tutkimuksen rajoitteet	62
6	Johtopäätökset	65
	Lähteet	66

## Kuviot

Kuvio 1. Yksilön motivaatio ja toiminnan syyt itsemääräämisen jatkumolla. ....	26
Kuvio 2. Autonomisen motivaation regressioanalyysien jäännöstermit.....	52
Kuvio 3. Kontrolloidun motivaation regressioanalyysien jäännöstermit. ....	52

## Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot. ....	34
Taulukko 2. Käytössä olleet etätyön valvontamenetelmät kyselyyn vastanneilla. ....	36
Taulukko 3. Regressioanalyysien muuttujat. ....	38
Taulukko 4. Regressioanalyysien muuttujien mittarit. ....	41
Taulukko 5. Regressioanalyysien muuttujien tunnuslukuja.....	47
Taulukko 6. Regressioanalyysit ja analyysien hypoteesit.....	53
Taulukko 7. Autonomisen motivaation selitysvoiman tunnusluvut. ....	54
Taulukko 8. Autonomisen motivaation regressioanalyysin tuloksia.....	55
Taulukko 9. Kontrolloidun motivaation selitysvoiman tunnusluvut. ....	57
Taulukko 10. Kontrolloidun motivaation regressioanalyysin tuloksia. ....	58
Taulukko 11. Yhteenveto regressioanalyysien tuloksista.....	60

# 1 Johdanto

Yhteiskunnan muutokset ja teknologian kehityksen harppaukset ovat yhdessä saattaneet työelämän murrokseen, jossa asiantuntijatyön rakenteet ja rooli työelämässä muovautuvat aivan uudelleen (Huhtasalo, 2019; Muzam, 2023). Myös covid-19-pandemialla on ollut oma roolinsa muutoksen kiihdyttäjänä, kun etätyö, kuten muutkin paikkariippumattoman työn muodot, ovat tulleet jäädäkseen etenkin osaksi asiantuntijaorganisaatioiden arkea (Aloisi & De Stefano, 2022). Suomessa etätyötä tehdään vielä pandemian aiheuttaman kriisitilanteen jälkeenkin muihin EU-maihin nähden merkittävän paljon (Taskinen, 2023). Etätyön lisääntyminen ei ole vain pakon sanelemaa, vaan työntekijät kokevat etätyön itselleen merkitykselliseksi. Baronan (2024a; 2024b) työelämäselvityksessä 77 % vastaajista ilmoitti arvostavansa joustavia työskentelymahdollisuuksia, kuten etätyötä tai liukuvia työaikoja, aiempaa enemmän ja 36 % harkitsi uudenlaista tapaa, kuten etätyötä, nykyisten työtehtävien suorittamiseen. Palkan ja työtehtävien sisällön merkitys oli vähentynyt ja työhyvinvointia tukevat tekijät, sekä joustavat työskentelymahdollisuudet taas olivat kasvattaneet merkitystään työntekijöiden punnitessa valintojaan eri työnantajien välillä.

Etätyön yleistymisen myötä paikkariippumattoman työn näkökulman sisällyttäminen organisaatiosuunnitteluun ja suunnitelmien päivittämiseen on vahvasti meneillään suomalaisten asiantuntijaorganisaatioiden johtamistyössä (Kallio & Jansson, 2023). Yhtenä keskeisenä päämääränä tässä etätyöhön liittyvässä organisaatiosuunnittelussa on löytää ja vakiinnuttaa sopivimmat etätyön valvonnan käytänteet osaksi etätyön rutiinia (Aloisi & De Stefano, 2022). Etätyö itsessään voi yhtä lailla uhata tai tukea työntekijän autonomian kokemusta, työhyvinvointia sekä esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta (Iannuzzi & Campolongo, 2023; Kim ja muut, 2021; Van Yperen ja muut, 2016). Etätyön valvonnan käytänteillä taas on keskeinen rooli työntekijän autonomian kokemuksen, työhyvinvoinnin sekä esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen olemassaolon kannalta (Galanti ja muut, 2023; Iannuzzi & Campolongo, 2023). Etätyön valvonnan käytänteiden valinnassa tasapainoillaankin valvonnan määrän ja laadun sekä autonomian tarjoamisen ja luottamuksen tukemisen välillä (Fana ja muut, 2022; Galanti ja muut, 2023; Iannuzzi &

Campolongo, 2023), ja työntekijöiden motivaation laatu ja määrä siis kuvaavat toteutuneiden työolosuhteiden ja työilmapiirin laatua autonomiaa tulevina tai kontrolloivina tekijöinä (Gagné & Deci, 2005).

Työn liiallinen kontrollointi sekä autonomian ja luottamuksen puute voivat vähentää työntekijän autonomista motivaatiota ja esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta (Deci & Ryan, 2008; Iannuzzi & Campolongo, 2023). Autonominen motivaatio on työn tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta tärkeää, koska se esimerkiksi tukee yksilöä asettamaan työlleen korkeampia tavoitteita ja saavuttamaan laadullisesti parempia työn tuloksia (Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2020). Se myös tukee yksilön työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista, sekä turvaa motivaation pitkäaikaista säilymistä. Esihenkilön luottamuksen taas on todettu olevan merkittävässä roolissa esimerkiksi työhyvinvoinnin, yhteistyön, tiedon jakamisen, luovuuden, oppimisen, työn tuottavuuden ja organisaation tehokkuuden kannalta (ks. esim. Burke ja muut, 2007; Pianese ja muut, 2023; Thomsen ja muut, 2016; Williams, 2016). Esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta uhkaavia tekijöitä etätyössä ovat ainakin vuorovaikutuksen ja autonomian puute sekä työn liiallinen kontrollointi (Iannuzzi & Campolongo, 2023; Kähkönen, 2023).

Nykytutkimuksen valossa autonomisen motivaation sekä esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen säilyminen ja tukeminen voidaan siis nostaa keskeiseksi tavoitteeksi asiantuntijaorganisaatioiden etätyön käytänteiden suunnittelussa. Etätyön valvonnan suunnittelussa tämä tarkoittaa esimerkiksi valvonnan kohdistamista työn tuloksiin, ei työnteon valvontaan (Kim ja muut, 2021). Paikkariippumattomaan työhön liittyvän organisaatiosuunnittelun nykytutkimus ei ole kuitenkaan vielä pystynyt luomaan aukotonta kuvaa tehokkaasta etätyön valvonnasta ja sen vaikutuksista (Kallio & Jansson, 2023; Pianese ja muut, 2023). Lisää tutkimusta etätyön valvonnan ja tulosten mittaamisen kentästä siis tarvitaan. Vaikka lähityön valvonnan menetelmiä on tutkittu jo paljon, saavat samatkin valvonnan menetelmät etätyön kontekstissa hyvin erilaisia merkityksiä lähityöhön verrattuna (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Siksi myös aiemmat, lähityön valvontaan

liittyvät käsitykset on oleellista saattaa uudelleen tarkasteluun etätöiden valvontaa suunniteltaessa.

Pianese ja muut (2023) kartoittivat tutkimuksessaan laajasti etätöiden valvonnan tutkimuskenttää. He esittivät aihepiiriä käsitteleville tuleville tutkimuksille tavoitteeksi esimerkiksi tarkastella esihenkilön ja työntekijöiden välistä luottamusta etätöympäristössä, sekä esihenkilön toiminnan ja esihenkilön ja työntekijöiden välisten suhteiden dynamiikan vaikutusta työntekijöiden pyrkimyksiin edistää toiminnallaan organisaation tavoitteisiin pääsyä. Tässä pro gradu -tutkielmassa pyritäänkin valottamaan työntekijän motivaation, etätöiden valvonnan sekä esihenkilön ja työntekijöiden välisen luottamuksen keskinäisiä yhteyksiä.

Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi valikoitui itsemääräämisteoria (self determination theory), jonka mukaan tukemalla ihmisen kolmen psykologisen perustarpeen – autonomian (autonomy), kykenevyyden (competence) ja yhteenkuuluvuuden (relatedness) – täyttymistä, voidaan tukea esimerkiksi yksilön autonomista motivaatiota, aktiivisuutta (Deci & Ryan, 2008) ja hyvinvointia (Deci & Ryan, 2001). Sen sijaan liian tiukka työn kontrollointi vähentää yksilön motivaatiota, aktiivisuutta ja kehittymistä (Ryan & Deci, 2020). Itsemääräämisteoria luokittelee yksilön eri motivaation muodot kuuteen dimensioon sen mukaan, kuinka autonomista tai kontrolloitua kunkin dimension mukainen toiminta on (Gagné & Deci, 2005). Etätöiden kontekstissa työhön liittyvien tekijöiden vaikutusta voidaan tarkastella näiden motivaatiodimensioiden valossa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan etätöiden valvonnan vaikutuksia asiantuntijatyöhön. Päämuuttujien eli 1) autonomisen ja kontrolloidun motivaation, 2) etätöiden valvonnan aiheuttaman paineen ja kontrollin tunteen sekä 3) esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen keskinäisiä yhteyksiä ja niiden laatua pyritään todentamaan tutkimusaineiston analyysissa. Muuttujien väliltä pyritään löytämään yhteyksiä luvussa 3.3.1 kuvattujen hypoteesien mukaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yhtäältä asiantuntijatyön valvonnan vaikutuksia sekä toisaalta työntekijän ja esihenkilön välisen

luottamuksen merkitystä yksilötasolla etätöiden kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa etätöihin liittyvän organisaatiosuunnittelun ja henkilöstöjohtamisen tueksi asiantuntijaorganisaatioille.

Taustaluvussa 2 esitellään tämän pro gradu -tutkielman aihepiiriin liittyviä viimeaikaisia tutkimustuloksia sekä tutustutaan tutkielman keskeisiin käsitteisiin ja tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavaan itsemääräämisteoriaan. Menetelmät ja aineisto -luvussa 3 tutustutaan tutkimuksen aineistoon, menetelmiin ja muuttujiin. Empiirisen analyysin luvussa 4 tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä analyysien toteutusta ja tuloksia. Keskusteluluvussa 5 punnitaan tutkimustulosten merkitystä tutkimuskentän ja työelämän näkökulmista. Johtopäätöksissä (luku 6) tiivistetään tutkimuksen tulokset.

## 2 Taustaluku

### 2.1 Asiantuntijatyö

Asiantuntijatyötä voidaan luokitella eri tavoin ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista, eikä asiantuntijatyön tai asiantuntijuuden määrittely ole yksinkertaista (Huhtasalo, 2019; Spanellis ja muut, 2020). Asiantuntijatyö on liitetty perinteisesti tiettyihin ammattialoihin, kuten tieteen harjoittamiseen niin, että asiantuntijuuden keskiössä on ollut yksilön osaaminen (Huhtasalo, 2019). Asiantuntija-käsitteellä on viitattu tietämiseen ja osaamiseen ja näiden lisääntymiseen yksilötasolla. Työelämän ja teknologian murros on kuitenkin muokannut vahvasti asiantuntijatyön määrittelyä ja asiantuntijuuden roolia työelämässä. Teknologian kehitys on mullistanut tiedonkulun ja vuorovaikutuksen työelämässä (Muzam, 2023). Tiedolla on uudenlainen asema koko yhteiskunnassa, kun eri sektorien toiminta rakentuu yhä vahvemmin sen varaan. Fyysinen työ vähenee ja työtä tehdään yhä enemmän pään sisällä. Asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden määrä lisääntyy ja asiantuntijatyö tulee yhä useampien ihmisten ulottuville (Muzam, 2023). Asiantuntijatyöstä tulee samaan aikaan yhä moniulotteisempaa ja dynaamisempaa (Huhtasalo, 2019).

Asiantuntijatyön kriteerinä voidaan pitää sitä, että työntekijä tuottaa organisaation tarvitsemaa tietoa niin, että tiedon määrä organisaatiossa lisääntyy (Muzam, 2023). Työntekijät siis tuottavat kognitiivisten prosessien kautta lisäarvoa organisaatiolleen. Joskus kriteerinä pidetään sitä, että työntekijä yksinkertaisesti käyttää ja käsittelee organisaation tietoa. Asiantuntijuudella ei siis kaikissa yhteyksissä enää välttämättä viitata yksilön osaamisen tasoon tai työn vaativuuteen. Raja asiantuntijatyön ja muunlaisen työn välillä ei aina olekaan selkeä, eivätkä kaikki työroolit ole luokiteltavissa vain toiseen kategoriaan (Spanellis ja muut, 2020). Asiantuntijatyö voidaan kuitenkin yleisesti määrittellä tehtäväksi, jossa vaaditaan paljon tietoa ja jossa työtehtävät pääasiassa keskittyvät monimutkaisten ongelmien ratkaisuun (Muzam, 2023). Työssä opitaan jatkuvasti uutta ja työn tavoitteena on luoda innovaatioita ja tukea organisaation taloudellista kasvua (Muzam, 2023; Spanellis ja muut, 2020). Asiantuntijatyössä toimitaan usein epästrukturoitujen ja ei-rutiininomaisten ongelmanratkaisuun liittyvien työtehtävien parissa, eikä työtehtäviä

aina voida etukäteen määritellä, vaan ne tarkentuvat tekemisen myötä ja oman intuition voimasta (Spanellis ja muut, 2020). Asiantuntijatyössä työote on hyvin itsenäinen ja autonominen, eikä työtä valvota tarkasti. Asiantuntijatyössä suoriutumiseen tarvitaan myös joitakin erityisiä kykyjä (Muzam, 2023). Nykyisin asiantuntijatyössä pelkkä tieto ei siis enää riitä, vaan yhä keskeisempiä ovat esimerkiksi kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisukyky, joustavuus, yhteistyötaidot, itsensä johtamisen taidot, tunneäly, luovuus sekä kyky hankkia ja käsitellä tietoa (Muzam, 2023). Asiantuntijatyössä tämän kaltaiset tekijät ovat organisaatioiden ydinkyvykkyyksiä, joiden olemassaolo ratkaisee organisaatioiden menestyksen kilpailussa.

Asiantuntijuuden käsitteeseen liitetään alan kirjallisuudessa yhä enemmän yhteisöllisiä piirteitä; asiantuntijatyötä lähestytäänkin nykyään usein jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta (Huhtasalo, 2019). Siinä keskeistä on tiedon jakaminen, toisilta oppiminen ja parhaan lopputuloksen saavuttaminen vuoropuhelun avulla. Tieto ja ymmärrys luodaan ja koetaan kollektiivisesti. Asiantuntijuuden jakaminen eri kanavissa, kuten digitaalisessa ympäristössä verkon kautta, on yhä keskeisempää (Huhtasalo, 2019). Verkkoalustoilla uusien, yhteistyötä mahdollistavien rajapintojen luominen onkin tärkeää asiantuntijatyön kehittämisessä. Asiantuntijatyö tapahtuu yhä enemmän verkossa ja on yhä vähemmän sidottua aikaan ja paikkaan. Verkon kautta tapahtuva työ tarjoaa uusia työkaluja myös asiantuntijatyön johtamiseen. Asiantuntijatyön tehokkuutta voidaan tukea antamalla työntekijälle itselleen yhä enemmän vapautta valita ajankohta, paikka ja keinot työn tavoitteiden saavuttamiseen; näillä keinoin voidaan lisätä työntekijän autonomiaa ja työhön liittyvää joustoa (Palvalin, 2017).

## **2.2 Etätyö**

Etätyö on läheinen käsite paikkariippumattoman työn kanssa. Paikkariippumaton työ on useimmiten asiantuntijatyötä, johon voidaan lukea ilmiöinä etätyö, hajautettu työ, virtuaalinen työ ja joustava työ (Kallio & Jansson, 2023). Paikka-riippumaton työ mahdollistuu lähtökohtaisesti silloin, jos työn suorittamiseen ei tarvita erityistä laitteistoa tai tiloja, ja työn tulokset ovat digitaalisesti liikuteltavissa. Etätyöllä taas tarkoitetaan yleensä kotona tapahtuvaa työskentelyä. Tilastokeskuksen (2023) työolot-tilastojen määritelmän

mukaan sillä voidaan viitata myös muualla varsinaisen työpaikan ulkopuolella, kuten vapaa-ajan asunnolla tehtävään työhön. Etätyötä voidaan tehdä satunnaisesti, osittain tai pääsääntöisesti (Kim ja muut, 2021). Etätyö on sellaista täysi- tai osa-aikaista työtä, jonka suorittamiseen käytetään yleensä tietotekniikkaa, ja työn voisi tehdä myös työpaikalla (Tilastokeskus, 2023). Suomi sijoittuu kansainvälisessä, Eurostatin 35 maata käsittävässä vertailuissa etätyön määrää kartoittavien tilastojen kärkipäähän (Taskinen, 2023). Suomessa työssäkävivistä yli 20 % tekee yli puolet työstään etätyönä ja yli puolet etätyönä tekevien kategoriassa Suomi sijoittuu tässä 35 maan vertailussa toiselle sijalle Irlannin jälkeen. Kun huomioidaan kaikki, myös satunnaisesti tapahtuva etätyö, sijoittuu Suomi 35 maasta viidenneksi 40,4 % osuudellaan, EU:n keskiarvon ollessa 22,5 %. EU:n alueella etätyön määrä lisääntyi keskimäärin 9 % vuosina 2020–2021 covid-19-pandemian vuoksi. Pandemian jälkeen etätöiden vähenemisessä on ollut merkittäviä maiden välisiä eroja. Suomi sijoittuu 35 maan vertailussa niiden viiden maan joukkoon, joissa etätyön määrä pienehi kaikkein vähiten. Huomattavaa on myös, että muissa pohjoismaissa etätyö väheni pandemian jälkeen moninkertaisesti enemmän, noin 6–8 prosenttia, Suomen alle 2 prosenttiin nähden. Etätyöstä on siis Suomessa tullut erityisen kiinteä osa työelämää.

Pitkän aikavälin tarkastelussa etätyö lisääntyy jatkuvasti (Pianese ja muut, 2023) ja etätyöstä on esitetty tulleen uusi normaali (Kähkönen, 2023). Etätyön lisääntymisellä on ollut monenlaisia positiivisia vaikutuksia sekä organisaatio- että yksilötasolla. Etätyön seurauksena esimerkiksi työvoiman saatavuus ja organisaatioiden toiminnan kustannustehokkuus ovat parantuneet; sekä organisaatio- että yksilötasolla on myös saavutettu merkittäviä taloudellisia säästöjä (Kim ja muut, 2021; Kähkönen, 2023). Ilmaston saastuminen on vähentynyt, kun työhön liittyvä auto- ja lentoliikenne on vähentynyt (Kähkönen, 2023). Etätyön lisääntyessä yksilötason työtyytyväisyys, työhyvinvointi, motivaatio ja työmahdollisuudet ovat parantuneet (Kim ja muut, 2021; Kähkönen, 2023). Työntekijöiden sisäistä motivaatiota on voitu tukea tarjoamalla mahdollisuutta osa- tai kokoaikaiseen etätyöhön (Van Yperen ja muut, 2016). Tällaisen on todettu olevan tehokasta silloin, kun yksilöllä on korkea autonomian tarve ja työn vaatimukset ovat korkeita tai ne lisääntyvät aiemmasta. Lisäksi mahdollistamalla etätyö niin, että se on aidosti paikka- ja

aikariippumatonta (ei siis sidottu esimerkiksi kotiin tai mökkiin tai tiettyyn vuorokauden-aikaan), lisää se tehokkaimmin niin yksilön autonomian kokemuksia kuin hänen mahdollisuuksiaan hallita työtaakkaansa. Yksilöiden tarve autonomialle kuitenkin vaihtelee merkittävästi, ja onkin huomattava, ettei etätyömahdollisuus välttämättä ole tehokas työn tukemisen keino niillä yksilöillä, joilla autonomian tarve on matala. Heille rakenteita ja rutiineja tarjoavat työolosuhteet voivat olla autonomiaa tehokkaampi tuki.

Etätyöllä on ollut myös negatiivisia vaikutuksia (Kähkönen, 2023). Etätyö on esimerkiksi vähentänyt yksilötason liikunnan määrää, työhön liittyvää sosiaalista kanssakäymistä sekä lisännyt työn kuormittavuutta. Etätyö on heikentänyt organisaatiokulttuuria, sen leviämistä ja uudelleenmuotoutumista, mikä taas on vähentänyt työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä vaikeuttanut keskinäisen luottamuksen syntymistä (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Etätyössä työntekijät ovat ajautuneet helpommin multitaskamaan, koska tavoitettavuuden oletus on läsnätyötä vahvempi. Onhan kokoustilassa tapahtuvan palaverin aikana helpompi jättää puhelut, chat-viestit ja sähköpostit huomioimatta, kuin etäkokouksessa tietokoneen äärellä. Yksi merkittävimmistä etätyöhön liittyvistä muutoksista on tapahtunut organisaation sisäisen ja ulkoisen yhteistyön toteuttamisessa. Tämä on seurausta siitä, kun henkilöiden välinen vuorovaikutus on siirtynyt kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta erilaisten teknologiapohjaisten ratkaisuiden kautta tapahtuvaksi digitaaliseksi vuorovaikutukseksi (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Samalla eri tahojen keskinäisen vuorovaikutuksen määrä on voinut muuttua.

Etätyön sujuvuutta, tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia, kuten myös hyvää yhteistyötä voidaan tukea monella tapaa (Galanti ja muut, 2023). Selkeä vuorovaikutus, toiminnan läpinäkyvyys, luottamus ja tuki, sopivat tekniset työkalut sekä valvonnan ja arvioinnin toteuttaminen ovat merkittäviä etätyötä tukevia tekijöitä. Tärkeää on, että organisaatioissa on yhdessä henkilöstön kanssa asetettu etätyölle selkeät tavoitteet sekä läpinäkyvät, yleisesti hyväksytyt ja selkeät kriteerit ja ohjeet (Galanti ja muut, 2023). Kun henkilöstö on ollut mukana tässä prosessissa, on heidän helpompi ymmärtää asetetut tavoitteet, sitoutua niihin ja tuntea motivaatiota niihin pyrkiessään. Henkilöstöä

osallistamalla välttään myös epärealistisilta tavoitteilta, joita ei ole mahdollista saavuttaa. Samalla välttään monilta ristiriidoilta, jotka liittyvät mahdollisuuteen tehdä etätöitä, kuten myös monilta ongelmilta liittyen etätöiden varsinaisiin käytänteisiin.

### **2.3 Etätöiden valvonta**

Etätöiden valvonnan päämääränä on tukea töiden tavoitteiden saavuttamista (Galanti ja muut, 2023). Etätöiden valvonnan päämäärien tulisi siis linkittyä töiden tavoitteisiin, jotta valvonta palvelisi tarkoitustaan. Perinteinen työntekijän toimintaa kontrolloiva lähityön valvonta tapahtuu fyysistä läsnäoloa ja töihin käytettyä aikaa mittaamalla, sekä töiden tapoja ja menetelmiä valvomalla (Palvalin, 2017). Yksinkertaisimmillaan etätöiden valvontaa pyritään toteuttamaan lähityön valvontaa muistuttavalla tavalla suorittamalla suoraa valvontaa digitaalisten ratkaisuiden avulla (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Yleensä etätöiden valvonnan kokonaisuudessa on näitä lähityön valvonnan tuttuja elementtejä, mutta myös uusia, paremmin etätöiden kontekstia palvelevia osia. Tyypillisesti organisaatioiden valvonnan, töiden kontrolloinnin ja säätelyn kulttuuri onkin muuttunut etätöiden myötä siten, että ennen epämuodollisissa roolissa olleet käytänteet ovat muuttuneet muodollisiksi käytänteiksi ja tehneet vanhoista muodollisista käytänteistä tarpeettomia tai vähemmän keskeisiä (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Tämän muutoksen myötä työntekijöillä on enemmän päätäntävaltaa ja heidän rooleistaan organisaatioidensa toimijoina ja vaikuttajina on tullut näkyvämpiä. Muodolliset etätöiden valvonnan käytänteet ja esihenkilön kyky vaalia näitä käytänteitä etätöiden arjessa tukevat muiden muassa tiimin keskinäistä luottamusta sekä työntekijöiden aktiivista osallistumista virtuaalokokouksiin (Pianese ja muut, 2023).

Etätöiden valvonnan käytänteissä yhdistyvät sekä erilaiset rakenteet että esihenkilötöiden toiminnalliset elementit, joista on käytännön kokemusten myötä luotu kunkin organisaation arkea tukevia valvonnan kokonaisuuksia (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Etätöiden valvonnessa yksilön suora valvonta, teknisten ratkaisuiden avulla toteutettu valvonta sekä byrokraattinen eli sääntöihin ja hierarkiaan perustuva valvonta eivät kuvaa eri tason etätöiden johtamisen ratkaisuja, vaan ne sulautuvat toisiinsa ja muodostavat yhdessä toisiaan täydentävän valvonnan kokonaisuuden (Fana ja muut, 2022). Tämä kokonaisuus

siis sisältää digitaaliset etätyön valvonnan ohjelmistot ja muodolliset säännöt ja käytännöt sekä ne keinot ja välineet, jotka mahdollistavat ja tukevat työn suorittamista (Pianese ja muut, 2023). Yksilön työn suoran valvonnan on todettu olevan olennainen osa valvontaa myös etätyössä, sillä jos sen toteuttaminen ei onnistu, korvautuu se muilla, mahdollisesti negatiivisemmiksi koetuilla valvonnan muodoilla (Aloisi & De Stefano, 2022). Nykyisin tarjolla on tekoälyyn ja erilaisiin algoritmeihin perustuvia etätyön suoran digitaalisen valvonnan välineitä (Pianese ja muut, 2023). Digitaalisen valvonnan työkalujen rooli on kuitenkin etätyön lisääntyessä muuttunut pelkän valvonnan sijaan työnteon strategisiksi organisoinnin ja säätelyn välineiksi (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Etätyön suoraa digitaalista valvontaa toteutetaan esimerkiksi VPN-yhteyden kautta reaaliaikaisena työn valvontana, chatissa tai työn standardointiin perustuviin menetelmin, kuten raportoinnin tai tallennuksen avulla (Fana ja muut, 2022). Valvonnan ohjelmistot mahdollistavat esimerkiksi ohjelmistojen käytön ja työn tuloksellisuuden valvonnan tilastomallalla sisäänkirjautumisia tai lähetettyjä sähköposteja (Pianese ja muut, 2023). Tällainen suoran valvonnan kautta tapahtuva työn kontrolloinnin toteuttaminen vaihtelee pääsääntöisesti työntekijän hierarkkisen aseman mukaan niin, että autonomiaa jää enemmän ylemmän tason työntekijöille (Fana ja muut, 2022).

Etätyön valvonnan byrokraattisia etätyön käytänteitä ovat esimerkiksi erilaiset säännöt, ohjeet ja standardoidut menettelytavat (Fana ja muut, 2022). Byrokraattisen valvonnan keinoja käytetään etenkin sellaisten työtehtävien valvontaan, jotka soveltuvat hyvin etätyönä tehtäviksi. Tällaisia ovat tyypillisimmin erilaiset asiantuntijatehtävät. Byrokraattisen valvonnan keinoilla voidaan myös täydentää edellä kuvattuja suoran valvonnan puutteita. Etätyön valvonnalle asetettujen päämäärien kannalta onkin keskeistä, että suoran etätyön valvonnan lisäksi organisaatioissa hyödynnetään tavoitteellisesti näitä byrokraattisen valvonnan keinoja, sillä standardoitujen menettelytapojen ja sääntöjen kautta voidaan lisätä klaanikontrollia ja yhtenäistää työkuulttuuria (Pianese ja muut, 2023). Klaanikontrolli ja yhtenäinen työkuulttuuri taas Pianesen ja muiden (2023) mukaan parantavat työn tehokkuutta. Klaanikontrollin mukanaan tuoma ryhmäkuri tukee myös

organisaation kirjoittamattomien sääntöjen sisäistämistä, työn tavoitteellisuutta sekä tiimin sisäisten ristiriitojen ratkaisukykyä.

Suoran ja byrokraattisen valvonnan ohella etätöiden valvonnassa hyödynnetään tavoitteellisesti myös pehmeän valvonnan keinoja. Pehmeiden valvonnan keinojen avulla voidaan epämuodollisemmin tuoda esiin ja vahvistaa yhteisiä arvoja ja sääntöjä, vaalia esihenkilön ja työntekijöiden välistä luottamusta sekä edistää työtiimin keskinäistä samastumista (Pianese ja muut, 2023). Pehmeän valvonnan keinot muovaavat työkuultuuria edistämällä vuorovaikutusta ja tavoitteiden kirkastamista sekä tukemalla keskinäisiä suhteita ja ryhmän sisäistä valvontaa. Epämuodollisemman pehmeän valvonnan keinoin saavutetut hyvät työtiimin sisäinen luottamus, vuorovaikutus ja keskinäiset suhteet sekä osaaminen ja yhteenkuuluvuuden tunne tukevat työntekijöiden sitoutumista organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, sosialisoitumisen prosessia (socialization) sekä edelleen pehmeän valvonnan toteutumista etätöissä (Pianese ja muut, 2023). Hyvät keskinäiset suhteet edistävät organisaation arvojen, normien ja uskomusten omaksumista (Pianese ja muut, 2023). Yhteenkuuluvuus taas edistää työntekijöiden ponnisteluita organisaation tavoitteiden eteen.

Organisaation keskinäistä vuorovaikutusta ja luottamusta voidaan tukea sopivilla etätöityöympäristön rakenteilla (Pianese ja muut, 2023). Vuorovaikutusta voidaan tavoitteellisesti mahdollistaa sekä teknisillä että aikataulullisilla ratkaisuilla (Galanti ja muut, 2023). Laadukasta yhteistyötä edistetään organisaatioiden johtamistyössä vahvistamalla keskinäistä luottamusta valikoimalla vuorovaikutusta tukevia etätöiden rakenteita, selkeällä tavoitteiden ja odotusten määrittelyllä sekä palautetta ja tukea tarjoamalla. Lisäämällä myös epämuodollista vuorovaikutusta työpäiviin, tuetaan yhteenkuuluvuutta työympäristössä (Pianese ja muut, 2023). Esihenkilön toiminnassa työntekijöitä tukeva ja kannustava vuorovaikutus onkin keskeisin pehmeän valvonnan keino.

### **2.3.1 Etätöiden valvonnan suunnittelu**

Etätöiden valvonta perustuu usein erilaisten digitaalisten ratkaisujen varaan, joiden suunnittelussa on huomioitava esimerkiksi valvonnan työkalujen helppotajuisuus,

luotettavuus ja reiluus, niiden systemaattiset käyttötavat, lainmukaisuus, tietoturvan säilyminen sekä työntekijöiden ajan hallinnan, off-line-työajan käytön, päätöksenteon autonomian ja etätyöympäristön tehokkaan hyödyntämisen näkökulmat (Aloisi & De Stefano, 2022). Suunnittelussa on keskeistä pohtia myös niistä aiheutuvien kustannusten ja haittojen suhdetta saataviin hyötyihin. Vaikka henkilöstöjohtamisella yleisesti tavoitellaan työn tehokkuutta ja tuottavuutta, eivät nämä tavoitteet kuitenkaan aina ohjaa valvonnan suunnittelua (Fana ja muut, 2022). Valvonnan menetelmät saatettiin esimerkiksi covid-19-pandemian aiheuttamassa nopeassa siirtymässä etätöihin valita esimerkiksi traditioihin tai taloudellisiin seikkoihin perustuen (Fana ja muut, 2022). Näin samoja covid-19-pandemian aikaisia etätöiden valvonnan käytäntöjä voidaan vielä pandemian jälkeenkin valita esimerkiksi niiden helpon käytettävyyden vuoksi. Esihenkilön ja työntekijän väliset puhelut tai WhatsApp-keskustelut ovat yksi esimerkki tällaisesta helpoksi koetusta valvonnasta, vaikka niiden tehokkuus etätöiden valvonnan tavoitteiden näkökulmasta onkin kyseenalainen (Fana ja muut, 2022). Myös organisaation koko voi vaikuttaa näiden valintojen tekoon. Pienessä organisaatiossa esimerkiksi puhelimitse tapahtuvat yhteydenotot mahdollistuvat paremmin, kun suurissa organisaatioissa työntekijöiden puheluiden nauhoittaminen saattaa olla resurssitehokkaampi valvonnan tapa.

Asiantuntijatyössä etätöiden valvonnan keskeisintä päämäärää, yksilön työn ja koko organisaation tehokkuutta, voidaan tukea sellaisella työn valvonnalla, joka tähtää esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen luottamuksen lujittumiseen (Kim ja muut, 2021), tukee työntekijän autonomian toteutumista (Palvalin, 20217; Spanellis ja muut, 2020) sekä vaalii joustavuutta ja auttaa suuntaamaan työntekijöiden toimintaa organisaation tavoitteiden mukaisesti (Palvalin, 2017). Tällaisessa laadukkaassa asiantuntijatyön valvonnassa keskitytään suoran valvonnan ja työn kontrolloinnin sijaan työsuoritusten mittaamiseen työlle asetettujen tavoitteiden valossa (Galanti ja muut, 2023). Eli valvonnan ja arvioinnin kautta pyritään tuottamaan tietoa työn tuloksista, ei vahtimaan työntekijöiden toimintaa tai ajankäyttöä. Tällainen työn tulosten kautta tapahtuva johtaminen motivoi työntekijöitä tehokkaaseen työskentelyyn (Kim et ja muut, 2021). Organisaatioissa myös saadaan työntekijöiden kriittinen ajattelu ja luovuus paremmin käyttöön, kun suora

työn valvontaa vältetään (Galanti ja muut, 2023). Työntekijän pystyvät tällöin myös hyödyntämään etätyön myötä saadun päätäntävällän ja työn joustavuuden työnsä tuloksellisuuden maksimointiin (Kim ja muut, 2021). Autonomiata, joustavuutta ja tavoitteiden mukaista toimintaa painottava etätyön johtaminen antaakin sijaa etätyön kannalta tärkeälle itsensä johtamisen konseptille (Galanti ja muut, 2023). Itseään johtaessaan työntekijä paitsi kokee omistajuutta tavoitteitaan kohtaan myös hallinnoi omaa työtapaansa, aikatauluaan ja prioriteettejaan.

Asiantuntijatyössä tulosten mittaaminen pitäisi tapahtua pitkällä aikajänteellä (Palvalin, 2017) ja laadullisiin mittareihin painottuen (Spanellis ja muut, 2020). Asiantuntijatyön tulosten mittaaminen on kuitenkin haastavaa (Palvalin, 2017). Mittarit kehittyvät jatkuvasti esimerkiksi etätyöolosuhteiden ja siihen liittyvien johtamisen käytänteiden vaikutusten osalta, ja pelkästään työntekijän itsearviointiin perustuvien mittareiden rinnalle kehitetään uusia työkaluja. Hyvien mittareiden ohella tärkeitä ovat esihenkilöt, jotka osaavat ja haluavat hyödyntää näitä mittaustuloksia johtamistyössään (Kim ja muut, 2021). Lopulta parhaiten etätyön valvonnan ja arvioinnin, yhteistyön ja tiedon jakamisen apuna toimivat yhteisen suunnittelun kautta valitut käytänteet ja tekniset ratkaisut (Galanti ja muut, 2023). Tärkeää etätyön valvonnan suunnittelussa onkin sen toteuttaminen yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin voidaan tukea myös keskinäistä luottamusta (Aloisi & De Stefano, 2022).

### **2.3.2 Etätyön valvonnan vaikutukset**

Työntekijöiden kokemukset etätyön valvonnasta ja kontrolloinnista ovat hyvin organisatiosidonnaisia, mikä kertoo organisaatioiden välisistä eroista valvonnan ja kontrollin toteuttamisessa sekä tehtyjen valintojen satunnaisuudesta (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Kokemuksiin vaikuttaa vahvasti se, miten etätyöhön siirtyminen on tapahtunut (Fana ja muut, 2022). Etenkin niissä organisaatioissa, jotka covid-19-pandemian aikana joutuivat nopeasti muotoilemaan etätyön käytänteensä, on hyvin toisistaan poikkeavia kokemuksia valittujen käytänteiden vaikutuksista (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Käytäntöjä ei kiireessä ehditty muotoilla etätyön kontekstiin sopiviksi, vaan ne ennemmin kopioitiin läsnätyön arjesta ja siirrettiin sellaisinaan etätyön kontekstiin. Siksi myös valvonnan

käytänteiden vaikutukset ovat olleet sattumanvaraisia. Nopea siirtymä etätöihin covid-19-pandemian vuoksi rikkoi täysin totutut rutiinit joillakin aloilla ja ammateissa, kuten opettajilla, ja vaati paljon uudelleenjärjestelyitä, jotta työ saatiin jälleen sujumaan (Fana ja muut, 2022). Nopeasti etätöihin siirtyneillä henkilöillä onkin voitu havaita kaksi vaihetta etätöiden valvonnan vaikutuksissa. Ensimmäisessä vaiheessa äkillinen muutos ja etätöiden käytänteiden puuttuminen tuottivat työntekijöille merkittävän autonomian kokemuksen (Fana ja muut, 2022). Koska tämä ei kuitenkaan ollut työntekijöiden tarpeista syntynyt, vaan realiteettien sanelema tilanne, osa työntekijöistä koki myös turhautumista ja jopa tunnetta tulleen hylätyksi esihenkilöiden suunnalta. Toisessa vaiheessa etätöiden käytänteet ja valvonnan tavat olivat vakiintuneet osaksi työntekijöiden arkea, ja niiden vaikutukset työntekijöihin alkoivat tulla esiin (Fana ja muut, 2022). Osalla ilmeni autonomian toteutumisen myötä päätösvallan kokemuksia. Kuitenkin etenkin organisaatioiden hierarkiatasojen alemmilla portilla olevien työntekijöiden ensimmäisen vaiheen autonomian kokemus mureni, koska työn kontrollia lisättiin toisessa vaiheessa.

Työn valvontaa voidaan aktiivisesti vastustaa, koska valvonta voidaan kokea kontrollointina ja työn autonomiaa rajoittavana tekijänä (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Iannuzzin ja Campolongon (2023) mukaan tällaista vastustusta ilmenee etenkin edellä kuvatuissa tilanteissa, kun vanhoja, läsnätyössä tutuksi tulleita työn valvonnan käytänteitä siirretään sellaisinaan etätöiden erilaiseen kontekstiin. Tutkimuksessa todetaan myös, että uudetkin etätöiden valvonnan menetelmät voivat kuitenkin olla yhtä lailla ongelmallisia. Esimerkiksi ylemmän hierarkiatason työntekijöiden, kuten asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden, valvonnassa usein korostuu esimerkiksi VPN-yhteyden mahdollistama digitaalinen työn valvonta, mikä voi itse asiassa saattaa heidät läsnätyötä enemmän valvonnan alaisiksi (Fana ja muut, 2022). Lisäksi, koska etätöitä tehdään yleensä kotona, myös etätöiden valvonta tapahtuu työntekijän yksityisessä tilassa (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Tällöin valvonta koetaan Iannuzzin & Campolongon (2023) mukaan tungettelevämpänä kuin läsnätyössä omalla työpaikalla. Vanhat käytänteet siis saavat uuden merkityksen uudessa ympäristössä. Jos työntekijä kokee valvonnan kontrollointina, mikromanagerointina ja vahtimisena, vähentää valvonta luottamusta, lisää stressiä, ahdistusta

ja loppuun palamisen riskiä sekä vähentää työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta (Galanti ja muut, 2023). Mitä enemmän työntekijä taas kokee autonomiaa ja joustavuutta työssään, sitä parempaa on työhyvinvointi ja tuottavuus. Ennen pandemiaa tai sen jälkeen etätyöhön siirryttäessä on voitu suunnitella ja testata etätyön käytänteitä, jolloin niiden vaikutukset eivät ole olleet samalla tavalla satunnaisia kuin pandemia-ajan nopean siirtymän yhteydessä (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Tällainen hyvin suunniteltu, asteittainen tai pitkän ajan kuluessa tapahtuva siirtymä etätyöhön mahdollistaa riittävän ajan uusien käytänteiden muotoilulle, työn standardoinneille sekä hallitulle ja sujuvalle siirtymälle (Fana ja muut, 2022).

Etätyö sinällään ei automaattisesti vähennä työhön liittyvää kontrollia organisaatioissa, vaan on voinut päinvastoin jopa lisätä sitä (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Etätyö esimerkiksi vähentää työn suoraa valvontaa ja siten työn tehokkuuden kontrollointia (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Myös epämuodollisten vuorovaikutustilanteiden merkittävä väheneminen etätyön myötä vähentää organisaatiokulttuurin roolia työtä ohjaavana voimana. Organisaatioissa onkin kompensoitu tämän tyyppistä kontrollin vähene mistä lisäämällä etätyön arkeen muodollisia työn koordinoinnin tapoja, kuten säännöllisiä kokouksia ja tiukempia aikataulun kontrolloinnin käytänteitä (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Näiden muodollisten työn koordinoinnin tapojen, kuten vuorovaikutusta lisäävien säännöllisten kokousten ja tiukemman aikataulun hallinnan, kautta on Iannuzzin & Campolongon (2023) mukaan voitu pyrkiä aktiivisemmin tukemaan organisaatioiden sisäisten suhteiden kehittymistä ja sitä kautta työn tehokkuutta. Epämuodollisten kohtaamisten tilalle on siis tullut lisää muodollisia, kontrolloituja kohtaamisia. Joka tapauksessa etätyön valvonta on tasapainoilua sekä luottamuksen ja autonomian tarjoamisen että työn valvonnan keinojen käytön välillä (Iannuzzi & Campolongo, 2023), ja etätyön johtaminen haastaa organisaatiot ja esihenkilöt ratkaisemaan vallan säilymisen ja menettämisen haasteita heidän muotoillessaan sopivimpia etätyön käytänteitä (Fana ja muut, 2022).

Etätyön ja siihen liittyvien valvonnan käytänteiden vaikutukset yksilöön ja työhön eivät ole yksiselitteisiä ja jokaisen yksilön kohdalla samanlaisina toistuvia (Fana ja muut, 2022). Vaikutukset ovat riippuvaisia esimerkiksi työntekijän asemasta organisaatiossaan, sekä siitä, missä laajuudessa etätyö kunkin työn ja yksilön kohdalla mahdollistuu. Esimerkiksi tarkasteltaessa työn tulosten mittaamiseen – ei siis työnteon ja ajankäytön määrän valvontaan – perustuvan johtamisotteen vaikutuksia etätyötä satunnaisesti, osittain tai pääsääntöisesti tekevien ryhmiä, on havaittu, että työn tulosten mittaamisen vaikutukset yksilön ja koko organisaation tehokkuuteen vaihtelevat merkittävästi eri ryhmien välillä (Kim ja muut, 2021). Itse etätyön vaikutukset sekä etätyön valvonnan ja kontrolloinnin vaikutukset työntekijään ovat siis riippuvaisia siitä, kuinka suuri osuus työstä tehdään etätyönä. Esimerkiksi hybridityössä vuorovaikutuksen tukeminen etätyön kontekstissa ei ole työn tehokkuuden näkökulmasta hyödyllistä, ellei etätyön osuus ole suuri, 4–5 päivää viikossa (Kim ja muut, 2021). Yhtenä syynä tähän voi olla, että vain tilapäisesti tai osittain etätyötä tekevillä sosiaalisen erillään olon vaikutukset jäävät syntymättä. Eli etätyön negatiiviset vaikutukset työn tehokkuuteen sekä vuorovaikutuksen laatuun esihenkilön ja oman työtiimin kanssa eivät ehdi ilmentyä.

Etätyön ja sen valvonnan yksilötason vaikutukset linkittyvät myös yksilön persoonaan, asenteisiin ja odotuksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että samoissa olosuhteissa eri yksilöiden kokemukset voivat erota toisistaan (Kähkönen, 2023). Yksilöt ovat erilaisia, mikä edelleen vaikuttaa heidän halukkuuteensa ja syihinsä tehdä etätyötä (Kim ja muut, 2021). Monet sosiaalisia kontakteja kaipaavat henkilöt kokevat hybridityön itselleen etätyöhön verrattuna sopivampana vaihtoehtona. Vastaavasti etätyö voi olla toiselle henkilölle erityisen hyvä vaihtoehto työn ja perhe-elämän vaatimusten yhteensovittamisen kannalta (Kähkönen, 2023). Pääsääntöisesti etätyön valitsevat voivat hyötyä eniten suuren päättävällän ja itsenäisen tiedonhaun mahdollistavasta johtamisotteesta, kuin kollegoiden tai esihenkilön tuen tarjoamisesta, koska heidän minäpystyvyyden tunteensa työn haasteiden edessä on vähemmän etätyötä tekeviin nähden suurempi (Kim ja muut, 2021). He usein myös pyrkivät etätyön kautta yhdistämään sujuvammin työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan. Osittaista etätyötä taas tehdään usein paremman työrauhan

saavuttamiseksi. Tutkimuksissa on myös saatu viitteitä siitä, ettei etä- ja lähityön johtamisessa tarvittaisikaan aina kahta erilaista johtamisotetta, kun tarkastellaan yksilö- ja organisaatiotason työn tehokkuutta. Täysin etätyötä ja täysin lähityötä tekeville voisi nimitäin sopia myös hyvin samanlainen työn muotoiluun ja työn tulosten arviointiin perustuva johtamisote (Kim ja muut, 2021).

Valvonnan vaikutukset riippuvat myös siitä, millaiset ovat yksilön tekemän työn ominaisuudet, eli kuinka hyvin työtehtävät soveltuvat etätyönä suoritettaviksi (Fana ja muut, 2022; Kim ja muut, 2021). Työn ominaisuudet myös määrittävät, millainen valvonta kunkin työhön soveltuu, eli ominaisuuksiltaan erilaiset työtehtävät vaativat monesti esimerkiksi erilaiset mittarit työn tehokkuuden arviointiin (Kim ja muut, 2021). Toisaalta myös se, millaisen kontrollin alla työntekijät ovat ennen etätyöhön siirtymistä (Fana ja muut, 2022; Iannuzzi & Campolongo, 2023) sekä työntekijöiden aiemmat kokemukset lähityön valvonnasta vaikuttavat siihen, miten etätyön valvonta koetaan (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Eri organisaatioissa työtä myös tehdään keskenään erilaisissa olosuhteissa, mikä vaikuttaa kokemuksiin etätyön valvonnasta (Kim ja muut, 2021).

## **2.4 Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus**

Asiantuntijatyö on yleensä vaativaa ja se sisältää paljon riskejä (Burke ja muut, 2007). Mitä vaativampaa työ on ja mitä enemmän siihen liittyy riskejä, sitä oleellisempaa tiimin tavoitteiden saavuttamisen kannalta on esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus. Työntekijän ja esihenkilön välinen luottamus tukeekin asiantuntijatyön tehokkuutta ja tuloksellisuutta hyvin monien eri mekanismien kautta (Burke ja muut, 2007; Pianese ja muut, 2023; Williams, 2016). Se esimerkiksi edistää vuorovaikutusta, oppimista, halukkuutta jäädä organisaatioon ja toimia esihenkilön johdon alaisena, sekä lisää varsinaiseen työrooliin kuulumatonta toimintaa organisaation eduksi (Burke ja muut, 2007; Thomsen ja muut, 2016). Luottamus myös lisää vuoropuhelukäyttäytymistä ja työntekijöiden aktiivisuutta kehittää organisaation toimintaa (Burke ja muut, 2007; Hu & Jiang, 2018; Thomsen ja muut, 2016). Työntekijän ja esihenkilön välinen luottamus edistää työn kannalta hyvien asenteiden olemassaoloa, vastavuoroisuutta, yhteistyötä, tiedon jakamista ja koko organisaation itsetuntoa (Burke ja muut, 2007; Pianese ja muut, 2023;

Williams, 2016). Lisäksi esihenkilön luottamus turvaa tärkeisiin ydintehtäviin keskittymistä, kun yksilön energiaa ei työn tekemisen sijaan kulu epäluottamuksen tunteen käsitteeseen tai luottamuksen tavoitteluun. Luottamuksen kautta yksilö voi siis kokea hyväksyntää ja yhteenkuuluvuutta työyhteisössään ja siten antaa täyden panoksen työlleen.

Etätyö voi yhtä lailla tukea ja uhata esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä luottamusta (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Virtuaaliympäristössä väärinkäsityksiä syntyy kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta helpommin ja siksi luottamuksella on etätyön kontekstissa erityisen merkittävä vaikutus työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen (Burke ja muut, 2007; Pianese ja muut, 2023; Thomsen ja muut, 2016). Hyvän yhteistyön ja tiimin keskinäisen tiedon jakamisen suhteen kognitiivinen luottamus (cognitive trust) on tässä tunneperäistä luottamusta (affective trust) suuremmassa roolissa (Pianese ja muut, 2023). Digitaalisessa ympäristössä juuri organisaation muiden jäsenten kykenevyyteen, luotettavuuteen ja ammatillisuuteen perustuvaa kognitiivista luottamusta on myös helpompi tukea, vaikka fyysiseen etäisyyteen ja mahdollisiin kulttuurisiin eroihin, kuten asenteisiin ja arvoihin, liittyvät tekijät asettavatkin tälle omat haasteensa.

Myös organisaatioiden toteuttama, autonomiaa vähentäväksi ja tarpeettomaksi koettu, etätyön valvonta on uhka esihenkilön ja työntekijän väliselle luottamukselle (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Esimerkiksi lähityötä tiukemmat työnteon raportoinnin vaatimukset voidaan kokea epäluottamuksen osoituksena. Toisaalta myös esihenkilön luottamus työntekijöitä kohtaan voi joissain asioissa olla etätyössä vähäisempää (Kähkönen, 2023). Esimerkiksi organisaatiolle arvokkaan tiedon suojaaminen fyysisesti oman organisaation ulkopuolella voi haastaa keskinäisen luottamuksen olemassaoloa. Vaikka etätyöhön liittyy monia esihenkilön ja työntekijän keskinäistä luottamusta uhkaavia tekijöitä, voivat organisaatiot kuitenkin monella tapaa myös tukea luottamuksen kehittymistä ja säilymistä. Tässä laadukkaalla ja säännöllisellä keskinäisellä vuorovaikutuksella on aivan keskeinen roolinsa (Kähkönen, 2023). Hyvä vuorovaikutus paitsi edistää esihenkilön ja työntekijöiden välisiä hyviä suhteita, myös siten lisää organisaation tavoitteiden, arvojen ja sääntöjen mukaista toimintaa. Yhtä lailla oikein valitut ja muotoillut etätyön valvonnan

käytänteet ovat keskeisessä asemassa esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen olemassaolon näkökulmasta (Iannuzzi & Campolongo, 2023).

## **2.5 Itsemääräämisteoria**

SDT-teorian (self determination theory), eli itsemääräämisteorian mukaan motivaatio saa yksilön ajattelemaan, toimimaan ja kehittymään (Deci & Ryan, 2008). Teorian mukaan autonomia on keskeisessä roolissa yksilön motivaation ja sen aikaansaaman käyttäytymisen säätelyssä (Ryan & Deci, 2006). Itsemääräämisteoria ei kuitenkaan ole varsinaisen vaiheteoria, eikä kuvaa täsmällisesti yksilön motivaatiota eri vaiheina, joista aina seuraa tietynlaista toimintaa, vaan teoria pyrkii käyttäytymisen syitä erittelemällä luomaan yleiskuvaa yksilötason motivaatiokäyttäytymisestä (Gagné & Deci, 2005). Autonomialla viitataan itsesäätelyyn ja itsemääräämiseen tarkoittamatta kuitenkaan riippumattomuutta tai sitoutumattomuutta. Autonomian tarve on yksilön tarvetta kokea psykologista vapautta, saada valinnan mahdollisuuksia ja vapautta säädellä itse omaa toimintaansa (Van Yperen ja muut, 2016). Autonomian tarve vaihtelee merkittävästi yksilöiden välillä. Teorian mukaan yksilön toiminta voidaan luokitella sen mukaan, kuinka autonomia tai kontrolloitua toiminta on (Gagné & Deci, 2005). Itsemääräämisteoria pyrkii selittämään yksilön autonomian muodostumista, luonnetta ja vaikutuksia sekä mekanismeja, joiden kautta autonomiaa voidaan joko lisätä tai vähentää erilaisissa olosuhteissa ja ympäristöissä (Ryan & Deci, 2006). Kun itsemääräämisteoria sijoitetaan työn tekemisen kontekstiin, se tarkastelee yksilön motivaatioperustaa tehokkaan organisaatiokäyttäytymisen, eli organisaation tavoitteiden toteutumista tukevan käyttäytymisen, näkökulmasta (Gagné & Deci, 2005). Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään Määtän ja muiden (2024) artikkelin suosittelimia teorian käsitteiden suomennoksia.

### **2.5.1 Motivaatio**

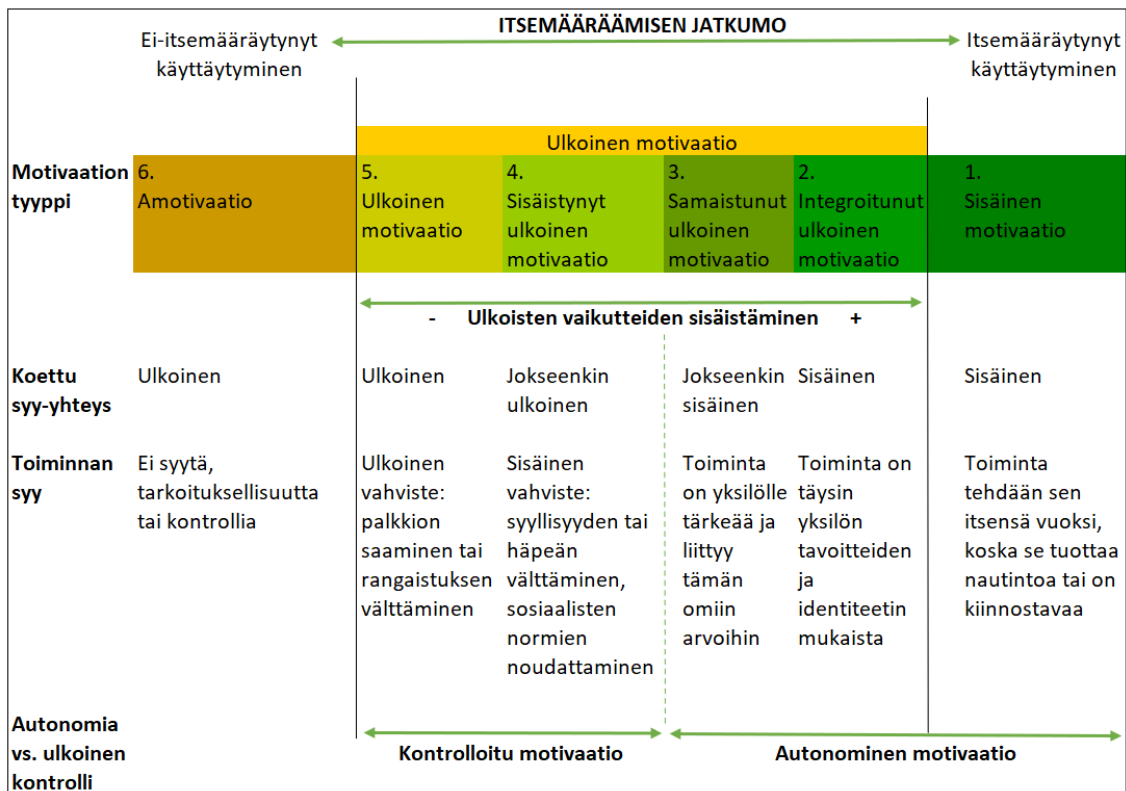
Monista muista motivaatiotutkimuksista poiketen itsemääräämisteoria mittaa motivaation määrän ohella myös sen laatua (Deci & Ryan, 2008). Teorian mukaan yksilöllä on sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota, ja näiden tarkastelu onkin yksilön suorituskyvyn näkökulmasta motivaation määrää oleellisempi näkökulma. Sisäinen motivaatio ohjaa omasta tahdosta ja valinnasta tapahtuvaa toimintaa, kun ulkoinen motivaatio taas syntyy

ulkopuolisten vaatimusten ja paineiden, kuten palkinnon tai rangaistuksen uhan, seurauksena (Deci & Ryan, 2008). Yksilölle mielenkiintoinen ja tyydytystä tuottava toiminta tapahtuu sisäisen motivaation vaikutuksesta, jolloin päästään myös laadullisesti parhaaseen lopputulokseen. Itsemääräämisteoria olettaa, että yksilö on luonnostaan aktiivinen, motivoitunut, utelias ja halukas menestymään, koska menestys on palkitsevaa ja tuottaa mielihyvää. Yksilö voi kuitenkin olla myös etääntynyt, passiivinen ja tyytymätön. Teorian mukaan tällaiset erot yksilöiden välillä perustuvat eroihin sisäisessä ja ulkoisessa motivaatiossa. Yksilön ollessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, tämä vuorovaikutus joko tukee tai estää yksilön luontaisen aktiivisuuden olemassaoloa. Esimerkiksi työn liiallinen kontrollointi, yhteenkuuluvuuden puute ja yksilön liian vähäiset tai liian suuret haasteet sekä vähentävät luontaista aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja vastuullisuutta että lisäävät ahdistusta ja vaikuttavat mielenterveyteen (Ryan & Deci, 2020).

### **2.5.2 Itsemäärääminen ja motivaation tyypit**

Itsemääräämisteoria vertailee autonomian ja heteronomian kokemusten ristiriitaisia vaikutuksia (Ryan & Deci, 2006), sekä tarkastelee motivaation vaikutuksia yksilön toimintaan (Reeve ja muut, 2003). Autonomialla siis tarkoitetaan yksilön sisäisten syy-yhteyksien ohjaamaa toimintaa. Heteronomia on autonomian vastakohta, jolla viitataan sellaiseen toimintaan, joka syntyy ulkoisten vaikutteiden, eli kontrolloidun säätelyn voimasta. Itsemääräämisteoria tarkastelee näitä tekijöitä autonomian ja kontrolloidun säätelyn väliin sijoittuvalla autonomia-heteronomia -janalla, eli itsemääräämisen jatkumolla. Kuviossa 1. on havainnollistettu, kuinka itsemääräämisen akselin autonomia-päädysssä oikealla, yksilön toiminta on hyvin itsemääräytynyttä, eli sisäisen säätelyn voimasta tapahtuvaa. Kontrolloidun säätelyn päädysssä vasemmalla toiminta taas tapahtuu lähes täysin ulkoisen säätelyn aikaansaamana (Gagné & Deci, 2005; Reeve ja muut, 2003). Teoria erittelee motivaation viiteen varsinaiseen motivaatiodimensioon, joiden lisäksi eritellään amotivaatio, eli motivaation puuttuminen, omaksi dimensiokseen (Gagné & Deci, 2005). Eri dimensiot sijoittuvat edellä kuvatulle itsemääräämisen akselille (Kuvio 1.) sillä perusteella, miten autonomista tai kontrolloitua yksilön toimintaa kunkin motivaatiodimension vaikutuksesta on. Kolme ensimmäistä dimensiota sijoittuvat autonomisen motivaation alueelle ja dimensiot 4 ja 5 taas sisältävät suhteessa enemmän kontrolloitua

motivaatiota (Määttä ja muut, 2024). Itsemääräämisen jatkumon motivaatiodimensiot siis kuvaavat yksilön toiminnan säätelytyylejä, jotka on asetettu järjestykseen yksilön itse kokeman toimintansa syy-yhteyden perusteella.



**Kuvio 1.** Yksilön motivaatio ja toiminnan syyt itsemääräämisen jatkumolla.<sup>1</sup>

Itsemääräämisen jatkumon motivaation dimensioista **1) sisäinen motivaatio** on ensimmäinen autonomisen motivaation muoto ja sijoittuu janan autonomia-päädyn ääriiltaan (Gagné & Deci, 2005). Sisäinen motivaatio synnyttää toimintaa, joka tapahtuu puhtaasti oman mielenkiinnon johdattamana. Itsemääräämisen jatkumon ulkoisen motivaation osuus keskellä kuvaa ulkoisen motivaation eri tasoista sisäistämistä, missä oman mielenkiinnon osuus toimintaa kohtaan vähenee etäännyttäessä janan autonomia-päädystä. On huomion arvoista, että ulkoisen motivaatio tarvitsee lähtökohtaisesti säilyäkseen jatkuvaa ylläpitoa, esimerkiksi valvontaa (Gagné & Deci, 2005). Sisäistämisen prosessissa (internalization) yksilö kuitenkin ottaa omakseen ulkoa annettuja arvoja, asenteita, sääntelyn rakenteita, tavoitteita ja niin edelleen niin, ettei ulkoisten vaikuttimien,

<sup>1</sup> Muotoiltu mukailen Määttä ja muiden (2024) esittämää kuviota.

kuten valvonnan, mukana olo ole enää välttämätöntä motivaation säilymisen näkökulmasta. Ulkoisen säätelyn sijaan yksilö alkaa siis itse säädellä toimintaansa.

Sisäistäminen kuvaa kolmea erillistä prosessia, joiden seurauksena syntyvät ulkoisen motivaation alueelle sijoittuvat motivaatiodimensiot 2.–4. Syvällisimmän sisäistämisen prosessin, integraation (integration) tuloksena syntyy **2. integroituneen ulkoisen motivaation dimensio**, joka kuvaa ulkoisen motivaation täydellisimmin sisäistettyä muotoa (Gagné & Deci, 2005). Se eroaa sisäisestä motivaatiosta vain siten, ettei yksilö ole kiinnostunut juuri tästä toiminnasta. Eli työn koetaan olevan yhteneväinen omien tavoitteiden ja identiteetin kanssa, vaikka yksilö ei olekaan sisäisesti motivoitunut suorittamaan juuri kyseistä tehtävää. Integroituneen ulkoisen motivaation voimasta tapahtuva toiminta on kuitenkin hyvin autonomista. Toinen sisäistämisen prosessi, identifikaatio (identification), synnyttää **3) samaistuneen ulkoisen motivaation** dimension, jonka voimasta tapahtuva toiminta on edelleen enemmän autonomista, kuin kontrolloitua (Määttä ja muut, 2024). Yksilö kokee tällaisen toiminnan itselleen tärkeäksi ja arvojensa mukaiseksi. Samaistunut ulkoinen motivaatio on integroituneen ulkoisen motivaation ohella toinen autonomisen motivaation luonteen saanut ulkoisen motivaation muoto. Nämä kaksi ulkoisen motivaation muotoa muuntuvat autonomisen motivaation muotoon sisäistymisen prosessin kautta työn tärkeyden ja merkityksellisyyden voimasta (Gagné & Deci, 2005). Mitä sisäistyneempää ulkoinen motivaatio siis on, sitä autonomisempaa myös yksilön toiminta on. Edellä kuvatut kolme autonomisen motivaation dimensiota ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen, luottamukseen ja työhyvinvointiin.

Kolmannen sisäistämisen prosessin (introjection) seurauksena muodostuu janalla seuraava, kontrolloidun motivaation puolelle sijoittuva **4) sisäistynyt ulkoinen motivaatio**, joka ohjaa toimimaan negatiivisten seurausten estämiseksi (Gagné & Deci, 2005). Tässä ulkoinen säätely on otettu vastaan, mutta ei hyväksytty, ja yksilö toimii tukeakseen itseuntoaan ja kokeakseen olevansa arvokas. Seuraava, **5) ulkoisen motivaation** dimensio on lähes täysin ulkoisen kontrollin vaikutuksesta syntyvä motivaatio, joka on täysi

vastakohta sisäisen motivaation motivaatiodimensiolle, ja sisältää vain hiukan yksilön autonomiaa. Se kuvaa sellaista yksilön toimintaa, joka tähtää vain annettujen päämäärien saavuttamiseen tai ei-toivottujen päämäärien välttelyyn palkkion tai rangaistuksen voimasta (Gagné & Deci, 2005). Paineen ja pakon tunne kuvaavat tällaista 5. ja 6. dimensioon ulkoisten kannusteiden synnyttämää kontrolloitua motivaatiota. Viimeinen, **6) Amotivaation dimensio** on vastakohta sekä autonomiselle että kontrolloidulle motivaatiolle. Se ei sisällä lainkaan autonomiaa ja kuvaa motivaation puuttumisen tilaa, jossa yksilö ei ymmärrä syitä toiminnalle, eikä yksilöllä ole aikomustakaan aloittaa toimintaa.

### 2.5.3 Sisäisen motivaation ravinteet

Itsemääräämisteorian mukaan yksilön luontaista aktiivisuutta, motivaatiota, käyttäytymisen kehitystä, oppimista (Deci & Ryan, 2008), mielenterveyttä (Ryan & Deci, 2020), hyvinvointia, tinkimättömyyttä ja tyytyväisyyttä (Deci & Ryan, 2001) voidaan tukea edistämällä yksilön kolmen psykologisen perustarpeen, autonomian (autonomy), yhteenkuuluvuuden (relatedness) ja kykenevyyden (competence) tarpeiden täyttymistä (Deci & Ryan, 2008; Deci & Ryan, 2001). Yksilön psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen onkin tärkeää työssä (Van Yperen ja muut, 2016). Itsemääräämisteoria käsittää ihmisen psykologiset perustarpeet ennemmin synnynnäisinä, kuin opittuina psykologisina välttämättömyyksiä (Deci & Ryan, 2001). Teorian mukaan kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttyminen työssä johtaa tehokkaaseen suoriutumiseen ja toisaalta poikkeuksena muihin motivaatioteorioihin verrattuna, yhdenkin perustarpeen tarpeen täyttymättä jääminen vaikuttaa negatiivisesti suorituskyykyyn. On huomattava myös, että itsemääräämisteorian perustarpeet eivät suoranaisesti ohjaa yksilön toimintaa, eli ne eivät ole motivaatio toiminnalle: jano johtaa yksilön etsimään juotavaa, mutta autonomian tarve ei välttämättä aja yksilöä etsiytymään autonomisuutta tukevaan ympäristöön (Deci & Ryan, 2001). Autonomian puute sen sijaan vaikuttaa yksilön suorituskyykyä alentavasti. Perustarpeiden tyydyttyminen taas johtaa sisäisen motivaation vahvistumisen kautta aktiiviseen toimintaan oman mielenkiinnon suuntaamana, tai hyvin sisäistetyn ulkoisen motivaation mukaisesti kohti tärkeäksi tunnettua päämäärää.

Itsemääräämisteorian mukaan motivaatiodimensioista etenkin sisäistä motivaatiota ja parhaiten sisäistettyä ulkoisen motivaation muotoa, integroitunutta ulkoista motivaatiota, voidaan ravita tyydyttämällä yksilön kolmea psykologista perustarvetta, autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita (Gagné & Deci, 2005). Aiemmin kuvatun sisäistämisen prosessin onnistumisen kannalta kaikkien kolmen perustarpeen tyydyttyminen on tärkeää. Yhteenkuuluvuuden ja kykenevyyden tarpeiden tyydyttyminen näyttävät kuitenkin erityisen tärkeää roolia ulkoisiin syy-yhteyksiin liittyvän säätelyn ja säätelyn hyväksymisen ja sisäistämisen prosessissa, jossa autonomian kokemus taas syventää lopputulosta. Gagnen ja Decin (2005) mukaan tällaisen onnistuneen sisäistämisen prosessin ja vahvan sisäisen motivaation seurauksena esimerkiksi yksilön sinnikkyys, tehokkuus, työn suorittamiseen liittyvä luovuus ja joustavuus, työtyytyväisyys, työhön liittyvät positiiviset asenteet sekä työhyvinvointi lisääntyvät. Huomioitavaa on, että yksilöiden välillä on kuitenkin eroja siinä, millaisia tarpeita heillä on näille sisäisen motivaation ravinteille (Van Yperen ja muut, 2016). Toiset esimerkiksi tarvitsevat muita enemmän yhteenkuuluvuutta ja hyötyvät siten lähityön olosuhteista, kun taas toisilla autonomian mahdollistavat työolosuhteet tukevat vahvasti sisäistä motivaatiota, ja he kokevat siksi etätömahdollisuuden erityisen tärkeänä. On kuitenkin huomattava, että yksilön psykologisen hyvinvoinnin näkökulmasta myös ne yksilöt, joilla jokin kolmen psykologisen perustarpeen, autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden voimakkuus on verrattain vähäinen, hyötyvät merkittävästi myös tämän heille vähemmän merkityksellisen perustarpeen tyydyttymisestä (Chen ja muut, 2015). Eli kunkin tarpeen tyydyttyminen vaikuttaa aina positiivisesti yksilön hyvinvointiin, vaikkei tämä tarve olisi yksilöllä voimakas. Toisaalta hyvinvoinnin kannalta yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymisellä ei välttämättä ole yhtä suurta merkitystä muihin perustarpeisiin nähden.

#### **2.5.4 Itsemääräämisteoria työelämän näkökulmasta**

Edellä kuvatut motivaation dimensiot peilautuvat työssä siten, että eri dimensioiden toteutuminen kuvaa työn, työolosuhteiden ja työilmapiirin laatua autonomiaa tukevana, kontrolloivina tai amotivoivina (Gagné & Deci, 2005). Toiminnan yhteys sisäisiin syihin ja yksilön autonomiaan toteutuu toiminnan ohjautuessa yksilön henkilökohtaisten tarpeiden, mielenkiinnon tai mieltymysten mukaan (Reeve ja muut, 2003), ja tahto ja valinnan

vapaus kuuluvat keskeisinä tällaiseen toimintaan (Gagné & Deci, 2005). Esimerkiksi nykyiseen työelämään keskeisinä kuuluvat työpaineet tai liiallinen työn määrä voivat vähentää yksilön työtä kohtaan kokemaa sisäistä motivaatiota (Van Yperen ja muut, 2016). Jos työpaineisiin ja liialliseen työmäärään lisäksi yhdistyy puutteita työolosuhteissa, lähinnä liian vähäinen työn autonomia, on voi tämä yhdistelmä olla erityisen vahingollinen sisäisen motivaation, työtyytyväisyyden ja työn tuottavuuden kannalta. Työn kokonaisuus siis määrittelee autonomisen motivaation olemassaoloa, johon vaikuttavat myös yksilön persoonalliset ominaisuudet (Gagné & Deci, 2005). Yksilön työhön liittyvä motivaation kokemus voi samanaikaisesti rakentua useammasta motivaatiodimensiosta, eli dimensiot eivät ole toisiaan pois sulkevia (Määttä ja muut, 2024). Koska yksilön työhön usein vaikuttaa samanaikaisesti useampi tekijä, muodostuu siis koettu motivaatio näiden tekijöiden yhteisestä vaikutuksesta yhtä motivaatiodimensiota monimuotoisemmaksi. Oleellista yksilön työssä suoriutumisen ja psykologisen hyvinvoinnin kannalta onkin, että autonomisella motivaatiolla olisi mahdollisimman keskeinen rooli tässä yksilön motivaation kokemuskartalla.

Itsemääräämisteoria kuvaa autonomian merkitystä ja toisaalta heteronomian vaaroja hyvinvoinnille, luovuudelle, tehokkuudelle ja sosiaaliselle vuorovaikutukselle (Ryan & Deci, 2006). Onkin keskeistä huomata, että vaikka itsemääräämisteoria korostaa sisäisen motivaation merkitystä yksilön toiminnalle, ei teoria kuitenkaan sulje pois ulkoista, kontrolloitua säätelyä, kuten palkintoja, sanktioita ja valvontaa, tehokkaana ulkoisen motivaation aikaansaajana, ja ulkoista motivaatiota edelleen merkittävänä toiminnan aikaansaajana. Koska tällainen heteronomia koetaan painostuksena tai itselle vieraana, eikä se tue sisäistä motivaatiota, on sillä kuitenkin myös negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi työn jälki on usein huonompaa, työntekijä tähtää useammin vain työn minimivaatimusten täyttymiseen ja motivaation säilyminen on lyhytkestoisempaa. Lisäksi työntekijän hyvinvointi, sitoutuminen ja työtyytyväisyys ovat huonompia, kuin jos työ suoritettaisiin sisäisen motivaation aikaansaamana. Heteronomia voi myös saada yksilön toimimaan omien arvojen, kiinnostuksen ja jopa oman edun vastaisesti.

Yksilön autonomian kokemusta työelämässä voidaan arvioida tunteisiin liittyvän kokemuksen sekä tietoisien päätöksenteon näkökulmista (Houliort ja muut, 2002). Tunteisiin liittyvillä kokemuksilla viitataan yksilön tilaan, jossa hän ei koe paineen tai jännitteen tunnetta. Tietoinen päätöksenteko taas viittaa mahdollisuuteen tehdä omaehtoisia valintoja työssä. Valinnanvapauden kokemukseen vaikuttaa myös se, miten valinnanvapaus mahdollistuu (Reeve ja muut, 2003). On eri asia saada valita esimerkiksi kolmesta valmiiksi muotoillusta vaihtoehdosta, kuin saada itse tehdä valinta kieltäytymisen ja myöntymisen välillä, sekä lisäksi tämän jälkeen määritellä itse vaihtoehtoiset tavat edetä. Valmiiksi muotoillut vaihtoehdot tuottavat yksilölle kokemuksen valinnan vapaudesta varsinkin silloin, kun ne lisäävät kokemusta autonomiasta, mutta eivät silti aina lisää sisäistä motivaatiota. Vaihtoehtojen muotoilussa voidaan tukea itsemääräämisen tunteen toteutumista siten, että yksilö voi aidosti hyväksyä ja tukea jotakin vaihtoehtoa (Ryan & Deci, 2006). Vaihtoehtojen lukumäärän vaikutus yksilön kokemukseksi valinnan vapaudesta sen sijaan on riippuvainen monesta tekijästä, eikä niiden vaikutuksia voida selkeästi määritellä.

Edellä kuvattu tunteiden ja tietoisien päätöksenteon näkökulmien erittely yksilön autonomian kontekstissa voi olla hyödyllistä esimerkiksi tarkasteltaessa ulkoisten tekijöiden, kuten etätyön valvonnan, vaikutuksia yksilön motivaatioon (Houliort ja muut, 2002). Myös yksilön henkilökohtainen tulkinta tilanteista ja ulkoisista vaikuttimista siirtyy myös autonomian kokemukseen (Reeve ja muut, 2003). Kokemus autonomiasta lisääntyy, jos yksilö kokee ulkoiset vaikuttimet informaationa. Jos ne sen sijaan koetaan kontrollina, vähentävät ne yksilön autonomian kokemusta (Reeve ja muut, 2003) ja voivat aiheuttaa hämmennystä, närkästystä ja uupumusta (Ryan & Deci, 2006). Yksilö voi esimerkiksi vaihtoehtoisesti kokea työsuoritukseen liittyvän palkkion informaationa työssä onnistumisesta, tai se voidaan kokea oman työn kontrollointina (Reeve ja muut, 2003). Esimerkiksi iän mukanaan tuomat aiemmat kokemukset muokkaavat ulkoisten vaikuttimien vaikutuksia yksilön sisäiseen motivaatioon, koska eri ikäisten kokemukset ulkoisten tekijöiden merkityksistä vaihtelevat (Reeve ja muut, 2003). Iän mukanaan tuomat kokemukset vaikuttavat myös siihen, miten yksilö kokee valinnanvapauden eri vaihtoehtojen välillä.

Yleensä iän myötä kertyneet kokemukset suuntaavat yksilöä tulkitsemaan ulkoiset tekijät enemmän informaationa, kuin kontrollina, jolloin ne ovat pienempi uhka yksilön autonomian kokemukselle ja sisäiselle motivaatiolle. Ikä on myös yksi sellainen taustamuuttuja, joka lisää autonomian tarvetta, ja siksi vanhemmat työntekijät yleensä suhtautuvat erityisen myönteisesti etätyöhön (Van Yperen ja muut, 2016). Ikä onkin hyödyllistä huomioida yhtenä muuttujana motivaatiotutkimuksissa (Reeve ja muut, 2003; Van Yperen ja muut, 2016).

### 3 Menetelmät ja aineisto

#### 3.1 Aineiston keruu, kohdeorganisaatiot ja vastaajat

Aineisto on kerätty loka-marraskuussa 2022 osana laajempaa etätyön käytänteitä kartoittavaa tutkimusta kymmenestä Keski-Pohjanmaalla toimivasta, asiantuntijaorganisaatiosta kyselytutkimuksella. Kyselylomakkeella oli 42 kysymystä, joilla kartoitettiin etätyön käytänteitä, seuranta- ja valvontaa, vastaajien näkemyksiä etätyöstä, itsemääräämisteorian mukaisten motivaatiodimensioiden toteutumista, työn imua, työhön liittyviä suoriutuspaineita, työsuoriutumista, palkitsemista, työn autonomiaa ja kontrollitekijöitä sekä esihenkilön ja työntekijöiden välistä luottamusta. Aineiston keruussa ja käsittelyssä on noudatettu GDPR-säännöstöä, ja informanteilta on pyydetty suostumus kerätyn aineiston käyttöön.

Kyselytutkimukseen osallistuneista organisaatioista viisi toimi yksityisellä, neljä julkisella ja yksi kolmannella sektorilla, ja organisaatiot sijoituivat useille eri toimialoille (Taulukko 1). Organisaatioista viisi oli pieniä, alle 50 työntekijän organisaatioita, ja loput suurempia, 60–550 työntekijän organisaatioita. Organisaatiot itse rajasivat vastaajien joukon niihin työntekijöihin, joilla oli vastaushetkellä tai oli ollut covid-19-pandemian aikana mahdollisuus etätyöhön. Vain organisaation 7 vastaajilla oli ollut etätyömahdollisuus ainoastaan covid-19-pandemian aikana. Kyselyyn vastasi 279 pääasiassa asiantuntijatyötä tekevää henkilöä ja vastausprosentti oli 45,4 %. 14 % vastaajista ilmoitti toimivansa toimisto-, palvelu- ja myyntitehtävissä. Nämä vastaajat rajattiin tämän pro gradu -tutkielman aineiston ulkopuolelle, koska tarkoituksena oli tutkia etätyön valvonnan vaikutuksia asiantuntijatyötä tekeviin työntekijöihin. Lisäksi aineistosta poistettiin tilastoyksiköt, joilta puuttui kaikki havainnot tämän pro gradu -tutkielman keskeisistä muuttujista. Tilastoyksiköiden poistojen jälkeen aineistoon jäi 231 tilastoyksikköä.

Vastaajista 10,4 % oli tohtorin tutkinto, 2,2 % lisensiaatin tutkinto, 43,3 % ylempi korkeakoulututkinto, 28,6 % alempi korkeakoulututkinto, 6,1 % opistoasteen tutkinto, 7,8 % toisen asteen tutkinto ja lopuilla 8,7 % jokin muu tutkinto tai peruskoulutausta.

Esihenkilöitä ja johtoon kuuluvia vastaajista oli noin 23 % sekä asiantuntijoita tai erityis-asiantuntijoita noin 77 %. Vastaajista 59 % oli naisia ja 39 % miehiä. Iältään vastaajat olivat 26–67 -vuotiaita, iän keskiarvo oli 46,5 vuotta ja keskihajonta 8,8 vuotta. Noin puolet vastaajista oli työskennellyt nykyisessä organisaatiossaan viisi vuotta tai vähemmän ja noin 62 % korkeintaan 10 vuotta. Kuitenkin vain noin 7 % vastaajista työuraa oli takana alle 10 vuotta, eli valtaosalla vastaajista oli jo pitkä kokemus työelämästä. Vastaajista noin 83 % ilmoitti työskentelevänsä vakituisessa ja 16 % määräaikaisessa työsuhteessa.

TUTKIMUKSESSA MUKANA OLLEET ORGANISAATIOT										
Organisaatio	Sektori	Vastaajien lkm	Sukupuoli		Työntekijän asema		Vain lähityötä tekevät		Etätyötä tekevät	
			Nainen	Mies	Esihenkilö	Asiantuntija	1-2 pv/ vk	3-5 pv/ vk		
1	Yksityinen	11	7	4	4	7	2	8	1	
2	Julkinen	60	41	18	4	56	3	26	31	
3	Kolmas	7	6	1	2	5	0	2	5	
4	Yksityinen	28	9	18	7	21	5	11	12	
5	Julkinen	5	5	0	0	5	1	2	2	
6	Yksityinen	5	4	0	1	4	1	3	1	
7	Julkinen	3	1	2	1	2	3	0	0	
8	Julkinen	39	20	17	6	33	10	13	16	
9	Yksityinen	6	6	0	0	6	0	1	4	
10	Yksityinen	67	37	30	29	38	16	21	30	
Yhteensä		231	136	90	54	177	41	87	102	

**Taulukko 1.** Tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot.

### 3.2 Etätyö ja etätyön valvonta kohdeorganisaatioissa

Yhdeksässä tutkimuksessa mukana olleesta organisaatiossa tehtiin kyselyhetkellä etätyötä ja yhdessä sitä oli tehty vain covid-19-pandemian aikana. Vastaajista noin 18 % ei tehnyt lainkaan etätyötä, 56 % teki etätyötä 1–3 päivää viikossa ja noin 26 % 4–5 päivää viikossa. Etätyöhalukkuus oli vastaajilla suurempi, kuin tehty etätyön määrä, eli vain 12,6 % ilmoitti, ettei haluaisi tehdä lainkaan etätyötä, noin 57 % haluaisi tehdä etätyötä 1–3 päivää viikossa ja noin 30 % 4–5 päivää viikossa. Sukupuolella vaikutti olevan jonkin verran vaikutusta etätyöhalukkuuteen, sillä naisista 5,9 % ja miehistä 23,3 % ilmoitti olevansa haluttomia tekemään etätyötä. Naisista 20,6 % oli halukkaita tekemään työnsä kokonaan etänä, kun miesten vastaava osuus oli 14,4 %. Toteutuneen etätyön tarkastelussa kuitenkin viisi päivää viikossa etätyötä tekevistä enemmistö (14,4 %) oli miehiä. Yleisimmin

miehet (20 %) työskentelivät etänä 2 työpäivää ja naiset (25 %) kolme työpäivää viikossa. Halutuin etätyöpäivien määrä viikossa naisilla ja miehillä oli kolme työpäivää. Naisista 61,8 % ja miehistä 45,6 % ilmoitti suhtautuvansa erittäin positiivisesti etätyötä kohtaan. Kaikista vastaajista 55,4 % ilmoitti suhtautumisensa etätyöhön olevan erittäin positiivista ja kaikista vastaajista vain 11,3 % arvioi suhtautumisensa etätyöhön olevan kielteistä tai neutraalia.

Kyselyssä selvitettiin myös, millaisia menetelmiä mukana olleissa organisaatioissa etätyön valvonnassa käytettiin. Kyselyn vastaajilla oli hyvä käsitys etätyöhön liittyvistä raportointivelvollisuuksistaan, mutta etätyön seurantamenetelmien käytöstä vastaajilla ilmeni merkittävää epäselvyyttä (Taulukko 2). Lisäksi organisaatioiden sisällä oli paljon vaihtelua siinä, kenellä organisaation jäsenellä kukin raportointi- tai seurantamenetelmä oli käytössä, eli henkilöstökäytänteet eivät olleet yhtenäisiä kaikilla etätyötä tekevillä työntekijöillä. 13 % vastanneista ilmoitti, että käytössä on digitaalinen kellokortti tai työpaikan järjestelmään kirjaututtaessa tapahtuva rekisteröinti. Yhden organisaation kohdalla tällaisen digitaalisen työajan rekisteröinnin käytänteet vaihtelivat, eli noin 40 % kyseisen organisaation työntekijöistä tämä oli käytössä ja 60 % taas ei. Jatkuvan tavoitettavuuden vaatimus oli 35,1 % vastaajista, mutta tässä oli merkittävää vaihtelua lähes kaikissa organisaatioissa niin, että vaatimus koski vain osaa etätyötä tekevistä. Päivittäinen työajan raportointivelvollisuus oli 33,3 prosentilla vastaajista ja päivittäinen raportointivelvollisuus suoritetuista tehtävistä oli 20,3 prosentilla vastanneista. Yleinen viikoittainen tai kuukausittainen raportointivelvollisuus oli 57,9 % vastanneista. Myös näissä kaikissa työn ja työajan raportointivelvollisuuksissa oli hajontaa organisaatioiden sisällä, eli velvollisuudet koskivat vain osaa työntekijöistä. Vain 0,9 % vastaajista ilmoitti oman organisaationsa toteuttavan online-seurantaa, esimerkiksi reaaliaikaisena tapahtuvaa monitorin tai näppäimistön seurantaa, tosin tämän seurantamenetelmän käytöstä vastaajilla (15,6 %) oli myös eniten epävarmuutta.

ETÄTYÖN VALVONTAMENETELMÄT		
Menetelmä	Menetelmä käytössä	
	kyllä	en osaa sanoa
Digitaalinen kellokortti tai työpaikan järjestelmään kirjautumisen yhteydessä tapahtuva rekisteröinti	30 (13%)	16 (6,9 %)
Online-seuranta (esimerkiksi työnantajan/esihenkilön tekemä monitorin tai näppäimistön seuranta)	2 (0,9 %)	36 (15,6 %)
Vaatus jatkuva tavoitettavuudesta (esim. puhelimen tai pikaviestipalvelun kautta)	81 (35,1 %)	18 (7,8 %)
Päivittäinen raportointivelvollisuus työajasta	77 (33,3 %)	5 (2,2 %)
Päivittäinen raportointivelvollisuus suoritettujen tehtävien osalta	47 (20,3 %)	4 (1,7 %)
Viikottain tai kuukausittain tapahtuva raportointivelvollisuus	132 (57,1 %)	6 (2,6 %)

**Taulukko 2.** Käytössä olleet etätyön valvontamenetelmät kyselyyn vastanneilla. <sup>2</sup>

### 3.3 Menetelmät

Tutkimuksessa kerätään tietoa mittaamalla muuttujia (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 17–18). Kvalitatiiviset muuttujat määrittelevät kunkin tilastoyksikön luokan, kun kvantitatiiviset muuttujat taas määrittävät tilastoyksikön jotakin ominaisuutta numeroarvon avulla. Tämän pro gradu -tutkielman analyysiin valittiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia muuttujia. Koska tämän tutkielman selitettäviin muuttujiin vaikuttavat hyvin monet tekijät, ei tutkielman tarkoituksena ollut kattaa selittäville muuttujilla koko selitettävän muuttujan vaihtelua ja luomaan matemaattista mallia selittämään selitettävien muuttujien vaihtelua. Pyrkimyksenä oli sen sijaan todentaa valittujen muuttujien välisten yhteyksien olemassaoloa luotujen hypoteesien (kts. luku 3.3.1) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan järkevyytarkastelu, eli peilataan analyysien suunnitelmaa teoriaan ja arvioidaan sen perusteella muuttujien keskinäisten yhteyksien olemassaoloa (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 237). Lisäksi perustellaan ja kuvataan muuttujien valintaa, selitetään muuttujien mittaaminen ja käytetyt analyysimenetelmät.

<sup>2</sup> Kyselyyn vastanneita oli 228/ 231.

### 3.3.1 Muuttujien ja hypoteesien valinnat

Koska yksilö sisäisen motivaation voimasta toimiessaan saavuttaa laadullisesti parhaan lopputuloksen työlleen ja saa tyydytystä toiminnastaan (Deci & Ryan, 2008), on perusteltua kiinnittää huomiota työntekijän toiminnan aikaan saavan **motivaation laatuun**. Myös **esihenkilön ja työntekijän välisellä luottamuksella** on etätyössä hyvin merkittävä vaikutus työn tehokkuuteen ja laatuun (Burke ja muut, 2007; Pianese ja muut, 2023; Thomsen ja muut, 2016). Työn siirryttyä ja siirtyessä yhä suuremmissa määrin pois työpaikoilta etätyön kontekstiin, on **etätyön valvonta** yksi keskeinen uhka työntekijöiden sisäiselle motivaatiolle sekä esihenkilön ja työntekijän väliselle luottamukselle (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Valvonnan vaikutuksia on tutkittu vielä verrattain vähän, eikä niiden vaikutuksista yksilön autonomiseen ja kontrolloituun ole vielä kattavaa tutkimustietoa.

Selitettäviksi muuttujiksi valittiin edellä kuvatun perusteella työntekijän motivaation määrä ja laatu (kysymys 33): dimensio 1, eli sisäinen motivaatio ja dimensio 3, eli samais-tunut ulkoinen motivaatio sisältyvät ensimmäiseen selitettävään muuttujaan, **autonomiseen motivaatioon** (Taulukko 3). Teoriaosuudessa on kuvattu myös autonomiseen motivaatioon kuuluva integroituneen ulkoisen motivaation dimensio 2. Sitä ei erikseen pyritä analysoida erottamaan dimensiosta 3, koska sisäistyneen ulkoisen motivaation eri muotojen, eli samaistuneen ja integroituneen säätelyn, erottaminen toisistaan empiirisissä tutkimuksissa on hankalaa (Määttä, 2024). Tämä integroituneen ulkoisen motivaation dimensio ei myöskään sisälly käytettyyn motivaatiodimensioiden määrittä-misiin (The multidimensional work motivation scale, MVMS) hankalan mitattavuutensa vuoksi (Gagné ja muut, 2015). Toisen selitettävän muuttujan, **kontrolloidun motivaation**, muodostavat motivaatiodimensio 4, eli sisäistynyt ulkoinen motivaatio ja dimensio 5, eli ulkoinen motivaatio. Selittäviksi muuttujiksi valikoituivat **etätyön valvonta**, eli etätyön valvonnan työntekijälle tuottama paineen ja kontrollin tunne (kysymys 32) sekä **esihenkilön luottamus** eli esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus (kysymys 40). Etätyön valvonnan kokonaisuudessa sekä esihenkilön ja työntekijöiden välisen luottamuksen että organisaation ja esihenkilön etätyöhön suhtautumisen roolit ovat epäselviä. Esihenkilön

ja työntekijän välinen luottamus kuvaa nimenomaan työntekijän kokemusta esihenkilön luottamuksesta työntekijän työssä suoriutumiseen. Esihenkilön luottamus valittiin myös moderaatiomuuttujaksi, eli sen mahdollinen moderaatiovaikutus työntekijän kokemukseen etätöiden valvonnasta huomioitiin analyysissä.

REGRESSIOANALYYSIEN MUUTTUJAT
<b>SELITETTÄVÄT MUUTTUJAT</b>
TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATION MÄÄRÄ JA LAATU <b>AUTONOMINEN MOTIVAATIO</b> Dimensio 1: Sisäinen motivaatio Dimensio 3: Samaistunut ulkoinen motivaatio <b>KONTROLLOITU MOTIVAATIO</b> Dimensio 4: Sisäistynyt ulkoinen motivaatio Dimensio 5: Ulkoinen motivaatio
<b>SELITTÄVÄT MUUTTUJAT</b>
ETÄTYÖN VALVONNAN TYÖNTEKIJÄLLE TUOTTAMA PAINEEN JA KONTROLLIN TUNNE <b>ETÄTYÖN VALVONTA</b>
ESIHENKILÖN JA TYÖNTEKIJÄN VÄLINEN LUOTTAMUS <b>ESIHENKILÖN LUOTTAMUS</b>
<b>KONTROLLIMUUTTUJAT</b>
SUKUPUOLI IKÄ TYÖURAN PITUUS ASEMA 1 ETÄTYÖN MÄÄRÄ ETÄTYÖHALUKKUUS ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS
<b>MODERAATIOMUUTTUJAT</b>
ESIHENKILÖN JA TYÖNTEKIJÄN VÄLINEN LUOTTAMUS <b>Moderatioluottamusvalvonta</b>

### Taulukko 3. Regressioanalyysien muuttujat.<sup>3</sup>

Etätöiden määrällä, työntekijän asemalla organisaatiossa ja yksilötason tekijöillä, kuten sukupuoli ja autonomian tarpeella, on todettu olevan vaikutusta siihen, miten etätöitä ja etätöiden valvontaa koetaan (Kähkönen, 2023; Fana ja muut, 2022; Kim ja muut, 2021). Korkeampi ikä vähentää yksilön kokemusta valvonnasta kontrollina ja siten valvonnan vaikutukset autonomian kokemuksiin ovat vähäisempiä (Reeve ja muut, 2003). Lisäksi autonomian tarve ja siten positiivinen asenne etätöitä kohtaan kasvavat iän myötä (Van Yperen ja muut, 2016). Kontrollimuuttujiksi valittiin siten **ikä** sekä lisäksi **sukupuoli, koko työuran pituus, asema organisaatiossa, etätöiden määrä, etätöihalukkuus** sekä

<sup>3</sup> Dimensio 2 sisältyy dimensioon 3.

**organisaation etätyömyönteisyys** eli työntekijän kokemus organisaation ja esihenkilön suhtautumisesta etätyöhön (kysymys 25). Työntekijän henkilökohtaista autonomian tarvetta ei suoraan mitattu kyselyssä, mutta koska sen taas on todettu linkittyvän korkeampaan ikään ja myönteisyyteen etätyötä kohtaan (Kähkönen, 2023; Fana ja muut, 2022; Kim ja muut, 2021), tulee se huomioitua ikä, työuran pituus ja suhtautuminen etätyöhön -muuttujien kautta. Muillakin tekijöillä, esimerkiksi persoonalla, elämäntilanteella ja aiemmillä kokemuksilla työelämästä on todettu yhteys kokemuksiin etätyöstä ja sen valvonnasta (Iannuzzi & Campolongo; 2023 Kähkönen, 2023; Kim ja muut, 2021; Reeve ja muut, 2003). Näitä tekijöitä ei kuitenkaan mitattu tässä kyselytutkimuksessa, eikä niitä siksi voida huomioida kontrollimuuttujina.

Edellä kuvattujen muuttujien välisten aiemmin todennettujen ja mahdollisten yhteyksien perusteella tämän pro gradu -tutkielman hypoteesien taustaoletukseksi muotoutui ajatus siitä, että etätyön valvonta vähentää asiantuntijatyötä tekevän yksilön autonomian kokemusta ja siten edelleen hänen kokemaansa autonomista motivaatiota. Valvonta myös koetaan kontrollointina ja siksi se lisää kontrolloitua motivaatiota. Esihenkilön luottamus taas tukee asiantuntijatyötä tekevien autonomista motivaatiota ja vähentää valvonnan negatiivisia vaikutuksia. Näiden taustaoletusten pohjalta hypoteeseiksi määriteltiin:

H1: Etätyön valvonnan aiheuttamalla paineen ja kontrollin tunteella on negatiivinen yhteys yksilön autonomiseen motivaatioon.

H2: Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on positiivinen yhteys yksilön autonomiseen motivaatioon.

H3: Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys etätyön valvonnan aiheuttaman paineen ja kontrollin tunteen vaikutuksiin yksilön autonomiseen motivaatioon.

H4: Etätyön valvonnan aiheuttamalla paineella on positiivinen yhteys yksilön kontrolloituun motivaatioon.

H5: Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys yksilön kontrolloituun motivaatioon.

H6: Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys etätyön valvonnan aiheuttaman paineen ja kontrollin tunteen vaikutuksiin yksilön kontrolloituun motivaatioon.

### **3.3.2 Muuttujien mittaaminen**

Kolme kyselylomakkeen kysymystä väittämiseen (25 kpl) muodostavat tämän pro gradu -tutkielman selitettävien ja selittävien muuttujien mittariston (Taulukko 4.). Lisäksi seitsemän kysymystä valittiin mittaamaan kontrollimuuttujia. Selitettävien muuttujien, autonomisen ja kontrolloidun motivaation, vaihtelua mittaava motivaatiodimensioiden määrämittari oli rakennettu kyselytutkimusta varten Gagnen, Forestin ja Vansteenkirseen työelämään sijoittuvan motivaatiotutkimuksen välineeksi kehittämän, validoidun Multidimensional Work Motivation Scale -mittarin pohjalta. Mittari ja sen sisältämät 18 väittämää oli sisällytetty kyselylomakkeen kysymykseen 33. Vastaukset sijoituivat 7-portaiselle Likertin asteikolle (1= ei pidä lainkaan paikkaansa, 7= pitää täysin paikkansa). Mittari perustuu itsemääräämisteoriaan ja se mittaa työhön liittyvää yksilön motivaatiota kokonaisuutena, ei yksittäisten työtehtävien tasolla (c). Alkuperäisen mittarin väittämät oli jo aiemmin suomennettu ja mittaria oli tätä kyselytutkimusta varten muokattu lisäämällä yksi sisäistä motivaatiota (motivaatiodimensio 1) ja yksi samaistunutta ulkoista motivaatiota (motivaatiodimensio 3) mittaava väittämä. Mittarin väittämistä on annettu vain esimerkit, koska kyseessä on aiemmin validoitu mittari (kts. esim. Gagne ja muut, 2015). Autonomiseen motivaatioon kuuluvaa sisäistä motivaatiota mitattiin esimerkiksi väittämällä ”Panostan työhöni, koska nautin työni tekemisestä”, ja kontrolloituun motivaation sisältyvää sisäistynyttä ulkoista motivaatiota väittämällä ”Panostan työhöni, koska muuten en olisi tyytyväinen itseeni”. Mittarin väittämistä muotoiltiin oma

REGRESSIOANALYYSIEN MUUTTUJIEN MITTARIT			
SELITETTÄVÄT MUUTTUJAT	Kysymys nro	Väittämien lkm	Kysymyksen vastausvaihtoehdot ja väittämät
<b>TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATION MÄÄRÄ JA LAATU</b>			
Likert 1-7: 1 = Ei pidä lainkaan paikkaansa, 7 = Pitää täysin paikkaansa			
<b>AUTONOMINEN</b>			
<b>MOTIVAATIO (summa)</b>	<b>33.</b>	<b>8</b>	Panostan työhöni, ...
Dimensio 1:			
Sisäinen motivaatio		4	Esim. 15. Koska nautin työni tekemisestä
Dimensio 3:			
Samaistunut ulkoinen motivaatio		4	Esim. 18. Koska koen työni tärkeäksi
<b>KONTROLLOITU</b>			
<b>MOTIVAATIO (summa)</b>	<b>33.</b>	<b>10</b>	Panostan työhöni, ...
Dimensio 4:			
Sisäistynyt ulkoinen motivaatio		4	Esim. 16. Koska muuten en olisi tyytyväinen itseeni
Dimensio 5:			
Ulkoinen motivaatio		6	Esim. 13. Välttykseni muiden arvostelulta (esim. esihenkilön, kollegojen, perheenjäsenten, asiakkaiden...)
<b>SELITTÄVÄT MUUTTUJAT</b>			
<b>ETÄTYÖN VALVONNAN TYÖNTEKIJÄLLE TUOTTAMA PAINEEN JA KONTROLLIN TUNNE</b>			
Likert 1-5: 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä			
<b>ETÄTYÖN VALVONTA (summa)</b>	<b>32.</b>	<b>3</b>	3. Työnantajani suorittama valvonta aiheuttaa minussa stressin tunteita 5. Työnantajani harjoittama työnteon valvonta saa minussa aikaan tuntemuksen, ettei työnantajani luota minuun 6. Työntekoni valvonta aiheuttaa minussa painetta työsuorittamisen parantamisesta
<b>TYÖNTEKIJÄN KOKEMUS ESIHENKILÖN LUOTTAMUKSESTA TYÖNTEKIJÄN TYÖSSÄ SUORIUTUMISEEN</b>			
Likert 1-7: 1 = Täysin eri mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä			
<b>ESIHENKILÖN LUOTTAMUS (summa)</b>	<b>40.</b>	<b>4</b>	1. Esihenkilöni tuntee olonsa luottavaiseksi antaessaan hoidettavakseni asian, joka on hänelle tärkeä 2. Esihenkilöni antaa minun vaikuttaa laajasti sellaisiin asioihin, jotka ovat tärkeitä hänelle 3. Esihenkilöni luottaa siihen, että teen yhdessä sopimamme asiat 4. Esihenkilöni ei mielellään anna hoidettavakseni tehtäviä, joiden hoitaminen on hänelle tärkeää
<b>KONTROLLIMUUTTUJAT</b>			
<b>SUKUPUOLI (dummy)</b>	<b>3.</b>		nainen (0)/ mies (1)
<b>IKÄ</b>	<b>4.</b>		vuotta
<b>TYÖURAN PITUUS</b>	<b>5.</b>		vuotta
<b>ASEMA 1 (dummy)</b>	<b>10.</b>		asiantuntija tai erityisasiantuntija (0)/ esihenkilö (1)
<b>ETÄTYÖN MÄÄRÄ</b>	<b>19.</b>		1=en lainkaan, 2=1 päivänä viikossa, 3=2 päivänä viikossa... 6=5 päivänä viikossa
<b>ETÄTYÖHALUKKUUS</b>	<b>20.</b>		1=en lainkaan, 2=1 päivänä viikossa, 3=2 päivänä viikossa... 6=5 päivänä viikossa
<b>TYÖNTEKIJÄN KOKEMUS ORGANISAATION JA ESIHENKILÖN SUHTAUTUMISESTA ETÄTYÖHÖN</b>			
Likert 1-7: 1 = Suhtautuminen erittäin kielteisistä, 7 = Suhtautuminen erittäin positiivista			
<b>ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS (summa)</b>	<b>25.</b>	<b>2</b>	Miten koet työnantajasi sekä oman esihenkilösi suhtautuvan etätyöskentelyyn organisaatiossasi? 1. Työnantajani suhtautuu etätyön tekemiseen erittäin kielteisesti 2. Oma esihenkilöni suhtautuu etätyön tekemiseen erittäin kielteisesti
<b>MODERAATIOMUUTTUJAT</b>			
<b>TYÖNTEKIJÄN KOKEMUS ESIHENKILÖN LUOTTAMUKSESTA TYÖNTEKIJÄN TYÖSSÄ SUORIUTUMISEEN</b>			
<b>Moderatioluottamusvalvonta (summa)</b>			ESIHENKILÖN LUOTTAMUS (m.cent.) * ETÄTYÖN VALVONTA (m.cent.)

**Taulukko 4.** Regressioanalyysien muuttujien mittarit.

summamuuttujansa sekä autonomiselle että kontrolloidulle motivaatiolle. Autonomisen motivaation summamuuttuja muodostettiin sisäisen motivaation ja samaistuneen ulkoisen motivaation dimensioista, ja kontrolloidun motivaation summamuuttuja sisäistyneen ulkoisen motivaation ja ulkoisen motivaation dimensioista. Kumpikin summamuuttuja toimi omassa erillisessä regressioanalyysissään selitettävänä muuttujana. Nämä sekä seuraavassa kuvatut muut neljä tässä tutkielmassa käytettyä summamuuttujaa ovat keskiarvomuuuttuja.

Ensimmäistä selittävää muuttujaa, eli etätyön valvonnan työntekijälle tuottamaa paineen ja kontrollin tunnetta, mitattiin kysymyksen 32 alakysymyksillä 3, 5 ja 6. Vastaukset sijoittuvat 5-portaiselle Likertin asteikolle (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Alakysymyksistä muodostettiin etätyön valvonnan summamuuttuja analyyseja varten. Kappaleessa 4.1.3 on arvioitu tämän mittarin luotettavuutta ja kuvattu tarkemmin summamuuttujan muotoilun prosessi. Toista selittävää muuttujaa, esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta mitattiin Mayerin ja Davisin sekä Currall ja Judgen kehittämällä mittarilla (Williams, 2016). Mittari suomennettiin ja sisällytettiin kysymykseen 40. Mittarin neljän luottamusta kartoittavan alakysymyksen vastausvaihtoehdot sijoittuivat 7-portaiselle Likertin asteikolle (1= täysin eri mieltä, 7= täysin samaa mieltä). Currallin ja Judgen mittariin sisältyvää luottamuksen toista ulottuvuutta, tiedon jakamiseen liittyvää luottamusta, ei mitattu tässä kyselyssä. Luottamusmittarista tehtiin summamuuttuja (Esihenkilön luottamus) analyysivaihetta varten.

Ensimmäistä kontrollimuuttujaa, sukupuolta, mitattiin kysymyksestä 3 muokatun dummy-muuttujan (Sukupuoli) avulla. Tässä muuttujassa huomioitiin vain vastausvaihtoehdot nainen ja mies, jotta muuttuja toimii analyyseissa oikein. 1,5 % vastauksista (4 tilastoyksikköä), eli vastausvaihtoehdot jokin muu, en halua vastata, siis jätettiin huomioida analyyseissa. Ikä-muuttuja (Ikä) (kysymys 4) mittaa ikää vuoden tarkkuudella. Samoin koko työuran pituus -muuttuja (Työuran pituus) (kysymys 5) mittaa työuran pituutta vuoden tarkkuudella 39 vuoden työkokemukseen saakka koko tilastoyksikön työnantajasta riippumattoman työuran ajalta. Asema organisaatiossa -muuttuja (Asema 1) perustuu kysymykseen 10: ”Ryhmä, johon katsot lähinnä kuuluvasi?”. Vastauksista muotoiltiin dummy-muuttuja, jossa toisen ryhmän muodostavat asiantuntijat ja erityisasiantuntijat ja toisen ryhmän esihenkilöt ja johtoon kuuluvat. Muut vastaajaryhmät rajattiin jo aiemmin aineiston ulkopuolelle. Viikoittainen etätyön määrä -muuttuja (Etätyön määrä) perustuu kysymykseen 19 eli ”Kuinka monena päivänä työskentelet etänä keskimääräisenä työviikkona?”, ja se mittaa siis keskimääräistä, viikoittaista etätyön määrää päivän tarkkuudella. Suhtautuminen etätyöhön -muuttuja (Etätyöhalukkuus) (kysymys 20) mittaa työntekijöiden etätyöhalukkuutta asteikolla päivää viikossa. Viimeinen

kontrollimuuttuja, organisaation etätyömyönteisyys, mittaa työntekijän kokemusta organisaation ja esihenkilön suhtautumisesta etätyöhön. Organisaation etätyömyönteisyys -summamuuttuja muodostettiin kysymyksen 25 kahden väittämän Likertin-asteikollisista (1 = suhtautuminen erittäin kielteistä, 7 = suhtautuminen erittäin positiivista) vastauksista.

Tässä pro gradu -tutkielmassa esihenkilön luottamus -muuttuja toimii analyyseissa sekä selittävänä muuttujana että moderaatiomuuttujana. Moderaatiovaikutuksen analysoimiseksi luotiin interaktiotermit vähentämällä ensin esihenkilön luottamus ja etätyön valvonta -summamuuttujien kustakin yksittäisen havainnon arvosta kaikkien havaintojen keskiarvo (mean centring). Sen jälkeen nämä ”keskitetyt” selittävät summamuuttujat kerrottiin keskenään (Laerd Statistics, 2024), jonka tuloksena saatiin uusi summamuuttuja eli interaktiotermi Modera1luottamusvalvonta.

## 4 Empiirinen analyysi

### 4.1 Analyysimenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus

#### 4.1.1 Analyysimenetelmät

Tämä pro gradu -tutkielma toteutettiin empiirisenä perustutkimuksena, eli siinä hyödynnettiin yksilöiden havaintoihin ja kokemuksiin perustuvia havaintoja, joiden avulla pyrittiin kuvaamaan muuttujien välisiä yhteyksiä (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 15–16). Aineiston analyysit suoritettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella, eli kysymykset olivat suljettuja, havainnot olivat numeerisessa muodossa ja aineisto oli melko suuri. Tutkimusstrategiana oli havainnoiva tutkimus, eli tutkimus kohdistui nykytapahtumiin ja pyrki- myksenä oli saada tietoa muuttujista sekä niiden yhteyksistä toisiinsa kuitenkin manipuloimatta muuttujia (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 16–17). Kaikki aineiston analyysit suoritettiin IBM SPSS Statistics -ohjelmiston avulla.

#### 4.1.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tässä pro gradu -tutkielmassa perusjoukko, eli populaatio, on suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntija- ja esihenkilöasemassa työskentelevät. Otantavirheen riskiä tässä pro gradu -tutkielmassa pienentää vastaajaorganisaatioiden keskinäinen erilaisuus koon ja toimialojen suhteen. Riskiä taas voi suurentaa otannan alueellinen rajoittuneisuus vain Keski-Pohjanmaalla toimiviin asiantuntijaorganisaatioihin. Ulkoista validiteettia ajatellen tutkimuksen toistettavuus asiantuntijatyötä hyödyntävissä, muissa suomalaisissa organisaatioissa sekä mahdollisesti muissakin korkean luottamuksen kulttuureissa, voidaan kuitenkin olettaa tuottavan samansuuntaisia tuloksia. Matalan luottamuksen kulttuureissa etätyön valvonnan keinot taas voivat olla hyvin erilaisia suomalaisiin organisaatioihin verrattuna, ja siksi myös valvonnan vaikutukset todennäköisesti poikkeavat tässä havaituista.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten virheettömyyttä, eli satunnaisvirheiden määrää. Koska tutkielmassa käytetään valmiiksi kerättyä SPSS-muotoista aineistoa, ei mittausten reliabiliteettiin ole enää tämän pro gradu -tutkielmaprosessin aikana voitu vaikuttaa.

Muuttujien valinnassa reliabiliteetti on huomioitu niin, että havainnot on arvioitu tilastoyksiköittäin, yksittäiset puuttuvat havainnot (8 kpl) korvattiin muuttujan keskiarvolla. Virheelliset tai puutteelliset muuttujat jätettiin analyysivaiheen ulkopuolelle. Yhdeksän havaintoyksikköä poistettiin kokonaan analyysivaiheesta, koska niistä puuttui havainnot analyysin kannalta keskeisimmistä muuttujista. Kolme puuttuvaa summamuuttujan havaintoa korvattiin summamuuttujan keskiarvolla.

Tutkimuksen validiteetti taas on korkea, jos tutkimuksessa pystytään mittaamaan juuri sitä käsitettä, mitä tutkimuksella on tarkoitus mitata (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 18, 20). Mitä paremmin valitut muuttujat kattavat koko tutkittavan käsitteen ja vain käsitteeseen kuuluvan alueen, sitä paremmin muuttujat kuvaavat tutkittavaan käsitteeseen liittyvää vaihtelua, sitä pienempi osa mittauksesta on mittausvirhettä ja sitä korkeampi on tutkimuksen validiteetti (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 21). Tässä tutkimuksessa validiteettia pyrittiin lisäämään myös huolellisella ja kattavalla kontrollimuuttujien valinnalla, jotta kontrollimuuttujien vaikutus tulee huomioitua ja rajattua mahdollisimman kattavasti pois tuloksista. Summamuuttujien osalta keskeistä on, että summamuuttujaan sisällytetyt muuttujat mittaavat samaa ilmiötä ja saman suuntaisesti (Nummenmaa, 2009, s. 162). Seuraavassa on kuvattu käytetyt summamuuttujat, jotka toimivat tutkielman mittareina.

#### 4.1.3 Mittareiden luotettavuus

Selitettävien muuttujien, **työntekijän motivaation määrän ja laadun**, mittaamiseen käytettiin aiemmin seitsemälle eri kielelle validoitua motivaatiodimensioiden määrämittaria, jonka kyky mitata tutkittavaa käsitettä on siis jo aiemmin todennettu. Selittävien muuttujien mittaamisessa toisen muuttujan, **esihenkilön luottamuksen**, kohdalla käytettiin jo myös aiemmin testattua luottamusmittaria. Koska **etätyön valvonnan vaikutuksia** ei vielä ollut laajasti aiemmin tutkittu, oli tämän muuttujan mittaamiseksi kehitetty kyselyyn oma mittarinsa. Mittari koostui neljästä alamuuttujasta, joiden keskinäiset korrelaatiot testattiin hyvän validiteetin varmistamiseksi. Korrelaatiotestin perusteella ensimmäinen alamuuttuja jätettiin pois tästä valvonnan vaikutusten mittarista, koska sen korrelaatiot muiden kysymysten kanssa jäivät selvästi muita alhaisemmiksi. Valvonnan

vaikutusten mittarin korrelaatiot määritettiin myös työn suorituspaineita mittavan muutujan kanssa, josta luotiin summamuuttuja testiä varten. Tässä löytyi korrelaatio, eli valvonnan aiheuttaman paineen ja työhön liittyvien suorituspaineidenväliltä löydettiin yhteys ( $r = 0,332$ ,  $p < 0.001$ ), mikä vahvisti oletusta etätöön valvonta -mittarin toimivuudesta. Valvonnan vaikutusten mittaria testattiin edelleen määrittämällä sen korrelaatio luottamusmittarin kanssa. Näiden välinen korrelaatio oli  $-0,306$  ( $p < 0.001$ ). Eli hyvän esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen sekä valvonnan aiheuttaman paineen väliltä löytyi odotusten mukaisesti negatiivinen yhteys. Näiden testien perusteella luotu valvonnan vaikutusten summamuuttuja otettiin mukaan regressioanalyysiin. **Organisaation etätyömyönteisyys** -kontrollimuuttuja luotiin yhdistämällä keskenään vahvasti korreloivat esihenkilön suhtautumista etätööhön ja organisaation suhtautumista etätööhön mittaavat muuttujat yhdeksi summamuuttujaksi.

#### 4.1.4 Regressioanalyysit ja niiden luotettavuus

Aluksi ristiintaulukoinneilla, tunnuslukujen analyysillä sekä korrelaatioanalyysillä tarkasteltiin aineistoa regressioanalyysien suunnitteluvaiheessa, sekä luotiin tietoa aineiston kuvailua varten. Taulukossa 5. on esitetty kaikkien regressioanalyysissä mukana olevien muuttujien keskiarvot (KA), keskihajonnat (KH) ja muuttujien keskinäiset korrelaatiot. Lukujen perusteella voidaan todeta, että vastaajien autonomisen motivaation taso (KA= 5,72, KH= 1,01) on selvästi korkeampi, kuin kontrolloidun motivaation taso (KA= 4,01, KH= 1,24). Etätöön valvonta aiheutti vastaajille vain vähän paineen ja kontrollin tunnetta (KA= 1,98, KH= 0,96), ja työntekijän kokemus esihenkilön luottamuksesta työntekijän työssä suoriutumiseen (esihenkilön luottamus) oli vastaajilla varsin korkealla tasolla (KA= 5,41, KH= 0,84). Vastaajat myös kokivat organisaationsa ja esihenkilönsä suhtautuvan etätöön tekemiseen erittäin positiivisesti (KA= 6,05, KH= 1,04). Muuttujien keskinäiset korrelaatiot ovat yhdenmukaiset hypoteesien suhteen, eli etätöön valvonnan ja autonomisen motivaation välillä on negatiivinen korrelaatio (hypoteesi 1), etätöön valvonnan ja kontrolloidun motivaation välillä on positiivinen korrelaatio (hypoteesi 4), esihenkilön luottamuksen ja autonomisen motivaation välillä näkyy positiivinen korrelaatio (hypoteesi 2) ja esihenkilön luottamuksen ja kontrolloidun motivaation välillä on negatiivinen korrelaatio (hypoteesi 5). Korrelaatioiden ja hypoteesien yhdenmukaisuus tukee

regressioanalyysien suunnitelman järkevyyttä. Kontrollimuuttujien kohdalla sen sijaan tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot selitettävien muuttujien kanssa jäivät pääosin todentamatta. Koska kaikilla kontrollimuuttujilla on aiemmassa tutkimuksessa kuitenkin todettu yhteyksiä yksilön motivaatioon, ei korrelaatioiden perusteella yhtään kontrollimuuttujaa jätetty pois regressioanalyseista. Näin voitiin varmistaa, että niiden mahdollinen vaikutus tutkittavaan ilmiöön voidaan sulkea pois.

REGRESSIOANALYYSIEN MUUTTUJIEN KESKIARVOT (KA), KESKIHAIJONNAT (KH) JA KESKINÄISET KORRELAATIOT																
Muuttuja	KA	KH	Vastausasteikko (min-max)	Pearson correlation (r)												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1. AUTONOMINEN MOTIVAATIO	5,72	1,01	Likert 1-7													
2. KONTROLLOITU MOTIVAATIO	4,01	1,24	Likert 1-7	0,166***												
3. ETÄTYÖN VALVONTA	1,98	0,96	Likert 1-5	-0,249; *	0,159; **											
4. ESIHENKILÖN LUOTTAMUS	5,41	0,84	Likert 1-7	0,235; *	-0,188; ***	-0,202; *										
5. Moderaali luottamus-valvonta	-0,162	0,84		-0,075	0,017	-0,084	-0,119; ***									
6. SUKUPUOLI	0,4 (a)	0,49	0/1	-0,101	-0,116; ***	-0,064	0,021	-0,017								
7. IKÄ	46,51	8,87	vuotta	0,059	-0,173; **	-0,035	-0,059	0,009	0,131; ***							
8. TYÖURAN PITUUS	23,53	9,26	vuotta	-0,01	-0,21; *	0,005	-0,039	-0,004	0,171; **	0,899; *						
9. ASEMA 1	0,24	0,43	0/1	0,006	-0,058	-0,118; ***	0,18; **	-0,099	0,138; ***	0,118; ***	0,177; **					
10. ETÄTYÖN MÄÄRÄ	3,28	1,64	1-6 (0-5 pv/vk)	0,063	-0,096	-0,051	0,057	-0,036	-0,158; **	0,075	0,071	-0,173; **				
11. ETÄTYÖHALUKKUUS	3,62	1,62	1-6 (0-5 pv/vk)	-0,042	-0,056	0,058	0,001	0,006	-0,191; **	0,045	0,042	-0,19; **	0,847; *			
12. ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS	6,05	1,04	Likert 1-7	0,261 *	-0,04	-0,202; *	0,161; **	-0,091	-0,09	0,043	0,026	-0,036	0,289; *	0,139; ***		

n=226 a = mies  
 selittävät muuttujat  
 selittävät muuttujat  
 moderaatio- ja kontrollimuuttujat

r; \*p<0,001, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,05

### Taulukko 5. Regressioanalyysien muuttujien tunnuslukuja.

Keskeisin aineiston analyysimenetelmä oli lineaarinen regressioanalyysi, jolla pyrittiin todentamaan muuttujien välisiä yhteyksiä luotujen hypoteesien pohjalta. Lineaarisiin regressioanalyysiin sisältyy erilaisia oletuksia, joiden toteutuminen varmistaa analyysien luotettavuutta (Kaakinen & Elonen, 2003). Etenkin suurilla aineistoilla tehtävät regressioanalyysit kuitenkin kestävät hyvin puutteita edellytysten täytymisessä ja todellisuudessa vain harvoin kaikki edellytykset täyttyvät (Kaakinen & Elonen, 2003). Lineaaristen regressioanalyysien toteutukseen liittyvät keskeisimmät oletukset 1–5 ja niiden toteutuminen on kuvattu seuraavassa sekä autonomisen että kontrolloidun motivaation regressioanalyysien osalta. Oletusten 6–10 tarkastelu taas auttaa arvioimaan suoritettuja regressioanalyysiprosesseja ja niiden avulla luotuja regressiomalleja. Tällainen arviointi on oleellista, jotta voidaan arvioida saatujen tulosten luotettavuutta ja niiden kykyä kuvata aineiston todellista vaihtelua (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 251–252). Eri lähteissä regressioanalyysiin liittyvien oletusten sisältö ja painotus vaihteli, joten seuraavassa on

kuvattu juuri tämän pro gradu -tutkielman kannalta tutkijan keskeisimmiksi arvioimien, kymmenen oletuksen (1–10) täyttyminen.

**1)** Tärkein analyysivaiheen oletuksista, lineaarisuusoletus tarkoittaa, että tarkasteltavien ilmiöiden välillä on lineaarinen yhteys (Nummenmaa, 2009, s. 315), toki regressioanalyysi kestää hyvin myös epälineaaristen yhteyksien olemassaoloa. Muuttujien, eli tarkasteltavien ilmiöiden, yhteyksien säännönmukaisuutta voidaan todentaa sirontakuviolla (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 237, 240). Yhteydet testattiin kaikkien selitettävien ja selittävien muuttujien välillä luomalla kustakin muuttujaparista SPSS-ohjelmistolla sirontakuviota (scatter dot). Kaikilla muuttujapareilla sirontakuviota havaintopisteissä voitiin todeta selkeää säännönmukaisuutta, eikä kuvioista havaittu käyräviivaisia muotoja, ja näin lineaarisuusehto täyttyi kaikkien muuttujaparien kohdalla. **2)** Muuttujien täytyy voida saada useampia eri arvoja ja selittävien muuttujien arvoissa täytyy olla vaihtelua (varianssi  $\neq 0$ ) (Kaakinen & Elonen, 2003). Nämä vaatimukset täyttyivät tässä pro gradu -tutkielman aineistossa. Kuitenkin y-muuttujan varianssin ollessa pieni, sen vaihtelun selittäminen regressioanalyysin avulla vaikeutuu esimerkiksi mittausvirheiden merkityksen kasvun vaikutuksesta (Ketokivi, 2015, s. 150). Autonomisen motivaation varianssi oli 1,07 ja kontrolloidun motivaation varianssi 1,57. Motivaatioon mitta-asteikkoon, 1–7 nähden, voisi suurempi varianssi lisätä regressioanalyysien luotettavuutta.

Lisäksi muuttujien täytyy olla vähintään välimatka-asteikollisia (Kaakinen & Elonen, 2003). Aineistossa kaikki selitettävät ja selittävät muuttujat olivat luonteeltaan jatkuvia muuttujia, jotka mittasivat työntekijän kokemuksia etätyöhön liittyen. Näitä muuttujia kuitenkin mitattiin järjestysasteikolla (5–7 portainen Likertin asteikko), mikä pudotti muuttujat välimatka-asteikkoa alempaan luokkaan. Tällainen Likertin asteikollinen mittaus on kuitenkin yksilön kokemusten mittaamisessa yleisesti käytetty ja usein järkevin mahdollinen mittaustaso. Eli vaikka mittaukset olisi tehty jatkuvalla asteikolla, ei se välttämättä olisi enää lisännyt havaintojen tarkkuutta. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt valmiit mittarit olivat Likertin asteikollisia. Mitta-asteikoiden tarkkuuteen liittyvissä vaatimuksissa onkin tällaisissa tapauksissa luvallista tinkiä (Mittaaminen: muuttujien

ominaisuudet, 2003.) **3)** Jos selittäviä muuttujia on useita, pitäisi otoskoon olla vähintään 50–100 (Nummenmaa, 2009, s. 316). Lisäksi havaintojen pitäisi olla normaalijakautuneita, mutta suurissa otoksissa tämä ei ole välttämätöntä. Tässä aineistossa otoskoko ( $n=231$ ) täytti vaatimukset. Havaintojen normaalijakautuneisuuden oletus ei yksiselitteisesti täytynyt tämän pro gradu -tutkielman selittävillä ja selitettävillä muuttujilla. Kolmogorov-Smirnovin testin  $p$ -arvot jäivät alle arvon 0,05, eli testin normaalijakauman hypoteesi ei pätenyt (Nummenmaa, 2009, s. 154). Muuttujien havainnoissa löytyi silmämääräisesti tarkasteltuna selvää epäsymmetrisyyttä eli vinoutta (skewness) sekä terävä- tai litteähuippuisuutta (kurtosis). Esimerkiksi etätyön valvonta -muuttujan havainnot painottuivat vahvasti oikealle (skewness 0,861), jolloin suuri osa havainnoista oli keskiarvon alapuolella (Nummenmaa, 2009, s. 71), ja vastaajat siis kokivat valvonnan tuottavan vain vähän painetta ja kontrollin tunnetta. Etätyön valvonnan huipukkuuden arvo oli 0,322, eli jakauma oli terävähuippuinen arvon ollessa  $>0$ . Ohjearvona voidaan kuitenkin pitää, että vinouden ja huipukkuuden itseisarvojen ollessa  $<1$ , ovat muuttujan havainnot normaalijakautuneita (Nummenmaa, 2009, s. 155), ja tämä normaalijakautuneisuuden kriteeri täyttyi molemmilla selittävillä muuttujilla sekä selitettävistä muuttujista kontrolloidulla motivaatiolla. Autonomisen motivaation ja organisaation etätyömyönteisyyden jakaumat olivat vinoja (skewness -1,1 ja -1,289) sekä hyvin terävähuippuisia (kurtosis 1,373 ja 1,818). Näiden kahden muuttujan havainnot painottuivat erittäin vahvasti vastausasteikon maksimipäähän, ja kontrollimuuttujista etätyön määrän, etätyöhalukkuuden ja sukupuoli-muuttujan jakaumat olivat suorja, mutta litteähuippuisia. Muilla kontrollimuuttujilla jakaumat olivat normaalirajoissa.

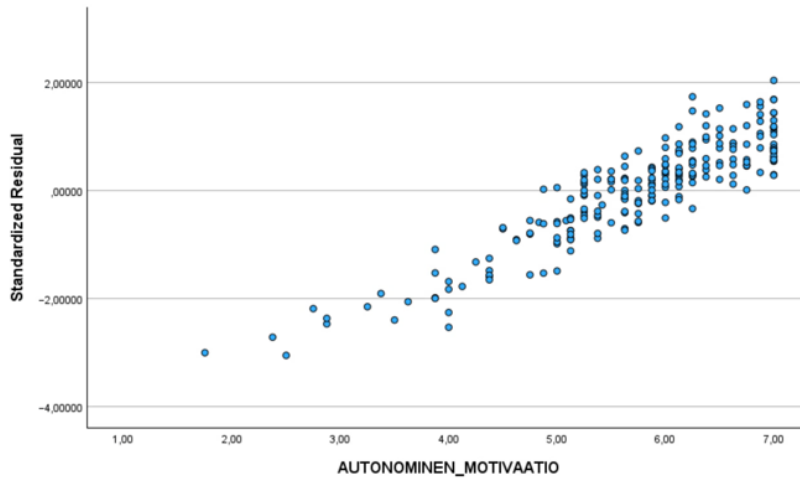
**4)** Selittävien muuttujien välillä ei koskaan saa esiintyä täydellistä multikollineaarisuutta, mutta myös voimakas keskinäinen korrelaatio heikentää tulosten perusteella tehtävän päättelyn luotettavuutta (Kaakinen & Elonen, 2003). Tutkielman selittävien muuttujien väliltä löytyi keskinäisiä positiivisia ja negatiivisia korrelaatioita, joista merkitsevin oli etätyön valvonnan ja esihenkilön luottamuksen välillä ( $r = -0,202$ , Sig.  $<0,001$ ) (Taulukko 5.). Koska itseisarvoltaan alle 0,5 korrelaatiota voidaan pitää vain heikkona yhteytenä muuttujien välillä (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 236), ei näillä korrelaatioilla ole merkitystä

päätelyn luotettavuuden kannalta. **5)** Additiivisuusoletus tarkoittaa, että mallin selittävän muuttujan arvo ei vaikuta siihen, minkä arvon toinen tai toiset selittävät muuttujat saavat (Kaakinen & Elonen, 2003). Joskus selittävän muuttuja voi kuitenkin vaikuttaa toisen selittävän muuttujan olemassaoloon tai arvoon, jolloin toiseen tai toisiin muuttujiin vaikuttavaa muuttujaa kutsutaan moderaatiomuuttujaksi. Jos moderaatiomuuttujat jätetään analyysissä huomioimatta, voi se johtaa esimerkiksi residuaalien epätasaiseen jakautumiseen. Koska tämän pro gradu -tutkielman selittävän muuttujan, esihenkilön luottamuksen, oletettiin sisältävän moderaatiovaikutusta toiseen selittävään muuttajaan, etätyön valvontaan, otettiin analyysiin mukaan myös moderaatiomuuttuja. **6)** Mallin regressiokertoimilla pitää olla tilastollisesti merkitsevät t-arvot (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 261), mikä toteutui autonomisen motivaation regressioanalyysisarjassa kaikilla selittävillä muuttujilla, mutta kontrolloidun motivaation analyysisarjassa vain yhdellä selittävällä muuttujalla, etätyön valvonnalla. Kontrollimuuttujien kohdalla molemmissa analyysisarjoissa tilastollisesti merkitsevä t-arvo puuttui valtaosalta muuttujista. Näiden puutteiden merkitystä arvioidaan tarkemmin regressioanalyysin tulosten tarkastelun yhteydessä.

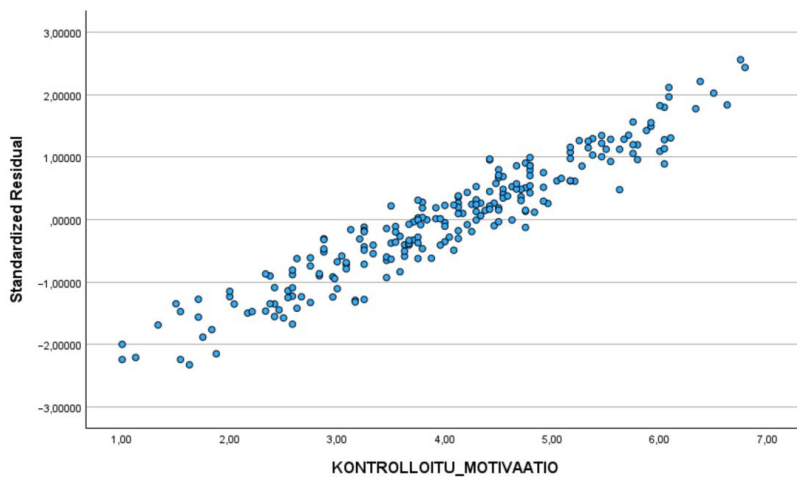
**7)** Virhetermin keskiarvon on oltava nolla selittävien muuttujien kaikilla arvoilla (Kaakinen & Elonen, 2003). Tämä oletus ei toteudu kummassakaan analyysisarjassa, mutta koska tarkoituksena ei ollut luoda tarkkaa matemaattista mallia, ei keskiarvon huojunnalla ole merkitystä tässä tutkielmassa. **8)** Selittävät muuttujat eivät saa korreloida virhetermin kanssa, eli mallista ei ole jäänyt puuttumaan voimakkaasti selitettävän ja selittävien muuttujien kanssa korreloivia muuttujia (Kaakinen & Elonen, 2003). Regressioanalyysin muuttujat on valittu kirjallisuuskatsauksen perusteella, mutta kuitenkin niin, ettei tarkoituksena ole ollut sisällyttää malliin kaikkia ilmiötä selittäviä muuttujia. On siis mahdollista, että virhetermi korreloi selittävien muuttujien kanssa. Koska virhetermiä ei voida mitata, ei sen korrelaation testaaminen selittävien muuttujien kanssa ole tässä yhteydessä mahdollista, ja riski korrelaatiolle täytyy huomioida virhemahdollisuutena standardoitujen regressiokerrointen arvoissa (Ketokivi, 2015, s. 153). Koska standardoidut ja standardoimattomat regressiokertoimet ovat lukuarvoiltaan kaikkien muuttujien

kohdalla saman suuntaiset, ei mahdollinen virhe lukuarvoissa kuitenkaan aiheuta virhemahdollisuutta löydettyjen yhteyksien suunnan suhteen. Koska löydettyjen yhteyksien voimakkuuden tarkastelu ei ollut tämän tutkielman tavoitteena, ei mahdollinen virhetermin ja selittävien muuttujien korrelaatio ole merkittävä riski tutkielman tulosten kannalta.

**9)** Homoskedastisuusoletuksen mukaisesti virhetermin varianssi ei saa olla riippuvainen selitettävän muuttujan arvoista (Kaakinen & Elonen, 2003). Jos jäännöstermin varianssi ei ole vakio, on perusteltua olettaa, ettei myöskään virhetermin varianssi ole vakio (Ketokivi, 2015, s.152). Koska mallissa residuaalien varianssi muuttuu selitettävien muuttujien arvojen muuttuessa, ei ehto täyty. Sirontakuvioissa (Kuvio 2. ja 3.) näkyy heteroskedastisuutta, eli autonomisen ja kontrolloidun motivaation regressioanalyysien jäännöstermien suuruus selitettävien muuttujien eri arvoilla ei ole vakio. Jäännöstermin ja selitettävän muuttujan sirontakuvioissa näkyy, kuinka luodut regressiomallit antavan väärää ennusteita muuttujan pienillä ja suurilla arvoilla. Pisteparvi ei ole vaakasuora, vaan vino, jolloin pienillä arvoilla ennusteet ovat liian suuria ja suurilla arvoilla taas liian pieniä. Koska tavoitteena ei kuitenkaan ollut tarkan matemaattisen mallin luominen, riittää, että virhe- ja jäännöstermien heteroskedastisuus tiedostetaan. Mallin antamien ennusteiden luotettavuutta voitaisiin lisätä esimerkiksi selittäviä muuttujia lisäämällä. **10)** Etenkin pienissä aineistossa regressioyhtälön virhetermien pitäisi olla normaalijakautuneita (Kaakinen & Elonen, 2003), mikä toteutui molemmissa regressioanalyysisarjoissa histogrammien sekä huipukkuuden ja vinouden tunnuslukujen tarkastelun perusteella. Seuraavissa luvuissa 4.1.5 ja 4.2 esitellään lineaariset regressioanalyysit tuloksineen.



**Kuvio 2.** Autonomisen motivaation regressioanalyysien jäännöstermit.



**Kuvio 3.** Kontrolloidun motivaation regressioanalyysien jäännöstermit.

#### 4.1.5 Regressioanalyysien toteutus

Regressioanalyysia voidaan tehdä monella eri menetelmällä (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 253–254). Tässä pro gradu -tutkielmassa käytössä oli tavallinen, lineaarinen regressioanalyysi, jossa kuten tyypillistä on, tutkija itse valitsi malliin tulevat muuttujat ja järjestyksen, jolla ne lisättiin mukaan analyysiprosessiin. Analyysit tehtiin enter-valinnalla, eli muuttujia ei poistunut mallista kesken analyysisarjan. Lopullisten regressioanalyysien prosessi eteni vaiheittain autonomisen ja kontrolloidun motivaation motivaatiokimppu kerrallaan (Taulukko 6.). Molemmissa analyysisarjoissa selitettävän

muuttujan lisäksi ensimmäisessä vaiheessa analyysiin lisättiin kaikki taustamuuttajat, toisessa vaiheessa ensimmäinen selittävä muuttuja, etätöiden valvonta, ja kolmannessa vaiheessa toinen selittävä muuttuja, esihenkilön luottamus. Analyysisarjojen neljännessä vaiheessa lisättiin mukaan vielä luottamuksen moderaatiomuuttuja.

REGRESSIOANALYYSIT JA ANALYYSIEN HYPOTEESIT						
→						
		Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4	
Analyysisarja	Selittävä muuttuja	Kontrollimuuttujat	Selittävä muuttuja 1	Selittävä muuttuja 2	Moderaatiomuuttuja	Analyysin hypoteesit
1	AUTONOMINEN MOTIVAATIO	SUKUPUOLI IKÄ TYÖURAN PITUUS ASEMA 1 ETÄTYÖN MÄÄRÄ ETÄTYÖHALUKKUUS ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS	ETÄTYÖN VALVONTA	ESIHENKILÖN LUOTTAMUS	Moderatioluottamusvalvonta	H1: Etätöiden valvonnan aiheuttamalla paineen ja kontrollin tunteella on negatiivinen yhteys yksilön autonomiseen motivaatioon. H2: Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on positiivinen yhteys yksilön autonomiseen motivaatioon. H3: Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys etätöiden valvonnan aiheuttaman paineen ja kontrollin tunteen vaikutuksiin yksilön autonomiseen motivaatioon.
2	KONTROLLOITU MOTIVAATIO	SUKUPUOLI IKÄ TYÖURAN PITUUS ASEMA 1 ETÄTYÖN MÄÄRÄ ETÄTYÖHALUKKUUS ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS	ETÄTYÖN VALVONTA	ESIHENKILÖN LUOTTAMUS	Moderatioluottamusvalvonta	H4: Etätöiden valvonnan aiheuttamalla paineen ja kontrollin tunteella on positiivinen yhteys yksilön kontrolloituun motivaatioon. H5: Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys yksilön kontrolloituun motivaatioon. H6: Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys etätöiden valvonnan aiheuttaman paineen ja kontrollin tunteen vaikutuksiin yksilön ulkoiseen motivaatioon.

**Taulukko 6.** Regressioanalyysit ja analyysien hypoteesit.

## 4.2 Tulokset

### 4.2.1 Autonomisen motivaation regressioanalyysisarja

Autonomisen motivaation regressioanalyysisarjan tuloksissa F-arvon ja vapausasteiden avulla lasketut kaikkien vaiheiden p-arvot olivat <0,001, eli F-testit olivat luotettavia 95 % luottamustasolla (Taulukko 7.). Mallin siis todettiin olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä ja kaikki mukana olevat muuttajat yhdessä pystyivät luotettavasti selittämään autonomisen motivaation vaihtelua. Selityskerroin, eli selitysaste ( $R^2$ ) kuvaa regressiomallin selittävien muuttujien kykyä selittää selitettävän muuttujan vaihtelua (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 251). Koska regressioanalyysi sisälsi useamman selittävän muuttujan, vertailtiin tässä R Square-arvojen sijaan Adjusted R Square-arvoja. Niiden perusteella kontrollimuuttujat selittivät autonomisesta motivaatiosta 8,6 prosenttia. Kun mukaan lisättiin toisessa vaiheessa etätöiden valvonta selittävänä muuttujana, nousi mallin selitysaste 11,4 prosenttiin. Toinen selittävä muuttuja, esihenkilön luottamus lisäsi mallin selitysasteen edelleen 14,2 % asti. Kun mallin viimeisessä vaiheessa huomioitiin

luottamuksen moderaatiovaikutus valvontaan, oli lopullinen mallin selitysaste 14.1 prosenttia. Toinen mallin selitysvoimaa mittaava tekijä, residuaalien keskiahajonta (Standard error of the estimate, estimaatin keskivirhe) oli 0,94, eli kun luku suhteutetaan autonomisen motivaation vaihteluväliin 1–7, malli pystyisi sen perusteella kohtuullisesti ennustamaan autonomisen motivaation tasoa.

REGRESSIOANALYYSI 1: AUTONOMINEN MOTIVAATIO							
	Vaihe 1	→	Vaihe 2	→	Vaihe 3	→	Vaihe 4
Lisätty muuttuja	KONTROLLIMUUTTUJAT		ETÄTYÖN VALVONTA		ESIHENKILÖN LUOTTAMUS		Moderaatio luottamusvalvonta
F	4,034; *		4,627; *		5,130; *		4,690; *
Adjusted R Square %	8,6		11,4		14,2		14,1
Std error of the estimate	0,96		0,95		0,93		0,94
Kontrollimuuttajat: sukupuoli, ikä, työuran pituus, asema, etätyön määrä, etätyöhalukkuus ja organisaation etätyömyönteisyys							
*p<0,001							

#### Taulukko 7. Autonomisen motivaation selitysvoiman tunnusluvut.<sup>4</sup>

Molempien selittävien muuttujien sekä kontrollimuuttujista iän ja organisaation etätyömyönteisyyden regressiokertoimet todettiin t-testillä 95 % luottamustasolla tilastollisesti merkitseviksi ( $p < 0,05$ ) (Taulukko 8.). Näistä neljästä muuttujasta kukin pystyy siis myös yksin selittämään yksilön autonomisen motivaation tasoa. Muilla kontrollimuuttujilla tai moderaatiomuuttujalla ei löytynyt itsenäistä selitysosuutta autonomisesta motivaatiosta. Hypoteesin 3 (Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys etätyön valvonnan aiheuttaman paineen ja kontrollin tunteen vaikutuksiin yksilön autonomiseen motivaatioon.) mukaisia yhteyksiä ei siis voitu todentaa. Neljällä kontrollimuuttujalla VIF-arvot (3,87–5,53) nousivat merkittävän korkeiksi, mikä viittasi multikollineaarisuuteen. Jo muuttujien korrelaatioiden tarkastelussa voitiin todeta, että työuran pituus korreloi vahvasti ikä-muuttujan kanssa ( $r = 0,9$ ) ja etätyöhalukkuus etätyön määrän kanssa ( $r = 0,85$ ), mikä aiheuttaa näiden neljän kontrollimuuttujan multikollineaarisuuden. Kontrollimuuttujien multikollineaarisuus voidaan kuitenkin jättää huomioimatta, koska tässä tutkielmassa tarkoituksena on vain kontrolloida kontrollimuuttujien vaikutus, ei estimoida sitä (Ketokivi, 2015, s. 146, 148).

<sup>4</sup> Analyseissa käytetty englanninkielistä ohjelmistoa.

Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,704	,616		6,017	<,001	2,491	4,917		
	SUKUPUOLI	-,193	,137	-,094	-1,414	,159	-,462	,076	,920	1,087
	IKÄ	,037	,017	,324	2,205	,029	,004	,070	,189	5,302
	TYÖURAN PITUUS	-,033	,016	-,299	-2,009	,046	-,065	-,001	,183	5,459
	ASEMA 1	,065	,157	,028	,414	,680	-,245	,375	,916	1,092
	ETÄTYÖN MÄÄRÄ	,130	,078	,212	1,663	,098	-,024	,284	,251	3,989
	ETÄTYÖHALUKKUUS	-,166	,077	-,267	-2,153	,032	-,318	-,014	,265	3,780
	ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS	,216	,066	,224	3,280	,001	,086	,346	,871	1,147
2	(Constant)	4,381	,652		6,716	<,001	3,095	5,667		
	SUKUPUOLI	-,218	,135	-,106	-1,620	,107	-,484	,047	,916	1,091
	IKÄ	,032	,017	,283	1,953	,052	,000	,065	,187	5,353
	TYÖURAN PITUUS	-,028	,016	-,254	-1,721	,087	-,059	,004	,181	5,525
	ASEMA 1	,009	,156	,004	,060	,952	-,298	,317	,901	1,110
	ETÄTYÖN MÄÄRÄ	,101	,078	,164	1,299	,195	-,052	,254	,246	4,061
	ETÄTYÖHALUKKUUS	-,136	,077	-,218	-1,774	,078	-,287	,015	,259	3,855
	ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS	,186	,066	,192	2,817	,005	,056	,315	,847	1,180
3	(Constant)	3,188	,769		4,147	<,001	1,672	4,703		
	SUKUPUOLI	-,224	,133	-,109	-1,687	,093	-,485	,038	,916	1,092
	IKÄ	,035	,016	,309	2,155	,032	,003	,067	,186	5,374
	TYÖURAN PITUUS	-,029	,016	-,262	-1,802	,073	-,060	,003	,181	5,527
	ASEMA 1	-,069	,156	-,029	-,440	,660	-,376	,239	,873	1,146
	ETÄTYÖN MÄÄRÄ	,091	,077	,147	1,182	,239	-,060	,242	,246	4,070
	ETÄTYÖHALUKKUUS	-,131	,075	-,210	-1,734	,084	-,279	,018	,259	3,857
	ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS	,164	,065	,170	2,512	,013	,035	,293	,836	1,197
4	(Constant)	3,261	,774		4,215	<,001	1,736	4,786		
	SUKUPUOLI	-,226	,133	-,110	-1,703	,090	-,488	,036	,916	1,092
	IKÄ	,035	,016	,309	2,158	,032	,003	,067	,186	5,374
	TYÖURAN PITUUS	-,028	,016	-,261	-1,797	,074	-,060	,003	,181	5,527
	ASEMA 1	-,082	,157	-,035	-,524	,601	-,391	,227	,865	1,157
	ETÄTYÖN MÄÄRÄ	,086	,077	,140	1,119	,264	-,065	,237	,245	4,089
	ETÄTYÖHALUKKUUS	-,127	,076	-,204	-1,677	,095	-,276	,022	,258	3,872
	ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS	,159	,066	,165	2,430	,016	,030	,288	,830	1,205
4	ETÄTYÖN VALVONTA	-,174	,070	-,165	-2,492	,013	-,311	-,036	,870	1,150
	ESIHENKILÖN LUOTTAMUS	,213	,078	,177	2,715	,007	,058	,367	,895	1,117
	Moderati luottamusvalvonta	-,067	,076	-,056	-,878	,381	-,217	,083	,951	1,052

a. Dependent Variable: AUTONOMINEN\_MOTIVAATIO

### Taulukko 8. Autonomisen motivaation regressioanalyysin tuloksia.<sup>5</sup>

Standardoidut regressiokertoimet (Standardized coefficient Beta,  $\beta$ ) olivat molempien selittävien muuttujien kohdalla yhdenmukaisia hypoteesien 1 ja 2 kanssa (Taulukko 8.). Etätyön valvonnan työntekijälle tuottaman korkean paineen ja kontrollin tunteen sekä työntekijän autonomisen motivaation väliltä (H 1) voitiin todentaa negatiivinen yhteys ( $\beta$  -0,165, luottamusvälillä -0,311- (-0,036),  $p < 0,05$ ). Etätyön valvonta oli siis yhteydessä yksilön vähäisempään autonomiseen motivaatioon. Esihenkilön luottamuksen ja autonomisen motivaation väliltä (H 2) taas löytyi positiivinen yhteys ( $\beta$  0,177, luottamusvälillä

<sup>5</sup> Analyyseissa käytetty englanninkielistä ohjelmistoa.

0,058-0,37,  $p < 0,01$ ), eli työntekijän kokemus siitä, että esihenkilö luottaa työntekijän työssä suoriutumiseen oli yhteydessä korkeaan autonomisen motivaation tasoon. Lisäksi taustamuuttujan, esihenkilön ja organisaation etätyömyönteisyyden, ja autonomisen motivaation väliltä löytyi tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys ( $\beta$  0,165, luottamusvälillä 0,03-0,288,  $p < 0,05$ ).

Luottamusvälin ja standardoimattomien regressiokertoimien avulla lasketut virhemarginaalit (Margin of error, etätyön valvonta<sup>a</sup> 0,138 ja esihenkilön luottamus<sup>b</sup> 0,155 ovat melko pieniä, mutta regressiokertoimiin (Unstandardized Coefficients B -0,174<sup>a</sup> ja 0,213<sup>b</sup>) suhteutettuna merkittäviä. Virhemarginaalit huomioiden voidaan kuitenkin luottaa muuttujien välisten lineaaristen yhteyksien suunnan olevan regressiokertoimen mukainen. Koska tämän tutkielman tavoitteena oli todentaa muuttujien välisten yhteyksien olemassaoloa ja suuntaa, ei yhteyksien voimakkuutta, ei epätarkkuus regressiokertoimen suuruudessa ole merkittävä ongelma. Muuttujien eriskaalaisuuden huomioivat standardoidut regressiokertoimen arvot olivat keskenään samalla tasolla molemmilla selittäväillä muuttujilla ( $\beta$  -0,165<sup>a</sup>,  $\beta$  0,177<sup>b</sup>), mikä voi tarkoittaa, että etätyön valvonnalla ja esihenkilön luottamuksella olisi suuruusluokaltaan samankaltainen, tosin erisuuntainen, selitysvaiva työntekijän autonomiseen motivaatioon.

#### **4.2.2 Kontrolloidun motivaation regressioanalyysisarja**

Kontrolloidun motivaation regressioanalyysisarjan tuloksissa F-arvon ja vapausasteiden avulla lasketut kaikkien vaiheiden p-arvot olivat  $< 0,05$ , eli F-testit olivat luotettavia 95 % luottamustasolla (Taulukko 9.). Mallin siis todettiin olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä ja kaikki mukana olevat muuttujat yhdessä pystyivät luotettavasti selittämään kontrolloidun motivaation vaihtelua. Adjusted R Square-arvojen perusteella mallin selitysaste oli 5.1 % estimaatin keskivirheen ollessa 1,21. Mallin selitysvaiva jäi siis autonomisen motivaation regressiomalliin nähden selvästi vaatimattommaksi.

REGRESSIOANALYYSI 2: KONTROLLOITU MOTIVAATIO							
	Vaihe 1	→	Vaihe 2	→	Vaihe 3	→	Vaihe 4
Lisätty muuttuja	KONTROLLIMUUTTUJAT		ETÄTYÖN VALVONTA		ESIHENKILÖN LUOTTAMUS		Moderatioluottamusvalvonta
F	2,088; ***		2,514; ***		2,452; ***		2,202; ***
Adjusted R Square	0,033		0,051		0,055		0,051
Std error of the estimate	1,22		1,21		1,21		1,21

Kontrollimuuttajat: sukupuoli, ikä, työuran pituus, asema, etätyön määrä, etätyöhalukkuus ja organisaation etätyömyönteisyys  
 \*\*\*p<0,05

### Taulukko 9. Kontrolloidun motivaation selitysvoin tunnusluvut.<sup>6</sup>

Kontrolloidun motivaation regressioanalyysisarjan kaikista muuttujista vain toinen selittävä muuttuja, etätyön valvonta, sai t-testillä 95 % luottamustasolla tilastollisesti merkitsevän t-arvon (taulukko 10.). Etätyön valvonnan aiheuttama paineen ja kontrollin tunne pystyy siis myös yksin selittämään yksilön kontrolloidun motivaation tasoa. Moderaatiovaikutusta ei tässä analyysisarjassa saatu esiin, eli hypoteesin 6 mukaista esihenkilön luottamuksen moderaatiovaikutusta etätyön valvonnan vaikutuksiin yksilön kontrolloituun motivaatioon ei voitu todentaa. Koska tässä analyysisarjassa käytettiin samoja kontrollimuuttujia kuin autonomisen motivaation analyysisarjassa, kontrollimuuttujien VIF-arvot kertoivat multikollinearisuudesta, mikä aiemmin esitetyin perustein jätettiin huomioimatta.

Regressiokertoimen ( $\beta$  0,144 luottamusvälillä 0,008-0,364,  $p < 0,05$ ) perusteella etätyön valvonnan työntekijälle tuottaman korkean paineen ja kontrollin tunteen ja kontrolloidun motivaation väliltä löytyi positiivinen yhteys hypoteesin 4 mukaisesti (Taulukko 10). Hypoteesin 5 mukaista negatiivista yhteyttä esihenkilön luottamuksen ja kontrolloidun motivaation väliltä sen sijaan ei voitu 95 % luottamustasolla todentaa. Etätyön valvonnan regressiokertoimen virhemarginaali 0,178 oli standardoimattomaan regressiokertoimeen (0,186) nähden suuri, mutta valvonnan vaikutusten suunta kontrolloidun motivaation tasoon säilyi silti positiivisena koko luottamusvälillä, eikä aiheuta siten riskiä virhetulkinnalle.

<sup>6</sup> Analyseissa käytetty englanninkielistä ohjelmistoa.

Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,727	,779		6,066	<,001	3,191	6,263		
	SUKUPOOLI	-,237	,173	-,094	-1,372	,171	-,578	,104	,920	1,087
	IKÄ	,010	,021	,073	,485	,628	-,031	,052	,189	5,302
	TYÖURAN PITUUS	-,033	,021	-,246	-1,609	,109	-,073	,007	,183	5,459
	ASEMA 1	-,076	,199	-,026	-,380	,704	-,468	,317	,916	1,092
	ETÄTYÖN MÄÄRÄ	-,109	,099	-,144	-1,097	,274	-,304	,087	,251	3,989
	ETÄTYÖHALUKKUUS	,039	,097	,051	,401	,689	-,153	,231	,265	3,780
	ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS	-,014	,083	-,012	-,168	,867	-,179	,151	,871	1,147
2	(Constant)	4,026	,831		4,846	<,001	2,389	5,663		
	SUKUPOOLI	-,211	,172	-,083	-1,230	,220	-,550	,127	,916	1,091
	IKÄ	,015	,021	,107	,711	,478	-,027	,056	,187	5,353
	TYÖURAN PITUUS	-,038	,020	-,285	-1,864	,064	-,078	,002	,181	5,525
	ASEMA 1	-,018	,199	-,006	-,091	,928	-,410	,374	,901	1,110
	ETÄTYÖN MÄÄRÄ	-,079	,099	-,104	-,794	,428	-,274	,117	,246	4,061
	ETÄTYÖHALUKKUUS	,008	,098	,010	,082	,935	-,184	,200	,259	3,855
	ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS	,018	,084	,015	,213	,831	-,147	,183	,847	1,180
	ETÄTYÖN VALVONTA	,201	,088	,156	2,283	,023	,028	,375	,909	1,100
3	(Constant)	4,773	,993		4,808	<,001	2,816	6,729		
	SUKUPOOLI	-,208	,171	-,082	-1,213	,227	-,546	,130	,916	1,092
	IKÄ	,013	,021	,094	,626	,532	-,028	,055	,186	5,374
	TYÖURAN PITUUS	-,038	,020	-,281	-1,842	,067	-,078	,003	,181	5,527
	ASEMA 1	,031	,202	,011	,153	,878	-,366	,428	,873	1,146
	ETÄTYÖN MÄÄRÄ	-,072	,099	-,095	-,728	,467	-,267	,123	,246	4,070
	ETÄTYÖHALUKKUUS	,005	,097	,006	,050	,960	-,187	,197	,259	3,857
	ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS	,031	,084	,026	,372	,710	-,135	,197	,836	1,197
	ETÄTYÖN VALVONTA	,183	,089	,141	2,054	,041	,007	,359	,888	1,126
4	(Constant)	4,749	1,001		4,745	<,001	2,776	6,721		
	SUKUPOOLI	-,207	,172	-,082	-1,205	,229	-,546	,132	,916	1,092
	IKÄ	,013	,021	,094	,624	,533	-,028	,055	,186	5,374
	TYÖURAN PITUUS	-,038	,020	-,281	-1,839	,067	-,078	,003	,181	5,527
	ASEMA 1	,035	,203	,012	,174	,862	-,365	,435	,865	1,157
	ETÄTYÖN MÄÄRÄ	-,071	,099	-,093	-,710	,479	-,266	,125	,245	4,089
	ETÄTYÖHALUKKUUS	,004	,098	,005	,036	,971	-,189	,196	,258	3,872
	ORGANISAATION ETÄTYÖMYÖNTEISYYS	,033	,085	,028	,389	,698	-,134	,200	,830	1,205
	ETÄTYÖN VALVONTA	,186	,090	,144	2,061	,041	,008	,364	,870	1,150
ESIHENKILÖN LUOTTAMUS	-,135	,101	-,092	-1,334	,183	-,335	,065	,895	1,117	
	Moderat1 luottamusvalvonta	,022	,099	,015	,223	,823	-,172	,216	,951	1,052

a. Dependent Variable: KONTROLLOITU\_MOTIVAATIO

## Taulukko 10. Kontrolloidun motivaation regressioanalyysin tuloksia.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Analyysissä käytetty englanninkielistä ohjelmistoa.

## 5 Keskustelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiantuntijatyön valvonnan vaikutuksia sekä työntekijän ja esihenkilön välisen luottamuksen merkitystä yksilötasolla etätyön kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa etätyöhön liittyvän organisaatiosuunnittelun ja henkilöstöjohtamisen tueksi asiantuntijaorganisaatioille. Tässä keskustelu-osiossa kuvataan hypoteesien toteutumista, tutkimuksella tuotettua uutta tietoa, tarkastellaan tuloksia aiemman tutkimustiedon valossa, nostetaan esiin suosituksia jatkotutkimukselle, sekä lopuksi pohditaan tutkimukseen liittyviä rajoitteita.

### 5.1 Työntekijän motivaatio

Tässä tutkimuksessa havaittiin hypoteesin 1 mukainen negatiivinen yhteys autonomisen motivaation ja etätyön valvonnan väliltä (Taulukko 11.). Myös aiemmassa tutkimuksessa on löydetty viitteitä siitä, että työnteon ja työntekijän ajankäytön määrällisen valvonnan välineiden käyttö vähentäisi autonomista motivaatiota (Gagné & Deci, 2005; Galanti ja muut, 2023). Etenkin suuret työpaineet yhdessä autonomian puutteen kanssa on todettu merkittäväksi uhaksi autonomiselle motivaatiolle (Van Yperen ja muut, 2016). Työn tulosten mittaamiseen kohdennetut valvonnan välineet taas vähiten häiritsevät, jopa tukevat, autonomisen motivaation olemassaoloa (Galanti ja muut, 2023; Kim ja muut, 2021).

Hypoteesi 4 (etätyön valvonnan aiheuttamalla paineen ja kontrollin tunteella on positiivinen yhteys yksilön kontrolloituun motivaatioon) sai vahvistusta aineistolla, eli työn ulkoiset vahvisteet tukevat aiemman tutkimuksen (ks. esim. Gagné & Deci, 2005) mukaisesti kontrolloitua motivaatiota. Yhtä lailla hypoteeseihin 1 ja 4 liittyvät tulokset ovat yhdenmukaisia yksilön motivaatiokenttään liittyvien itsemääräämisteorian perusoletusten kanssa, eli työn kontrollointi heikentää autonomista motivaatiota ja tukee kontrolloitua motivaatiota (Deci & Ryan, 2008). Tämän tutkimuksen aineiston vastaajat kokivat hyvin vahvaa autonomiaa etätyötä tehdessään. Tämä voikin viitata siihen, että mukana olleissa organisaatioissa on onnistuttu hyvin etätyön valvonnan suunnittelussa. Valvonnan

menetelmät on siis onnistuttu valikoimaan niin, ettei niitä koeta kontrollointina, vaikka siirtymää etätöihin oli monessa organisaatiossa vauhdittanut covid-19-pandemia.

YHTEENVETO REGRESSIOANALYYSIEN TULOKSISTA		
	HYPOTEESI	TULOKSET
Hypoteesi 1	Etätöiden valvonnan aiheuttamalla paineella on negatiivinen yhteys yksilön autonomiseen motivaatioon.	Tulokset tukivat hypoteesia.
Hypoteesi 2	Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on positiivinen yhteys yksilön autonomiseen motivaatioon.	Tulokset tukivat hypoteesia.
Hypoteesi 3	Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys etätöiden valvonnan aiheuttaman paineen vaikutuksiin yksilön autonomiseen motivaatioon.	Esihenkilön luottamuksen moderaatiovaikutusta ei voitu todentaa.
Hypoteesi 4	Etätöiden valvonnan aiheuttamalla paineella on positiivinen yhteys yksilön kontrolloituun motivaatioon.	Tulokset tukivat hypoteesia.
Hypoteesi 5	Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys yksilön kontrolloituun motivaatioon.	Esihenkilön luottamuksen ja kontrolloidun motivaation välistä yhteyttä ei voitu todentaa.
Hypoteesi 6	Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys etätöiden valvonnan aiheuttaman paineen vaikutuksiin yksilön kontrolloituun motivaatioon.	Esihenkilön luottamuksen moderaatiovaikutusta ei voitu todentaa.

#### Taulukko 11. Yhteenvedo regressioanalyysien tuloksista.

On huomattava, että yksilön persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat autonomian tarpeeseen, ja joillekin yksilöille työn rakenteet ja rutiinit autonomian sijaan ovat tärkeimpiä autonomista motivaatiota tukevia tekijöitä (Van Yperen ja muut, 2016). Siksi etätöiden johtamisessa yksilöllisyyden huomioiminen tukeekin työn tehokkuuden tavoitteen toteutumista. Omasta tahdostaan pääasiallisen etätöiden valitsevat henkilöt omaavat suuremman minäpystyvyyden tunteen ja siten kaipaavat vähemmän työn rakenteita ja muiden tukea (Kähkönen, 2023). Valvonta siten myös aiheuttaa todennäköisimmin negatiivisia vaikutuksia näille autonomisesta työotteesta hyötyville, työnsä pääsääntöisesti etänä tekeville työntekijöille. Osittaista etätöitä tekevät taas tavoittelevat etätöistä enemmän työrauhaa kuin autonomiaa (Kim ja muut, 2021). Toisaalta työn ominaisuudet, työolosuhteet ja aiemmat kokemukset lähityön valvonnasta vaikuttavat yksilön kokemuksiin työn valvonnasta (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa on todettu valvonnan vaikutusten olevan organisaatiosidonnaisia. Tässä pro gradu -tutkielmassa vaikutuksia ei kuitenkaan tarkasteltu organisaatioittain. Tällainen tarkastelu ei olisi ollut relevanttia siinä mielessä, että valvonnan käytänteet yllättäen vaihtelivat paljon organisaatioiden sisällä. Vaihtelu voi toisaalta liittyä myös siihen, että työntekijöillä oli ylipäättään epäselvyyttä heidän työhönsä kohdistuvista valvonnan käytänteistä.

## 5.2 Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin erityisesti esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen yhteyksiä yksilön autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon. Vaikka esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta on työelämän kontekstissa tutkittu jo laajasti, sen yhteyksistä yksilön motivaatioon löytyy vasta vähän tutkimustietoa (Pianese ja muut, 2023). Yllättävää tämän tutkimuksen aineistossa oli se, että vastaajilla oli merkittävän paljon epäselvyyttä siitä, mitä valvonnan menetelmiä heidän työhönsä tosiasiallisesti kohdistui. Tulos saattaa liittyä mahdollisuuteen, että tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa valvonta on mielletty kontrolloinnin sijaan informaatioksi, eikä siihen siksi ole kiinnitetty tarkempaa huomiota. Huomiotta ei voi jättää mahdollisuutta myöskään sille, että kyselylomakkeen vaihtoehdot saattoivat tämän kysymyksen osalta jäädä vastaajilta ymmärtämättä.

Tämän tutkimuksen teoriakehyksenä toimiva itsemääräämisteoria olettaa, että työhön liittyvän luottamuksen ja autonomisen motivaation välillä on yhteys (Gagné & Deci, 2005). Tämän itsemääräämisteorian oletuksen mukaisesti asetettu hypoteesi 2 (esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on positiivinen yhteys yksilön autonomiseen motivaatioon) sai vahvistusta. Hypoteesi 3 (esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys etätöiden valvonnan aiheuttaman paineen ja kontrollin tunteen vaikutuksiin yksilön autonomiseen motivaatioon) jouduttiin kuitenkin hylkäämään. Esihenkilön luottamus ei siis näyttänyt moderoivan valvonnan vaikutuksia työntekijän autonomiseen motivaatioon. Tässä pro gradu -tutkielmassa haluttiin myös eksploraatiivisesti testata esihenkilön luottamuksen ja kontrolloidun motivaation välistä yhteyttä hypoteesilla 5 (esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys yksilön kontrolloituun motivaatioon). Aineisto ei kuitenkaan tukenut tätä hypoteesia. Tuloksen merkitystä voidaan tarkastella rinnan hypoteesin 6 (esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamuksella on negatiivinen yhteys etätöiden valvonnan aiheuttaman paineen ja kontrollin tunteen vaikutuksiin yksilön ulkoiseen motivaatioon) kanssa. Tämä hypoteesi 6 jäi yhtä lailla vahvistamatta. Esihenkilön luottamuksen ja kontrolloidun motivaation välillä ei siis näytä olevan minkäänlaisia yhteyksiä.

Mielenkiintoista on myös, että hypoteesien 3 ja 6 hylätyksi tulemisen perusteella esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus ei näytä lainkaan suojaavan työntekijän autonomista motivaatiota valvonnan negatiivisilta vaikutuksilta. Luottamus ei myöskään vaikuta valvonnan aiheuttamien muutosten syntymiseen yksilön kontrolloidun motivaation puolella. Tulos ei tällaisenaan ole teorian ja käytännön näkökulmista merkitsevä, mutta antaa aihetta jatkotutkimuksella selvittää tuloksen todenmukaisuutta.

Vaativaan asiantuntijatyöhön liittyy paljon riskejä, jolloin työntekijän ja esihenkilön välisen luottamuksen merkitys korostuu työn tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta (Burke ja muut, 2007). Esihenkilön ja työntekijöiden välisen luottamuksen vaikutukset asiantuntijatyön tehokkuuteen on siis jo aiemmin tutkimuksissa todennettu, samoin etätyön valvonnan negatiivinen yhteys esihenkilön luottamukseen, mutta esihenkilön luottamuksen rooli etätyön valvonnan kokonaisuudessa ja työntekijän autonomisen motivaation kentässä antaa edelleen aihetta jatkotutkimuksille. Yleisesti etätyön valvonnan onnistumisen kannalta oleellisinta nykytutkimuksen valossa on, että etätyön tavoitteet, kriteerit ja ohjeet on muotoiltu harkiten ja yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin ne uhkaavat mahdollisimman vähän keskinäistä luottamusta (Aloisi & De Stefano, 2022; Galanti ja muut, 2023). Tällöin valvonta myös aiheuttaa vähiten vastustusta, kun sen ei koeta uhkaavan merkittävästi yksilön autonomiaa (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Parhaimmillaan etätyön valvonta tukeekin työn autonomiaa ja työntekijän ja esihenkilön välistä luottamusta, vaalii joustavuutta sekä auttaa suuntaamaan työntekijöiden toimintaa organisaation tavoitteiden mukaisesti (Galanti ja muut, 2023). Valvonnan pääroolissa on tällöin työntekijän itsensä toteuttama oman työnsä johtaminen ja valvonta.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitteet**

Monien tämän pro gradu -tutkielman taustaluvussa 2 lähteinä käytettyjen tutkimusten aineisto on kerätty covid-19-pandemian aikana, mikä on voinut vaikuttaa näiden tutkimusten tulosten yleistettävyyteen (kts. esim. Iannuzzi & Campolongo, 2023; Kähkönen, 2023; Galanti ja muut, 2023). Tämän pro gradu -tutkielman aineisto on kuitenkin kerätty noin puoli vuotta viimeistenkin koronarajoitusten päättymisen jälkeen, joten tutkimuksen tulosten voidaan olettaa kuvaavan jo niin sanottua uuden normaalin (Kähkönen,

2023) mukaista etätyön kontekstia. Tutkituista kymmenestä organisaatioista vain yksi oli koronan jälkeen siirtämässä henkilöstöään takaisin lähityöhön, kun muissa organisaatioissa etätyön käytänteitä hiottiin ja etätyö oli vakiintunut osaksi organisaatioiden toimintaa. Tulokset kuitenkin voisivat olla erilaiset, jos kysely tehtäisiin uudelleen, koska organisaatiot kehittävät etätyön valvonnan käytänteitään jatkuvasti.

Myös kulttuurinen konteksti aiheuttaa rajoituksia tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyydelle, koska työn valvonnan tarve vaihtelee eri maissa. Suomessa luottamus työntekijöihin on yleisesti vahvaa ja siksi organisaatiot valvovat työntekijöitään vähemmän verrattuna matalan luottamuksen kulttuureihin, ja valvonnan keinot myös painottuvat Suomessa pehmeään valvonnan keinoihin. Siksi tämän tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä matalan luottamuksen kulttuuriympäristöihin. Lisäksi, koska Suomessa etätyö painottuu asiantuntijatyöhön, on tässäkin tutkimuksessa aineisto koottu asiantuntijatyötä tekevilta. Tämän tutkimuksen havaintoja ei voida suoraan yleistää muihin, kuin asiantuntijatyötä tekeviin henkilöihin. Tuloksia voidaan kuitenkin harkiten hyödyntää, kun halutaan tarkastella yleisesti etätyön valvontaa suomalaisissa organisaatioissa. On myös huomattava, ettei tällainen poikkileikkaustutkimus anna kuvaa ajan myötä tapahtuvasta kehityksestä eri muuttujien ja ilmiöiden välillä, joten pitkittäistutkimuksella voitaisiin lisätä ymmärrystä yksilön kokemuksista ja etätyön valvonnan vaikutuksista.

Tässä tutkimuksessa regressioanalyysin edellytysten täyttymisessä oli joitain ongelmia. Näiden merkitys tämän tutkimuksen tuloksille on arvioitu jo aiemmin alaluvussa 4.1.4. Nämä ongelmat näkyivät käytännössä vain regressiomallien käytön rajoitteina. Regressiomallien kyky ennustaa autonomisen ja kontrolloidun motivaation tasoa jäi siis vaatimattomaksi, mikä ilmeni kokoluokaltaan pieninä regressiokertoimina ja jäännöstermien sirontakuvioiden näkyvänä heteroskedastisuutena. Toisin sanoen mallien perusteella tuotetut ennusteet sisältäisivät merkittävän virhemahdollisuuden, eivätkä mallit sovellu autonomisen tai kontrolloidun motivaation tasojen ennustamiseen. Oleellista on huomata, että tämän tutkimuksen puutteet regressioanalyysien edellytyksissä olisivat

ongelma vain siinä tapauksessa, että tavoitteena olisi ollut luoda matemaattiset mallit työntekijän motivaation laadun ja määrän ennustamista varten. Koska tavoitteena oli vain löytää ja todentaa yhteyksiä muuttujien välillä, ei näillä havaituilla puutteilla ole tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta merkitystä. Autonomisen motivaation regressiomallin selitysasetta (14,1 %) voidaankin itse asiassa pitää melko korkeana, koska mallissa oli mukana vain muutamia niistä tekijöistä, joiden on aiemmassa tutkimuksessa todennettu vaikuttavan autonomisen motivaation tasoon.

## 6 Johtopäätökset

Tässä pro gradu -tutkielmassa pyrittiin todentamaan yksilön autonomisen ja kontrolloidun motivaation, etätyön valvonnan aiheuttaman paineen ja kontrollin tunteen sekä esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen keskinäisiä yhteyksiä asiantuntijatyössä. Tarkemmin tässä tutkimuksessa keskityttiin etätyön valvonnan ja esihenkilön luottamuksen vaikutuksiin työntekijän autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon. Tutkimuksella osallistuttiin keskusteluun siitä, miten etätyön valvonnan käytänteiden valinnassa ja muotoilussa voidaan tukea työntekijän työn tuloksellisuutta.

Tutkimuksella saatiin vahvistettua aiempien tutkimusten tuloksia etätyön valvonnan aiheuttaman paineen negatiivisista vaikutuksista yksilön motivaatioon ja siten työn tuloksellisuuteen. Myös esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen yhteys työntekijän autonomiseen motivaatioon sai tukea. Esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen moderaatiovaikutus etätyön valvonnan vaikutuksiin yksilön autonomisen ja kontrolloidun motivaation näkökulmista sen sijaan jäi todentamatta. Mielenkiintoista tässä tuloksessa on, ettei esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus näytä suojaavan lainkaan yksilön motivaatiota etätyön valvonnan negatiivisilta vaikutuksilta. Jatkotutkimuksella olisikin hedelmällistä selvittää tämän tuloksen todenmukaisuutta sekä esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen roolia etätyön valvonnan vaikutusten ja yksilön motivaation laadun kokonaisuudessa. Tämän pro gradu -tutkielman tulosten valossa on asiantuntijatyön tuloksellisuuden näkökulmasta etätyön valvontaa muotoiltaessa tärkeää valita autonomista motivaatiota ja esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta tukevia valvonnan keinoja.

## Lähteet

- Aloisi, A., & De Stefano, V. (2022). Essential jobs, remote work and digital surveillance: Addressing the COVID-19 pandemic panopticon. *International Labour Review*, 161(2), 289–314. <https://doi.org/10.1111/ilr.12219>
- Barona (2024a). Työelämä tutkimus 2024. [https://prismic-io.s3.amazonaws.com/barona/a974c323-a09c-4210-aaf1-e65b7ef4f63a\\_Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88tutkimus+2024\\_Barona.pdf](https://prismic-io.s3.amazonaws.com/barona/a974c323-a09c-4210-aaf1-e65b7ef4f63a_Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88tutkimus+2024_Barona.pdf)
- Barona (2024b). Tiedotteet 10.1.2024. Työelämä tutkimus: 73 % työssäkävivistä ahdistaa ajatus työskentelystä yli 70-vuotiaana – palkka suosituin syy vaihtaa työpaikkaa. Noudettu 10.1.2024 osoitteesta: <https://barona.fi/barona/tiedotteet/tyoelamatutkimus-tyossakayvia-ahdistaa-ajatus-tyoskentelysta-70-vuotiaana>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216–236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2001). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 29, 147–158.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Fana, M., Massimo, F. S., & Moro, A. (2022). Autonomy and Control in Mass Remote Working during the COVID-19 Pandemic. A Cross-Occupational Comparison. *Relations Industrielles*, 77(3), 1–20. <https://doi.org/10.7202/1094210ar>

- Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Gagne, M. Self determination theory and work motivation. 362(January), 331–362. \*
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Galanti, T., Ferrara, B., Benevene, P., & Buonomo, I. (2023). Rethinking the Unthinkable: A Delphi Study on Remote Work during COVID-19 Pandemic. *Social Sciences*, 12(9), 497. <https://doi.org/10.3390/socsci12090497>
- Houliort, N., Koestner, R., Joussemet, M., Nantel-Vivier, A., & Lokes, N. (2002). The Impact of Performance-Contingent Rewards on Perceived Autonomy and Intrinsic Motivation. *Motivation and Emotion*, 26(4), 279–295.
- Hu, X., & Jiang, Z. (2018). Employee-oriented HRM and voice behavior: a moderated mediation model of moral identity and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 746–771. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255986>
- Huhtasalo, J. (2019). Opettajan asiantuntijuus muutoksessa – asiantuntijuus ja sen jakamisen diskurssit digitaalisessa oppimisympäristössä. *Kasvatus & Aika*, 13(4), 45–64. <https://doi.org/10.33350/ka.79620>
- Iannuzzi, F. E., & Campolongo, F. (2023). Transformed or Transferred? How Workers Perceive Managerial Control over Home Telework. Some Insights from an Italian Case. *Relations Industrielles*, 78(1), 1–19. <https://doi.org/10.7202/1101313ar>
- Kaakinen, M. & Ellonen, N. (2003). Moderaation tarkastelu regressioanalyysissa. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 20.4.2024 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/regressio/moderaatio/>

- Kallio, T. J., & Jansson, L. J. (2023). Näkökulmia organisaatiosuunnitteluun covid-19-pandemian jälkeisellä paikkariippumattoman työn aikakaudella. *Focus Localis*, 51(1). Noudettu 17.10.2023 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/116190>
- Ketokivi, M. (2015). Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudeamus Oy. Helsinki.
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Kähkönen, T. (2023). Remote work during the COVID-19 pandemic: identification of working life impacts, employees' data protection abilities and trust outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), 472–492. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2022-0179>
- Laerd Statistics. (2024). Laerdin opas. Lund Research Ltd. Noudettu 25.4.2024 osoitteesta: <https://statistics.laerd.com/premium/spss/mc/mean-centring-continuous-variables-in-spss.php>
- Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet. (2003). Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 23.4.2024 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/ominaisuudet/>
- Muzam, J. (2023). The Challenges of Modern Economy on the Competencies of Knowledge Workers. *Journal of the Knowledge Economy*, 14 (2). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00979-y>
- Määttä, S., Palmu, I., Hankonen, N., Huhtiniemi, M., Lehtivuori, A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M. & Vasalampi, K. (2024). Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi : pääteesit , suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, 58 (04-06), 305–368.
- Nummenmaa, L. (2009). Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2014). Tilastollisten menetelmien perusteet. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Palvalin, M. (2017). How to measure impacts of work environment changes on knowledge work productivity – validation and improvement of the SmartWoW tool. *Measuring Business Excellence*, 21(2), 175–190. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2016-0025>
- Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 327–346. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Reeve, J., Nix, G., & Hamm, D. (2003). Testing models of the experience of self-determination in intrinsic motivation and the conundrum of choice. *Journal of Educational Psychology*, 95(2), 375–392. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.2.375>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(5), 593–619. <https://doi.org/10.1108/JEEE05-2019-0051>
- Spanellis, A., Dörfler, V., & MacBryde, J. (2020). Investigating the potential for using gamification to empower knowledge workers. *Expert Systems with Applications*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113694>
- Taskinen, P. (2023). Alankomaat on etätyön ykkönen – Suomi lähellä EU-maiden kärkeä. Tieto & trendit, asiantuntija-artikkelit. Tilastokeskuksen verkkosivut. Noudettu 24.11.2023 osoitteesta: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/alankomaat-on-etatyon-ykkonen-suomi-lahella-eu-maiden-karkea/>

- Thomsen, M., Karsten, S., & Oort, F. J. (2016). Distance in schools: the influence of psychological and structural distance from management on teachers' trust in management, organisational commitment, and organisational citizenship behaviour. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 594–612. <https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1158193>
- Tilastokeskus. (2023). Tilastokeskuksen verkkosivut. Noudettu 24.11.2023 osoitteesta: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>
- Van Yperen, N. W., Wörtler, B., & De Jonge, K. M. M. (2016). Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60, 179–184. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.068>
- Williams, M. (2016). Being trusted: How team generational age diversity promotes and undermines trust in cross-boundary relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 346–373. <https://doi.org/10.1002/job.2045>