

# Asiantuntijoiden valvonta etätyössä: motivationaalisten seurausten tarkastelua itsemääräämisteorian näkökulmasta



Aki Lehtivuori, Tomi J. Kallio & Heidi Auno

## TIIVISTELMÄ

Etätyön yleistyminen on perustavanlaatuisesti muokannut asiantuntijatyötä: se on lisännyt joustavuutta, mutta samalla myös tehostanut etätyön valvontaa. Tämä tutkimus tarkastelee, miten koettu etätyön valvonta vaikuttaa asiantuntijatyöntekijöiden motivaatioon sekä millainen rooli koetulla luottamuksella työntekijän ja esihenkilön välillä on näiden vaikutusten säätelyssä. Itsemääräämisteoriaan (Self-Determination Theory, SDT) pohjautuen tutkimus olettaa, että valvonnan lisääntyminen heikentää autonomista motivaatiota (eli sisäistä motivaatiota ja samaistunutta säätelyä), kun taas luottamuksen oletetaan lieventävän näitä kielteisiä vaikutuksia. Kymmenestä asiantuntijaorganista kerättyyn kyselyaineistoon (n = 231) perustuva empiirinen analyysi tukee hypoteeseja, joiden mukaan valvonta heikentää asiantuntijoiden sisäistä motivaatiota ja samaistunutta säätelyä. Vastoin odotuksia esihenkilön taholta tuleva luottamus ei kuitenkaan lieventänyt näitä vaikutuksia. Tulokset lisäävät ymmärrystä etätyön valvonnan psykologisista seurauksista ja tarjoavat käytännön näkökulmia johtamiseen tietointensiivisissä organisaatioissa. Tutkimus korostaa tarvetta tasapainoiseen valvontaan, joka ylläpitää vastuullisuutta mutta tukee samalla työntekijöiden autonomiaa ja hyvinvointia etätyöympäristöissä.

**Avainsanat:** etätyö, valvonta, motivaatio, luottamus, itsemääräämisteoria

## ABSTRACT

The rise of remote work has fundamentally reshaped knowledge-intensive work, increasing flexibility while simultaneously intensifying remote work surveillance. This study examines how employees' perceptions of remote work surveillance affect their motivation, and the

role of perceived trust between employees and supervisors in moderating these effects. Grounded in Self-Determination Theory (SDT), the study hypothesizes that increased monitoring negatively impacts autonomous motivation (i.e., intrinsic motivation and identified regulation), while trust mitigates these adverse effects. The empirical analysis, based on survey data from ten knowledge-intensive organizations (n = 231) supports the hypothesis that surveillance diminishes intrinsic motivation and identified regulation. However, contrary to expectations, perceived supervisor trust did not moderate these effects. The findings contribute to understanding the psychological consequences of remote work surveillance and offer practical insights for leadership in knowledge-intensive organizations. The study highlights the need for balanced monitoring approaches that maintain accountability while fostering employee autonomy in remote work settings.

**Keywords:** remote work, surveillance, motivation, trust, Self-Determination Theory

## JOHDANTO

Etätyön yleistyminen on ollut yksi merkittävimmistä työelämän muutoksista viime vuosikymmenten aikana. Ilmiö kytkeytyy laajasti informaatioteknologian kehitykseen ja yhteiskunnallisiin muutoksiin, joiden seurauksena asiantuntijatyö on yleistynyt ja kasvattanut yhteiskunnallista painoarvoaan (Huhtasalo 2019; Muzam 2023). Covid-19-pandemia vauhditti tätä kehitystä, ja etätyö ja muut paikkariippumattoman työn muodot ovat yhä voimakkaammin vakiintuneet erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden toimintatavoiksi (Aloisi & De Stefano 2022; Kallio & Jansson 2023). Digitalisaation ansiosta asiantuntijatyötä voidaan harjoittaa yhä laajemmin ajasta ja paikasta riippumatta, mikä on osaltaan

mahdollistanut joustavat työskentelymallit niin yksilöille kuin organisaatioille (Kallio & Jansson 2023). Tämä työelämän muutos heijastuu myös työntekijöiden toiveissa oman työnsä joustavuuden suhteen. Tuoreet työelämä tutkimukset (esim. Barona 2024) osoittavatkin, että joustavuus ja etätyömahdollisuudet ovat keskeisiä tekijöitä työnantajaa valittaessa.

Etä- ja hybridityön yleistymisen sekä työntekijöiden kasvava halu joustavuutta kohtaan ovat nostaneet keskusteluun myös etätyön valvonnan. Samalla kun työnantajat julkisuudessa kilvan brändäävät itseään joustaviksi, on etätyötä käsittelevään diskurssiin hiipineet yhä vahvemmin myös valvonnan ja kontrollin kysymykset (Pianese et al. 2023). Teknologiset ratkaisut, kuten reaaliaikainen seuranta ja digitaalinen raportointi, ovat mahdollistaneet työntekijöiden tehokkuuden ja tuottavuuden tarkemman mittaamisen, mutta samalla herättäneet kysymyksiä valvonnan vaikutuksista esimerkiksi hyvinvointiin ja motivaatioon (Kallio & Jansson 2023). Tuoreessa katsausartikkelissaan Pianese ja kumppanit (2023) kartoittivat laajasti etätyön valvontaan liittyvää tutkimuskenttää. He ehdottivat, että tulevat tutkimukset keskittyisivät esimerkiksi esihenkilön ja työntekijöiden väliseen luottamukseen etätyöympäristössä sekä siihen, miten esihenkilön ja alaisen suhteiden dynamiikka vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon (ks. myös de Vaujany ym. 2021).

Tämä tutkimus etenee Pianesen ja kumppaneiden (2023) ehdottamalla tiellä tarkastellen etätyön valvonnan vaikutuksia asiantuntijoiden motivaatioon sekä esihenkilön ja alaisen välisen koetun luottamuksen roolia valvonnan aiheuttamien vaikutusten kannalta. Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä hyödynnetään itsemääräämisteoraa (Self-Determination Theory, SDT), joka tarkastelee motivaatiota ja hyvinvointia sekä sosiaalisen kontekstin vaikutusta näihin (Määttä ym. 2023; Ryan & Deci 2017). Itsemääräämisteorian näkemyksen mukaan autonominen motivaatio muodostaa motivaation laadukkaan ytimen. Itsemääräämisteoraa esittää autonomisen motivaation rakentuvan keskeisesti osalta toiminnan omaehtoisuuden ja vapaaehtoisuuden varaan. (Ryan & Deci 2017). Työn liiallinen kontrollointi, kuten valvonta, voi heikentää autonomian kokemusta ja siten motivaatiota sekä hyvinvointia (Ryan & Deci 2000).

Etätyötä käsittelevä aiempi tutkimuskirjallisuus on osoittanut etätyön voivan lisätä työhyvinvointia ja työn hallinnan tunnetta (Wöhrmann & Ebner 2021; Allen ym. 2015), mutta samalla etätyön valvontakäytännöt voivat synnyttää kontrollin kokemuksia heikentäen siten autonomiselle motivaatiolle tärkeää omaehtoisuuden kokemusta (ks. esim. Sewell & Taskin 2015; de Vaujany ym. 2021). Valvonnan tapa vaikuttaa siihen, millaisia seurauksia etätyön kontrollilla on työntekijöihin. Liiallinen seuranta voi johtaa kokemukseen mikromanageroinnista, tunteeseen kontrollin alla olemisesta ja ulkoisen motivaation korostumiseen sisäisen motivaation kustannuksella (Deci & Ryan 1985). Toisaalta, jos valvonta koetaan oikeudenmukaisena ja työn tukemiseksi tarkoitettuna eli informatiivisena, sen haitalliset vaikutukset voivat olla vähäisempiä (ks. Ryan & Deci 2017). Valvonnan vaikutuksia on etätyön kontekstissa tutkittu toistaiseksi verrattain vähän. Tutkimusta etätyön valvonnan vaikutuksista yksilön autonomiseen motivaatioon tarvitaankin niin itsemääräämisteorian empiirisen testaamisen näkökulmasta kuin asiantuntijaorganisaatioiden tutkittuun tietoon perustuvan käytännön johtamisen näkökulmista. Aikaisempi kotimainen tutkimus on tarkastellut etätyössä harjoitettua valvontaa lähinnä valvonnan yleisyyden sekä käytettyjen kontrollimuotojen näkökulmista (Alasoini 2025; Kovalainen ym. 2022), jättäen kuitenkin motivaatioon liittyvän näkökulman huomiomatta. Pyrimme vastaamaan tutkimuksellamme tähän tutkimusaukkoon.

Tässä artikkelissa tarkastelemme: *millaisia vaikutuksia koetulla etätyön valvonnalla on asiantuntijoiden autonomisen motivaation kahden eri tyyppiin sekä miten työntekijän ja esihenkilön välinen koettu luottamus vaikuttaa tähän valvonnan ja motivaation väliseen yhteyteen*. Laadimme itsemääräämisteorian ja etätyön tematiikkaan liittyen hypoteeseja, joita testamme kvantitatiivisella empiirisellä kyselyaineistolla. Tutkimusaineisto on kerätty kymmenestä organisaatiosta, ja vastaajina olivat asiantuntija- ja esihenkilötehtävissä työskentelevät henkilöt. Tutkimus pyrkii osaltaan lisäämään ymmärrystä etätyön kontrollin autonomiseen työmotivaatioon liittyvistä vaikutuksista ja tarjoamaan näkökulmia siihen, miten valvontaa voidaan toteuttaa autonomista motivaatiota ja hyvinvoin-

tia heikentämättä. Lisäksi tutkimus tuottaa tietoa, joka tukee asiantuntijaorganisaatioiden johtamista etätöiden kontekstissa. Tutkimus pyrkii kontribuoimaan myös itsemääräämisteoriaan liittyvään teoreettiseen diskurssiin sekä sen empiiriseen testaamiseen etätöiden kontekstissa.

## TUTKIMUKSEN TOUREETTINEN TAUSTA JA HYPOTEESIT

### Asiantuntijatyön ominaispiirteitä etätöiden ja valvonnan näkökulmista

Asiantuntijatyö on perinteisesti yhdistetty korkeaa osaamista ja syvällistä tietämystä vaativiin ammatteihin, joissa itsenäinen päätöksenteko ja monimutkaisten ongelmien ratkaisu ovat keskeisessä asemassa (Kallio 2015; Huhtasalo 2019). Asiantuntijatyöhön liitetään lisäksi keskeisesti sen sisäisesti motivoitunut luonne (esim. Maister 1993). Teknologian kehitys ja työelämän muutokset ovat muovanneet asiantuntijatyön luonnetta viime vuosikymmeninä, ja digitalisaation myötä tiedosta ja osaamisesta on tullut yhä enemmän kollektiivisia ja verkostomaisia resursseja (Muzam 2023). Tämä on vaikuttanut myös asiantuntijatyön valvontaan, sillä etätöiden ja hajautettujen työympäristöjen lisääntyminen on haastanut perinteiset työn seurantakäytännöt ja edellyttänyt uusien kontrollimekanismien käyttöönottoa (Kallio & Jansson 2023).

Asiantuntijatyö on tyypillisesti epästrukturoitua ja ei-rutiinista, mikä erottaa sen monista muista työn muodoista (Kallio 2015). Asiantuntijan työtehtävät eivät aina ole ennalta tarkasti määriteltävissä, vaan ne muotoutuvat työn tekemisen aikana ja edellyttävät jatkuvaa oppimista sekä itsenäistä ongelmanratkaisua (Spanellis ym. 2020). Tämä korostaa itseohjautuvuuden, luovuuden ja asiantuntijuuden soveltamisen merkitystä työssä suoriutumisen kannalta (Muzam 2023). Perinteisesti asiantuntijatyöhön on liittynyt vahva työn autonomia, koska asiantuntijat tarvitsevat vapautta tehdä päätöksiä ammattitaitonsa perusteella (Kallio 2015). Pohtiessaan asiantuntijatyön tuottavuutta ja sen kasvattamista Mintzberg (1979) päätyi nostamaan asiantuntijoiden laajan työn autonomisuuden asiantuntijatyön keskeisimmäksi kulmakiveksi. Juuri tämän autonomian myötä asiantuntijatyö soveltuu hyvin etätöihin, sillä

sen suorittaminen ei useinkaan ole vastaavalla tavalla aikaan ja paikkaan sidottua kuin fyysistä läsnäoloa vaativat työtehtävät (Palvalin 2017; Kallio & Jansson 2023). Isossa kuvassa voidaan kuitenkin todeta, että etätö voi vahvistaa asiantuntijoiden työn autonomisuutta, mutta samalla se on paradoksaalisesti lisännyt työn valvontaa ja kontrollointia, ja mahdollisesti heikentänyt työntekijöiden kokemaa vapautta ja hallinnan tunnetta (de Vaujany ym. 2021; Kim ym. 2021; Kallio & Jansson 2023).

Etätöiden lisääntyminen on myös muuttanut tapoja, joilla työntekijöiden suoriutumista seurataan ja arvioidaan (Sewell & Taskin 2015; Pianese ym. 2023). Siinä missä organisaatioiden perinteisesti harjoittama kontrolli ja siihen liittyvä valvonta ovat perustuneet läsnäoloon, jatkuvaan suoriutumisen havainnointiin ja vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa, etätöissä tällaiset suoran valvonnan mekanismit eivät ole yhtä helposti toteutettavissa (Fana ym. 2022). Pianesen ym. (2023) mukaan etätöiden valvonnan muodot voidaan jakaa suoraan valvontaan, byrokraattiseen valvontaan ja pehmeään valvontaan.

Pianesen ja kumppaneiden (2023) mainitsema *byrokraattinen valvonta* tukeutuu sääntöihin, ohjeistuksiin ja standardoituihin toimintamalleihin, joiden tavoitteena on yhdenmukaistaa työprosesseja organisaatiossa (ks. myös Fana ym. 2022). Tässä suhteessa etätöiden valvonta ei tee eroa perinteiseen lähityön valvontaan, jota on niin ikään usein kontrolloitu erilaisin sääntöin, ohjein ja normein (Mintzberg 1979; Kallio 2015). Toisin kuin lähityössä, etätöissä *suora valvonta* perustuu työntekijöiden toimintojen jatkuvaan seurantaan teknologisten ratkaisujen avulla. Pisimmälle meneviä etätöiden teknologisen valvonnan keinoja ovat erilaiset seurantaohjelmistot, kuten digitaalisen työn seurantaohjelmistot ja automatisoidut raportointityökalut, joita monet organisaatiot nykyään soveltavat. (Iannuzzi & Campolongo 2023.)

Siinä missä lähityössä on perinteisesti sovellettu verrattain yksinkertaisia teknologisen valvonnan muotoja (esim. kellokortti), informaatioteknologian varaan rakentuva valvonta edustaa varsin merkittävää muutosta. Niiden yhteydessä ei voi olla havaitsematta viitteitä Foucault'n (1995) panoptikon-argumenttiin, jota soveltaen voidaan ajatella, että etätöyöntekijät alkavat mah-

dollisen informaatioteknologiaan perustuvan valvonnan myötä itse säädellä ja rajoittaa omaa toimintaansa, koska he kokevat, että heitä voidaan tarkkailla milloin tahansa. Näin siitä huolimatta, että todellista tarkkailua ei välttämättä edes tapahdu. Sewellin ja Taskin (2015) mukaan etätyö saattaakin johtaa juuri tällaisiin *pehmeän valvonnan* 'hienovaraisempiin' muotoihin, kuten epävirallisiin valvontamekanismeihin, jollaisia ovat esimerkiksi työntekijöiden vertaisvalvonta ja itsevalvonta. Itsevalvonnan ja todellisen tai oletetun vertaisvalvonnan myötä työntekijät saattavat itse ryhtyä kontrolloimaan ja säätelemään omaa käytöstään enemmän ollessaan etätoissa.

Asiantuntijatyössä valvonnan perinteinen painopiste on ollut työn tulosten arvioinnissa, ei niinkään työn suorittamisen yksityiskohtaisessa kontrolloinnissa (Sewell & Taskin 2015; Kallio & Jansson 2023). Etätyön kontekstissa tämä lähtökohta voi kuitenkin muuttua, jos organisaatiot ottavat käyttöön teknologisia seurantajärjestelmiä, jotka mahdollistavat työntekijöiden toiminnan yksityiskohtaisen tarkkailun (Aloisi & De Stefano 2022), tai jos organisaatioissa vaikiintuu kulttuuri, jossa työntekijöiden valvontaa pidetään välttämättömänä (Kallio & Jansson 2023). Tämä voi johtaa työntekijöiden kokemaan lisääntyneeseen valvonnan aikaansaamaan paineeseen eli valvonnan kokemiseen kontrolloivana (Ryan & Deci 2017). Valvonnan vaikutukset asiantuntijatyöhön eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä, vaan ne riippuvat valvonnan muodosta ja sen aikaansaamasta kokemuksesta (Ryan & Deci 2017) sekä työntekijöiden kokemasta oikeudenmukaisuudesta (Kim ym. 2021). Liiallinen kontrolli voi johtaa mikrojohtamiseen, stressin lisääntymiseen ja luottamuksen heikkenemiseen, kun taas hyvin toteutettu valvonta voi tukea työhyvinvointia ja työn selkeyttä (Pianese ym. 2023).

Etätyön valvontakäytännöt vaikuttavat myös eri tavoin riippuen organisaatiosta ja työn luonteesta (Fana ym. 2022). Korkean autonomian työtehtävissä toimivat asiantuntijat, kuten yliopistojen tutkimus- ja opetustehtävissä työskentelevät, voivat kokea perinteiset valvontamenetelmät tarpeettomiksi ja jopa työn tuottavuutta heikentäviksi (Kallio 2015; Spanellis ym. 2020). Valvontakäytäntöjen vaikutukset kytkeytyvät näin ollen oleellisesti myös työntekijöiden kokemaan luottamukseen organisaatiota ja esihenki-

löä kohtaan (Pianese ym. 2023).

## Etätyön valvonta ja itsemääräämisteorian näkemys motivaatioon

Toisin kuin moni perinteinen motivaatioteoria, itsemääräämisteoria on kiinnostuneempi motivaation laadusta kuin määrästä. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen motivaatio jakautuu kahteen pääluokkaan eli autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon. (Ryan & Deci 2017.) Näiden kahden motivaation pääluokan merkittävin ero on toiminnan syysä; tarkemmin sanottuna siinä, missä määrin motivaatio toimintaan on autonomista vai ulkoapäin ohjattua ja kontrolloitua. Siinä missä kontrolloitu motivaatio perustuu ulkoisiin ja sisäisiin vaatimuksiin, kuten pakkoon, paineeseen, palkkioihin tai valvontaan, autonominen motivaatio syntyy puolestaan sisäisestä halusta ja kiinnostuksesta tehtävää kohtaan tai tehtävän koetusta tärkeydestä. (Ryan & Deci 2017.)

Itsemääräämisteorian viitekehyksessä autonominen motivaatio jakautuu kahteen osadimensioon tai alatyyppeihin, jotka ovat samaistunut säätely sekä sisäinen motivaatio [1]. Samaistunut säätely edustaa ulkoisen motivaation itsemäärätynytä muotoa. Vaikka ulkoisen motivaation muotona toimintaa edelleen energisoi pyrkimys jonkin erillisen tavoitteen saavuttamiseen (eikä tehtävän mielenkiintoisuus), kuten henkilökohtaisesti tärkeäksi koettu asia, tämä ulkoisen motivaation dimensio pohjaa kuitenkin pitkälti toiminnan omaehtoisuuteen (Gagné & Deci 2005; Määttä ym. 2023). Autonomiseen motivaatioon kuuluu myös sisäinen motivaatio. Se on luonteeltaan ei-instrumentaalista ja pohjautuu tekemisen täyteen omaehtoisuuteen ja tekemisestä itsessään saatavaan psykologiseen mielihyvään. (Ryan & Deci 2017; Lehtivuori 2023.)

Itsemääräämisteorian taustalla on ajatus, että yksilön autonominen motivaatio rakentuu kolmen universaalien psykologisen perustarpeen pohjalle: tarve autonomiaan, kykenevyyteen ja yhteenkuuluvuuteen (Ryan & Deci 2017; Määttä ym. 2023). Näistä erityisesti autonomian kokemus on keskeisessä roolissa puhuttaessa kontrollista ja valvonnasta sekä pyrittäessä ymmärtämään näiden motivationaalisia vaikutuksia. Itsemääräämisteoriassa autonomialla viitataan psykologiseen kokemukseen omaehtoisuudesta ja halukkuudesta. Kokiessaan autonomiaa yksi-

lö tuntee tekevänsä asioita halukkaasti omasta vapaasta tahdostaan, ei ulkoisen kontrollin aikaansaamana. (Deci & Ryan 2017; Lehtivuori 2023; Määttä ym. 2023.) Autonomian kokemuksta kuvastaa se, että tekeminen on linjassa yksilön tärkeiksi kokemien arvojen sekä tavoitteiden kanssa (Määttä ym. 2023). Valvonnan aikaansaama kokemus ulkoisen kontrollista tai sen voimistumisesta voi puolestaan vaarantaa autonomian kokemuksen, mikä edelleen voi heikentää yksilön hyvinvointia ja motivaatiota (Cuevas ym. 2018; Määttä ym. 2023; Ryan & Deci 2017).

Asiantuntijatyön kannalta keskustelu näistä kahdesta autonomisen motivaation muodosta[2] on erityisen merkityksellistä, koska tutkimuskirjallisuus on liittännyt autonomisen motivaation laadullisesti parempiin lopputuloksiin kuin kontrolloidun motivaation. Lisäksi autonomia on yhteydessä myönteisempiin kokemuksiin työstä kuin kontrolloitu motivaatio (Van den Broeck ym. 2021.) Vaikka itsemääräämisteoria tunnistaa myös palkkioihin ja valvontaan perustuvan ulkoisen motivaation tehokkaaksi toiminnan aikaansaajaksi, itsemääräämisteorian perusolettamuksiin kuuluu ajatus siitä, että ulkoinen kontrolli voi heikentää autonomista motivaatiota ja sen kautta työn laatua, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, sillä työntekijä kokee tällaisen kontrollin painostavana ja vieraana (Deci & Ryan 2008).

Organisaatioiden valvontakäytännöt voivatkin siis vaikuttaa siihen, millainen motivaatio työssä korostuu. Motivaatiota laajemmin käsittelevä tutkimuskirjallisuus on esimerkiksi osoittanut, että ulkoisen kontrollin ja paineen kokemus heikentää herkästi etenkin sisäistä motivaatiota (Deci ym. 1999; Lehtivuori 2023; Pelletier ym. 2002). Itsemääräämisteorian mukaan ulkoisen kontrollin negatiiviset motivaatioon liittyvät vaikutukset heijastuvat motivaatioon erityisesti autonomian tarpeen kautta (Ryan & Deci 2017).

Keskustelu autonomian kokemuksen ja valvonnan välisestä vuorovaikutussuhteesta on näin ollen merkityksellistä, koska etätyön valvonta on yhteydessä työntekijöiden kokemaan paineeseen ja kontrolliin (Pianese ym. 2023). Etätyön valvonta voi siis rajoittaa työntekijän kokemusta siitä, että hän hallitsee työtään ja että hän voi toteuttaa työtään omilla ehdoillaan (Deci & Ryan 1985), mikä voi heikentää omaehtoisuuteen pohjautuvaa motivaatiota ja siirtää työskentelyä enemmän ulkoisen kontrollin oh-

jaamaksi ja riippuvaiseksi siitä (Gagné & Deci 2005). Etätyön kontekstissa valvonta toteutuu usein teknologisten ratkaisujen, kuten työajan seurannan ja erilaisten tuottavuusmittarien kautta. Näiden käytön voi saada työntekijän tuntumaan, että hänen työnsä ei enää perustu itsenäiseen tavoitteiden asettamiseen ja luovaan työhön, vaan pikemminkin tehokkuuden ja tulosten jatkuvaan valvontaan (Bernstrøm ym. 2021; ks. myös König 2025).

Etätyön valvonta voi saada työntekijät optimoimaan toimintaansa järjestelmän mittareiden ja esihenkilön odotusten mukaisesti sen sijaan, että he tekisivät itsenäisiä päätöksiä oman työnsä kehittämiseksi (Pianese ym. 2023). Tällöin työntekijä voi keskittyä ensisijaisesti mitattaviin ja palkittaviin suorituksiin, jolloin työ voi muuttua mekaanisemmaksi ja pitkän aikavälin kehittämiselle jää vähemmän tilaa (Galanti ym. 2023). Lisäksi valvonnan lisääntyminen voi aiheuttaa stressiä ja henkistä kuormitusta, koska työntekijä kokee olevansa jatkuvasti arvioitavana (König 2025), mikä voi puolestaan vahvistaa suorituskeskeistä ajattelua (Kähkönen 2023). Kun työntekijä ei koe työskentelevänsä omista lähtökohdistaan, vaan ulkoisten vaatimusten sanelemana, hänen motivaationsa ohjautuu enemmän ulkoisten palkkioiden ja sanktion pelon mukaisesti. Valvonnan aiheuttaman ulkoisen paineen ja kontrollin kokemuksen voi edelleen olettaa heijastuvan negatiivisesti autonomisen motivaation kahteen alatyyppeihin eli samaistuneeseen säätelyyn sekä sisäiseen motivaatioon. (Ryan & Deci 2017; Sewell & Taskin 2015.) Edellä esitetyn pohjalta voimme johtaa seuraavat hypoteesit etätyön valvonnan ja autonomisen motivaation kahden tyyppin välisestä yhteydestä:

Hypoteesi 1: Etätyön valvonnan aiheuttamalla paineella on negatiivinen yhteys yksilön sisäiseen motivaatioon.

Hypoteesi 2: Etätyön valvonnan aiheuttamalla paineella on negatiivinen yhteys yksilön samaistuneeseen säätelyyn.

Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde voi merkittävästi vaikuttaa työntekijän kokemukseen ja toimintaan (Dirks & Ferrin 2002). Luottamuksen on havaittu olevan keskeinen tekijä autonomisen motivaation ylläpitämisessä, sillä se vahvistaa työntekijän tunnetta toiminnan omaehtoisuudesta, vähentäen siis tunnetta ulkoisen kontrollin ja ohjauksen alaisuudessa olemisesta (Gagné & Deci 2005). Jos työntekijä

kokee, että esihenkilö luottaa häneen, hän tuntee itsensä arvostetuksi ja kokee suurempaa vapautta työnsä toteuttamisessa ilman pelkoa tarpeettoman tarkasta seuraamisesta (Kim 2021). Työntekijän kokemus esihenkilön taholta tulevasta luottamuksesta voidaan nähdä tukevan autonomista motivaatiota (Cassidy & Grill 2025). Esimerkiksi Lau ym. (2014) havaitsivat esihenkilön taholta tulevan koetun luottamuksen edistävän niin työsuoriutumista kuin organisaatiokansalaisuutta – tekijöitä, joita sekä sisäinen motivaatio että samaistunut säätely enustavat (Van den Broeck ym. 2021; Slemp ym. 2018). Bernstrøm ja Svare (2017) puolestaan havaitsivat luottamuksen tukevan sisäistä motivaatiota. Koetun luottamuksen on myös näytetty lisäävän yksilön tunteita omasta osaamisestaan sekä toiminnan psykologisesta omaehtoisuudesta (Cassidy & Grill 2025), jotka liittyvät olennaisesti tässä tutkimuksessa tarkasteluihin motivaatiotyyppisiin (Ryan & Deci 2017). Näin ollen koettu luottamus voi mahdollistaa omaehtoisemman työskentelyn, joka osaltaan tukee autonomista motivaatiota. Tältä pohjalta johdamme seuraavat hypoteesit:

Hypoteesi 3: Esihenkilön ja työntekijän välillä hyvällä luottamuksella on positiivinen yhteys yksilön sisäiseen motivaatioon.

Hypoteesi 4: Esihenkilön ja työntekijän välillä hyvällä luottamuksella on positiivinen yhteys yksilön samaistuneeseen säätelyyn.

Organisaatioiden valvontakäytännöt on lähtökohtaisesti suunniteltu työn tehokkuuden ja tuottavuuden varmistamiseksi, mutta kuten todettua, valvonta voi vahvistaa tunnetta ulkoisesta kontrollista. Etätyössä erityisesti digitaalisten valvontajärjestelmien käyttö voi tehdä valvonnasta jatkuvampaa (Pianese ym. 2023; de Vaujany ym. 2021). Toisaalta, vaikka valvonta ei olisikaan todellisuudessa jatkuvaa, voi digitaalisten valvontajärjestelmien olemassaolo – tai jo pelkkä pelko niiden olemassaolosta – synnyttää työntekijässä tunteen mahdollisesta jatkuvasta valvonnasta sekä jatkuvan tavoitettavuuden vaahteesta (vrt. Foucault 1995). Etätyön seuranta ja sen tulosten jatkuva raportointi voivat edelleen siirtää työntekijän huomion työn sisällöllisistä tekijöistä sen ulkoisiin vaatimuksiin (Galanti ym. 2023).

Esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen laatu vaikuttaa siihen, miten työntekijä tulkitsee valvontaa ja sen seurauksia (Breevaart ym.

2015; Martin ym. 2016). Korkean koetun luottamuksen tason voidaan ajatella hillitsevän valvontakokemusten negatiivista vaikutusta (Ryan & Deci 2017). Vaikka esihenkilön tuki ja luottamus eivät välttämättä yksistään riitä kumoamaan työntekijöiden kokemaa valvonnan aiheuttamaa kontrollin ja paineen kokemusta, voi koettu luottamus kuitenkin auttaa lieventämään valvonnan negatiivisia vaikutuksia motivaatioon muokkaamalla yksilön kokemusta työympäristöstä (Ryan & Deci 2017, 159–163; Zhang ym. 2015). Tältä pohjalta voimme johtaa seuraavat moderaatiohypoteesit:

Hypoteesi 5: Esihenkilön ja työntekijän välinen hyvä luottamus vähentää etätyön valvonnan aiheuttaman paineen negatiivista vaikutusta sisäiseen motivaatioon.

Hypoteesi 6: Esihenkilön ja työntekijän välinen hyvä luottamus vähentää etätyön valvonnan aiheuttaman paineen negatiivista vaikutusta samaistuneeseen säätelyyn.

## TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

### Empiirinen aineisto ja vastaajat

Tutkimuksen aineisto kerättiin marraskuussa 2022 osana laajempaa tutkimushanketta, jossa kartoitettiin etätyön käytänteitä, valvontaa ja niihin liittyviä työntekijäkokemuksia. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella kymmenestä Keski-Pohjanmaalla toimivasta asiantuntijaorganisaatiosta, joista viisi toimi yksityisellä, neljä julkisella ja yksi kolmannella sektorilla. Organisaatioiden koko vaihteli merkittävästi, mikä heijastui myös vastaajamäärissä: pienimmästä organisaatiosta vastaajia osallistui kyselyyn vain kolme, kun taas suurimmasta lähemmäs 70. Vaikka tutkimuksen empiirinen aineisto ei kohdeperusjoukosta puolesta olekaan itsessään yleistettävissä otoksesta populaatioon -periaatteen mukaisesti, se kuvaa yleisellä tasolla melko hyvin suomalaisia asiantuntijaorganisaatioita (vrt. Kallio 2015). Tutkimus toteutettiin eettisesti hyväksytyjen tutkimuskäytäntöjen mukaisesti. Kaikille vastaajille annettiin tieto tutkimuksen tarkoituksista, aineiston käsittelystä ja vastaamisen vapaaehtoisuudesta ennen kyselyyn osallistumista. Tutkimukseen osallistuminen perustui informoituun suostumukseen.

Kyselylomakkeella selvitettiin muun muassa

etätyön valvontamenetelmiä ja kontrollitekijöitä, itsemääräämisteorian mukaisten motivaatiotekijöiden toteutumista sekä esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta. Kyselyyn vastasi 279 henkilöä ja vastausprosentti oli 45,4 %. Aineistosta rajattiin pois vastaajat, jotka eivät työskennelleet asiantuntijatehtävissä, sekä tilastoyksiköt, joilta puuttui vastauksia keskeisistä muuttujista. Tämän jälkeen lopulliseen analyysiin jäi 231 vastaajaa. Vastaajista 10,4 % oli suorittanut tohtorintutkimuksen, 43,3 % ylemmän korkeakoulututkimuksen ja 28,6 % alemman korkeakoulututkimuksen. Noin 23 % vastaajista toimi esihenkilö- tai johtotehtävissä. Sukupuolijakauma oli 58,7 % naisia, 39,1 % miehiä ja 2,2 % vastaajia, jotka valitsivat vaihtoehdon ”jokin muu” tai ”en halua vastata”. Vastaajien keski-ikä oli 46,5 vuotta (keskihajonta 8,9 vuotta). Valtaosalla vastaajista oli pitkä työkokemus: 62 % oli ollut työelämässä yli 10 vuotta, ja 83 % työskenteli vakituksessa työsuhteessa.

Etätyön tekemiseen liittyviä mahdollisuuksia kartoitettiin kysymällä, tarjoaako vastaajien työnantaja mahdollisuutta etätyön tekemiseen. Etätyön määrää kysyttiin puolestaan seuraavasti: ”Kuinka monena päivänä työskentelet etänä keskimääräisenä työviikkona?” Vastaajista 18 % ei tutkimushetkellä tehnyt lainkaan etätyötä, 56 % teki etätyötä 1–3 päivää viikossa ja 26 % vastaajista työskenteli etänä puolestaan 4–5 päivää viikossa. Kyselyssä kartoitettiin myös etätyön valvontakäytäntöjä. Suurin osa vastaajista tiesi etätyön raportointivelvollisuuksistaan, mutta valvontamenetelmien käyttöön liittyi epävarmuutta ja hajontaa organisaatioiden sisällä. Tämä on toisaalta loogista, sillä myös saman organisaation sisällä eri asiantuntijaryhmiin saatetaan soveltaa erilaisia kontrollimenetelmiä (vrt. Kallio 2015). Digitaalinen työajanseuranta, kuten kellokorttijärjestelmät, oli käytössä vain 13 %:lla vastaajista. 35,1 % vastaajista raportoi jatkuvan tavoitettavuuden vaatimuksesta. Päivittäinen työajan raportointi oli käytössä 33,3 %:lla ja tehtävien raportointi 20,3 %:lla vastaajista. Online-seurantaa, kuten reaaliaikaista näyttö- tai näppäinpainallusten seurantaa, ilmoitti organisaatiossaan olevan vain 0,9 % vastaajista, mutta 15,6 % ei osannut varmuudella sanoa, oliko tällaista seurantaa käytössä.

## Sovelletut mittarit

Tutkimuksessa sovellettujen mittareiden väittämät on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 1.

*Sisäinen motivaatio ja samaistunut säätely.* Autonomisen motivaation muodostavia sisäistä motivaatiota ja samaistunutta säätelyä mitattiin *The Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) -kyselymittarin suomennetulla versiolla (Gagne ym. 2015). Vastaajat arvioivat, missä määrin esitetyt syyt pitivät paikkansa sen osalta, miksi he panostavat työhönsä. Sovellettu vastausasteikko oli 7-portainen Likert-asteikko (1 = ei pidä lainkaan paikkaansa; 7 = pitää täysin paikkansa). MWMS-mittarissa autonomisen motivaatio koostuu kahdesta dimensiosta eli sisäisestä motivaatiosta (3 väittämää) sekä samaistuneesta säätelystä (3 väittämää).

*Luottamus.* Luottamusta mitattiin Williamsin (2016) *Behavior Reliance* -mittarilla, joka koostuu neljästä väittämästä. Mittari suomennettiin tämän tutkimuksen ensimmäisen kirjoittajan toimesta. Vastaajia pyydettiin vastaamaan esitettyihin väittämiin hyödyntämällä 7-portaista Likert-asteikkoa (1 = täysin eri mieltä; 7 = täysin samaa mieltä).

*Valvonnan aiheuttama paine.* Etätyön valvonnan aiheuttamaa kontrollin ja paineen kokemusta mitattiin kolmella tätä tutkimusta varten luodulla väittämällä (esim. ”Työnantajani suorittama valvonta aiheuttaa minussa stressin tunteita”). Vastaajia pyydettiin vastaamaan esitettyihin väittämiin hyödyntämällä 5-portaista Likert-asteikkoa (1 = täysin eri mieltä; 5 = täysin samaa mieltä).

## Tilastoanalyysi ja tutkimuksen empiiriset tulokset

Aineiston analyysissä hyödynnettiin niin korrelaatioanalyysiä, konfirmatorista faktorianalyysiä kuin rakenneyhtälömallinnusta. Tilastolliset analyysit toteutettiin SPSS- ja Mplus-ohjelmistoilla. Mallien ja hypoteesien testaukseen liittyvät analyysit toteutettiin Mplus-ohjelmistolla. Moderaatiovaikutusta testatessa tavoitteena on tarkastella sitä, onko kahden muuttujan välisen yhteyden voimakkuus tai suunta riippuvaista kolmannelle muuttujalle (Baron & Kenny 1986). Moderaatioanalyysiä varten työnteon valvontaa sekä luottamusta koskevat muuttujat keskitettiin ennen interaktioter-

Taulukko 1. Tutkimuksessa käytettyjen mittareiden keskinäiset korrelaatiot sekä mittareiden luotettavuudet

Muuttuja	Asteikko	KA	KH	1	2	3	4
1. Koettu luottamus	1–7	5.40	0.85	(.85)			
2. Valvonnan aiheuttama paine	1–5	2.00	0.98	-.22***	(.77)		
3. Samaistunut säätely	1–7	5.80	1.05	.17**	-.25***	(.82)	
4. Sisäinen motivaatio	1–7	5.63	1.15	.27***	-.29***	.72***	(.93)

Cronbachin alfa raportoitu sulkeiden sisällä. KA = Keskiarvo; KH = keskihajonta

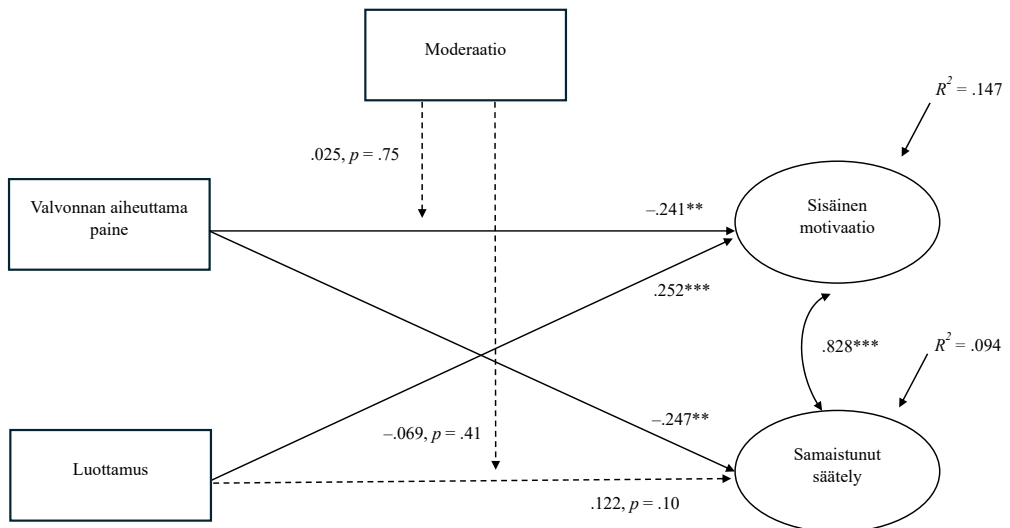
\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

min luomista. Muuttujia koskevat korrelaatiot sekä muut tunnusluvut on kuvattu taulukossa 1.

Konfirmatorinen faktorianalyysi indikoi neljän faktorin mallin sopivan aineistoon hyvin,  $\chi^2(59) = 80.360$ ,  $p = .0337$ , CFI = .984, TLI = .979, RMSEA (90 % CI) = .040 (.012–.060), SRMR = .042. Yhtä luottamusta koskevaa väittämää lukuun ottamatta väittämien standardoidut faktorilataukset vaihtelivat välillä .661–.944. [3] Hypoteesien testaamisessa hyödynnettiin rakenneyhtälömallinnusta ja MLR-estimaattoria. Selittävät muuttujat sisällytettiin analyysiin summamuuttujina, koska toteutettaessa moderaatio latenteilla muuttujilla Mplus-ohjelmisto ei tuota perinteisiä mallin yhteensopivuutta kuvaavia tunnuslukuja. Testattu malli sopi aineis-

toon hyvin,  $\chi^2(20) = 24.202$ ,  $p = .2337$ , CFI = .995, TLI = .991, RMSEA (90 % CI) = .030 (.00–.068), SRMR = .022.

Kuviossa 1 on esitetty muuttujien väliset yhteydet tarkastellussa mallissa. Kuten kuviosta 1 voidaan havaita, työnteon valvonnalla oli negatiivinen yhteys niin sisäiseen motivaatioon ( $\beta = -.241$ ,  $p = .001$ ) kuin samaistuneeseen sääntelyyn ( $\beta = -.247$ ,  $p = .003$ ). Näin ollen hypoteesit 1 ja 2 saivat tukea. Puolestaan koetun luottamuksen yhteys sisäiseen motivaatioon oli tilastollisesti merkitsevä ( $\beta = .252$ ,  $p < .001$ ), mikä antaa tukea hypoteesille 3. Hypoteesi 4 ei puolestaan saanut tukea, koska luottamuksen ja samaistuneen sääntelyn välinen yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä ( $\beta = .122$ ,  $p = .10$ ).



Kuvio 1 Muuttujien väliset standardoidut yhteydet tarkastellussa mallissa. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ . Yhtenäiset viivat indikoivat tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä muuttujien välillä. Katkoviivat indikoivat puolestaan sitä, ettei muuttujien välillä ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.  $R^2$  = selitetty varianssi.

Toisin kuin hypoteesit 5 ja 6 olettivat, esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen lisääntyminen ei moderoinut valvonnan ja sisäisen motivaation ( $\beta = .025, p = .75$ ) eikä samaistuneen säätelyn ( $\beta = -.069, p = .41$ ) välisiä yhteyksiä. Kaiken kaikkiaan selittävät muuttujat selittivät 14,7 % sisäisen motivaation vaihtelusta ja 9,4 % samaistuneen säätelyn vaihtelusta.

## TUTKIMUKSEN HAVAINNOT ERI NÄKÖKULMISTA

### Tutkimuksen empiiriset havainnot itsemääräämisteorian näkökulmasta

Tutkimuksen hypoteesit 1 ja 2 etätyön valvonnan negatiivisesta yhteydestä autonomisen motivaation muotoihin saivat tukea. Valvonta heijastui odotetulla tavalla negatiivisesti niin sisäiseen motivaatioon kuin samaistuneeseen säätelyyn, mikä tukee itsemääräämisteorian keskeistä oletusta ulkoisen kontrollin haitallisuudesta omaehtoiselle motivaatiolle (Ryan & Deci 2017). Löydöstä voidaan pitää merkityksellisenä, koska etätyön valvonnan aiheuttaman ulkoisen kontrollin ja paineistuksen motivationaalisia vaikutuksia on tutkittu merkittävästi vähemmän kuin esimerkiksi palkitsemisen vaikutuksia (ks. esim. Lehtivuori 2023).

Tämän löydöksen merkitystä korostaa se, että nämä kaksi autonomisen motivaation muotoa on liitetty keskeisesti yksilötason suotuisiin lopputulemiin työssä, kuten hyvään työsuorittamiseen (Kuvaas ym. 2016; Slemp ym. 2018; Van den Broeck ym. 2021). Vaikka nämä kaksi motivaatiomuotoa jakavatkin samoja piirteitä, kuten toiminnan omaehtoisuuden, rakentuvat ne pohjimmiltaan eri mekanismien varaan. Sisäinen motivaatio pohjautuu puhtaaseen toiminnan omaehtoisuuteen ja mielenkiintoon (Ryan & Deci 2017; Lehtivuori 2023). Autonominen ulkoinen motivaatio rakentuu puolestaan toiminnan instrumentaalisuuden varaan – tekeminen perustuu siihen, että se johtaa lopulta yksilön arvostamiin, tärkeinä ja merkityksellisinä pitämiin lopputulemiin (Ryan & Deci 2017; Deci & Ryan 2000).

Se, että valvonta voi heikentää yhtä lailla näitä kahta motivaatiotyyppiä, indikoi ulkoisen kontrollin ja paineen kokemuksen voivan olla laajemminkin haitallista omaehtoisuuteen

nojaavalle toiminnalle. Kun tämä keskustelu yhdistetään meta-analyyttisiin löydöksiin (ks. Cerasoli ym. 2014; Slemp ym. 2018; Van den Broeck ym. 2021; Lehtivuori 2023) sekä asiantuntijatyön sisäisesti motivoituneeseen luonteeseen, voidaan kontrolloivaksi koetun työnteon valvonnan nähdä potentiaalisesti johtavan yksilötason motivaation ja suoriutumisen heikentymiseen monilta osin.

Kokonaisuudessaan empiirinen analyysimme tukee aiempien tutkimusten havaintoja (esim. Cuevas ym. 2018) sekä on linjassa itsemääräämisteorian keskeisen oletuksen kanssa siitä, että ulkoinen tekijän aiheuttama kontrolli ja paine voivat heikentää autonomisen motivaation muotoja (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2017; ks. myös Lehtivuori 2023). Toki on huomioitava, että autonomiseen motivaatioon vaikuttavat luonnollisesti työn valvonnan ohella myös työympäristön tarjoamat mahdollisuudet esimerkiksi toiminnan omaehtoisuuden säilyttämiseen (Slemp ym. 2018; Van Yperen ym. 2016).

Tutkimustulokset antavat myös osittaista tukea teoretisoidulle luottamuksen positiiviselle merkitykselle autonomisen motivaation tukemisessa. Hypoteesi 3 sai empiiristä tukea: luottamus näyttäisi tukevan sisäistä motivaatiota. Vastoin oletuksiamme, hypoteesi 4 ei saanut tukea: luottamus ei ollut yhteydessä samaistuneeseen säätelyyn. Tästä huolimatta havainto luottamuksen yhteydestä sisäiseen motivaatioon korostaa esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä työntekijän omaehtoisuuden motivaation tukemisessa.

Tutkimuksen kaksi viimeistä hypoteesia (hypoteesit 5 ja 6) käsittelivät esihenkilön ja työntekijän välisen koetun luottamuksen oletettua moderoivaa vaikutusta etätyön valvonnan aikaansaamiin negatiivisiin motivationaalisiiin seurauksiin. Kumpikaan hypoteesi ei saanut empiiristä vahvistusta. Moderaatiovaikutuksen puutteeseen on monia potentiaalisia syitä, kuten verrattain korkea koetun luottamuksen keskimääräinen taso ja sen vähäinen keskijajonta sekä pieni empiirinen aineisto. Aineiston koon vuoksi ei ole mahdollista huomioida myöskään sitä tosiseikkaa, että asiantuntijatyö on varsin moninaista (Kallio 2015) ja että työn luonne, työympäristö sekä aikaisemmat kokemukset kontrollin alla työskentelemisestä voivat vaikuttaa siihen, miten yksilö kokee etätyön valvonnan

(Iannuzzi & Campolongo 2023). Lisäksi havaitut seikat, kuten se, että valvontakäytännöt vaihtelivat merkittävästi organisaatioiden sisällä, ja se, että työntekijät eivät aina olleet täysin tietoisia siitä, millä tavoin heidän työtään valvottiin, voivat osaltaan selittää moderaatioefektin puutetta.

Myös se, että valvonnan ja luottamuksen tarkastelut kohdistuivat eri tasoille voi selittää moderaatiovaikutuksen puuttumista. Valvontaa ja sen aiheuttamia tuntemuksia tarkasteltiin suhteessa työnantajaan, kun taas luottamusta peilattiin suhteessa omaan esihenkilöön. Onkin täysin mahdollista, että esihenkilön ja alaisen välittä vuorovaikutussuhdetta kuvaava luottamus ei kykene vaikuttamaan organisaatiotason toimiin (esim. organisaation harjoittama valvonta), jos esihenkilöllä ei ole tosiasiallista mahdollisuutta vaikuttaa näihin tekijöihin (vrt. Hewett & Leroy 2019).

### **Empiiriset havainnot asiantuntijatyön johtamisen näkökulmista**

Aiempien tutkimusten mukaan asiantuntijatyön luonne ja työntekijöiden yksilölliset motivaatiotekijät vaikuttavat siihen, miten etätöön valvonta koetaan ja millaisia vaikutuksia sillä on työmotivaatioon (ks. esim. Kim ym. 2021; Van Yperen ym. 2016). Asiantuntijatyössä työn autonomia on perinteisesti nähty keskeisenä tekijänä työn onnistuneen suorittamisen kannalta (ks. esim. Alvesson 2004). Etätöön lisääntyminen on kuitenkin tuonut mukanaan uusia valvontakäytäntöjä, joiden vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä. Tästä huolimatta oman tutkimuksemme pohjalta voidaan kuitenkin sanoa, että valvonnan aiheuttama paine heijastuu negatiivisesti asiantuntijoiden toimintaan. Valvonnan näkeminen liiallisena tai perusteettomana voikin johtaa pitkällä aikavälillä myös heikentyneeseen työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (Ryan & Deci 2017; Gagné ym. 2022). Kim ym. (2021) huomauttavat kuitenkin, että jos valvonta koetaan työtä tukeväksi ja oikeudenmukaiseksi, sen negatiiviset vaikutukset voivat olla vähäisempiä.

Eräs etätöyöskentelyyn liittyvä kysymys koskee luottamusta. Luottamuksen merkityksen asiantuntijatyön johtamisessa on havaittu korostuvan erityisesti etätöympäristössä, jossa työntekijän ja esihenkilön välinen vuorovaikutus on vähäisempää kuin perinteisessä lähityössä (Pianese

ym. 2023). Omassa tutkimuksemme havaitsimme esihenkilön ja alaisen välisen hyvän luottamuksen toimivan osittaisena vastavoimana valvonnan negatiivisia motivationaalisia vaikutuksia kohtaan. Kirjallisuudessa onkin tunnistettu, että mikäli työntekijä kokee, että hänen asiantuntijuuteensa ja päätöksentekokykyynsä luotetaan, valvonta ei välttämättä näydydy rajoittavana, vaan enemmän työskentelyä tukevana tekijänä (Sewell & Taskin 2015). Toisaalta, mikäli valvonta nähdään kontrollina ilman työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, se voi heikentää työskentelyn omaehtoisuutta ja siihen pohjautuvia motivaatiomuotoja (Gagné & Deci 2005). Valvonnan toteutustapa[4] vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijät sen kokevat ja millaisia vaikutuksia sillä on heidän työmotivaatioonsa (ks. Ryan & Deci 2017, 148–149, 159). Esihenkilöiden tulisi siksi kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten valvonnasta viestitään, miten ja miksi valvontaa käytetään ja kuinka työntekijöiden autonomiaa voidaan tukea, jotta laadukas työmotivaatio säilyisi. (Burke ym. 2007; Galanti ym. 2023; Gagné ym. 2022.)

Analyysimme osoitti, että kohdeorganisaatioissamme on verraten vähän käytössä erilaisia teknologisen valvonnan muotoja. Tämä on merkittävää, sillä juuri teknologisen valvonnan on havaittu vähentävän työntekijän kokemaa päättävällän tunnetta (Iannuzzi & Campolongo 2023). Digitaalisten valvontatyökalujen käyttö voi edelleen synnyttää kokemuksen panoptisismille ominaisesta jatkuvan tarkkailun tunteesta. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät mukauttavat toimintaansa ulkoisten mittareiden mukaiseksi, mikä ei suinkaan aina ole optimaalista asiantuntijuuden kehittymisen näkökulmasta (Kähkönen 2023; ks. myös König 2025). Erityisesti korkean autonomian tarpeen omaavien työntekijöiden on havaittu kokevan valvonnan negatiivisemmin kuin niiden, joiden työmotivaatio rakentuu enemmän rakenteiden ja ennakoitavien rutiinien varaan (Kähkönen 2023). Tämä korostaa johtamisen ja valvonnan yksilöllistä mukauttamista, sillä kaikki työntekijät eivät suhtaudu valvontaan samalla tavoin ja sen vaikutukset voivat vaihdella riippuen työntekijän taustasta, motivaatiosta ja työympäristöstä.

## JOHTOPÄÄTÖKSET, RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET

Tässä artikkelissa tarkastelimme etätöön valvonnan vaikutuksia autonomiseen työmotivaatioon sekä esihenkilö-alaisuuteen luottamuksen vaikutusta tähän. Empiirisen analyysimme tulokset vahvistavat aiempia tutkimuksia, joiden mukaan valvonta voi heikentää työntekijän autonomian kokemukseen nojaavia sisäistä motivaatiota sekä samaistunutta säätelyä (ks. esim. Bernström & Svare 2017). Tämä puolestaan voi itsemääräämisteorian mukaan heikentää työn tehokkuutta ja työhyvinvointia (Ryan & Deci 2020; Kim ym. 2021). Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä luottamussuhteella havaittiin olevan positiivinen yhteys yksilön sisäiseen motivaatioon, mutta vastaavaa yhteyttä samaistuneeseen säätelyyn pohjautuvaan motivaatioon ei havaittu. Vastoin odotuksia, alaisen kokema hyvä luottamussuhde esihenkilöön ei lieventänyt valvonnan kielteisiä vaikutuksia tarkasteltuihin motivaatiomuotoihin.

Vaikka tutkimuksen kaikki hypoteesit eivät saaneetkaan empiiristä vahvistusta, vahvistusta saaneiden hypoteesien pohjalta voidaan tarjota käytännön suosituksia asiantuntijaorganisaatioille, niiden esihenkilöille ja ylipäättään kaikille, jotka suunnittelevat etätöön valvontakäytäntöjä. Ensinnäkin valvonnan tulisi keskittyä enemmän työn tuloksiin kuin työn suorittamisen yksityiskohtaiseen kontrollointiin. Tämä voi auttaa säilyttämään työntekijän kokemuksen autonomiasta samalla, kun organisaatio voi seurata työn etenemistä. Toiseksi esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota valvonnan toteuttamisen ja siitä viestimisen tapaan. Jos valvonta koetaan reiluksi ja työntekoa tukevaksi, sen vaikutukset voivat olla vähemmän negatiivisia. Kolmanneksi organisaatioiden tulisi panostaa luottamuksen rakentamiseen etätöympäristössä, sillä vaikka luottamus ei yksinään poista valvonnan negatiivisia vaikutuksia, se on eräs tekijä autonomisen motivaation ja työhyvinvoinnin tukemisessa.

Lisäksi organisaatioiden on suositeltavaa pohtia etätöön valvonnan toteutusta ja pohjimmaisista tarkoitusta. Etätöön lisääntyvän valvonnan potentiaalisena riskinä on nimittäin asiantuntijoiden motivaatioprofiilin muutos. Aikaisemmin työn sisällölliseen mielenkiintoon ja

koettuun tärkeyteen nojautuva motivaatio voi korvautua ulkoiisiin palkkioihin ja rangaistuksiin nojaavalla motivaatiolla. Lisääntynyt valvonta voikin paradoksaalisesti johtaa siihen, että valvontaa tarvitaan entistä enemmän varmistamaan työntekijöiden haluttua toimintaa.

Kuten kaikissa tutkimuksissa, myös tällä tutkimuksella on omat rajoitteensa. Ensinnäkin tutkimusaineisto kerättiin rajoitetusta organisaatiojoukosta, mikä voi vaikuttaa tulosten empiiriseen yleistettävyyteen. Koska tutkimukseen osallistui asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöitä, tulokset eivät ole välttämättä suoraan sovellettavissa sellaisiin tehtäviin, joissa työn luonne ja valvontakäytännöt poikkeavat merkittävästi asiantuntijatyöstä. Tässä suhteessa on kuitenkin huomattava, että etätö on usein nimenomaan asiantuntijaorganisaatioihin ja asiantuntijatyöhön kohdistuva työskentelymalli (Kallio & Jansson 2023).

Toiseksi tutkimus perustui poikkileikkaus-tutkimukseen, jossa mitattiin työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja etätöön valvonnasta. Vaikka kyselytutkimukset tarjoavat arvokasta tietoa yksilöiden kokemuksista, ne eivät välttämättä pysty mittaamaan valvonnan todellisia vaikutuksia työn tuottavuuden tai organisaation suorituskyvyn kannalta. Lisäksi poikkileikkausasetelma ei mahdollista ilmiöiden välisten syy-seuraussuhteiden tarkastelua. Kolmas rajoite liittyy siihen, että valvontakäytäntöjen organisaatiokohtaisia eroja ei voitu tutkimuksessa syvällisesti analysoida aineiston ja kohdeorganisaatioiden koon vuoksi. Organisaatiot voivat erota toisistaan merkittävästi esimerkiksi valvonnan oikeudenmukaisuuden, esihenkilökulttuurin ja valvontamenetelmien suhteen, mikä voi vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat valvonnan ja millaisia vaikutuksia sillä on heidän motivaatioonsa.

Neljäs rajoite liittyy koetun valvonnan melko matalaan keskiarvoon (KA = 2.00). Valvonnan aiheuttama paineen ja ulkoisen kontrollin kokemus oli keskimäärin melko matalalla tasolla, joskin aineiston keskiahajonta (KH = 0.98) indikoi osan vastaajista kokevan melko voimakastakin valvonnan aiheuttamaa kontrollia ja painetta. Tästä huolimatta tulosten yleistettävyys voimakasta valvontaa harjoitettaviin organisaatioihin on rajallinen. Toisaalta löydös indikoi

sitä, että jo vähäinen valvonnan aikaansaama ulkoisen kontrollin kokemus voi olla haitallista autonomiselle motivaatiolle.

Tämän tutkimuksen löydökset tarjoavat havaintoja etätöiden valvonnan ja motivaation välisestä suhteesta, mutta ne herättävät myös uusia kysymyksiä, joita olisi hyödyllistä tutkia tulevaisuudessa. Yksi keskeinen jatkotutkimusaihe liittyy siihen, miten erilaiset valvontamekanismit vaikuttavat työntekijän motivaatioon pitkällä aikavälillä. Toinen tärkeä jatkotutkimuksen suunta voisi olla luottamuksen roolin syvempi tarkastelu. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus ei yksinään ollut riittävä suojaamaan valvonnan negatiivisilta vaikutuksilta, mutta tarkempi analyysi voisi tuoda esiin tilanteita, joissa luottamus toimii keskeisenä välittävänä tai muuntavana tekijänä. Lisäksi laadullinen tutkimus esihenkilön ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta voisi tarjota lisäymmärrystä siitä, milloin ja miten luottamus voi lieventää valvonnan haitallisia vaikutuksia yksilön motivaatioon.

## VIITTEET

1. Itsemääräämisteoria tunnistaa samaistuneen säätelyn ohella myös integroituneen säätelyn, joka edustaa ulkoisen motivaation kaikkein autonomisinta muotoa. Integroituneen säätelyn ja samaistuneen säätelyn empiirinen erottaminen toisistaan on osoittautunut haasteelliseksi, minkä takia empiirisissä tutkimuksissa integroitunutta säätelyä ei tyypillisesti mitata (Gagné ym. 2015). Myöskään tässä tutkimuksessa integroitua säätelyä ei mitattu. Terminologian sekä argumentaation selkeyden vuoksi viittaamme artikkelissamme vain samaistuneeseen säätelyyn puhuttaessa ulkoisen motivaation autonomisesta muodosta.
2. Käytämme artikkelissamme synonyymeinä termejä autonominen motivaatio sekä samaistunut säätely ja sisäinen motivaatio viittaamaan omaehtoisuuteen pohjautuvaan motivaatioon.
3. Yksi luottamusta käsittelevistä väittämistä oli alun perin sanoitettu käänteisesti ("Esihenkilöni ei mielellään anna hoidettavakseni tehtäviä, joiden hoitaminen on tärkeää hänelle"). Väittämän standardoitu lataus luottamusta koskevalle faktorille oli matala ( $\lambda = .395$ ,

$p < .001$ ). Vaikka käänteisesti sanoitettujen väittämien potentiaalinen ongelmallisuus on tunnistettu kirjallisuudessa (ks. esim. Weijters ym. 2013), edellä mainittu väittäjä päätettiin kuitenkin pitää mukana analyyseissä.

4. Etätöiden valvontaan liittyy myös sen eettinen ulottuvuus (ks. Kurvinen 2023). Etätöiden erilaisten teknisten ja ei-teknisten valvontakeinojen käyttö sekä näiden keinojen eettisyys edustavat tärkeitä tutkimuskysymyksiä. Työnantajalla on lakiin perustuen oikeus työskentelyn valvontaan, joskin lainsäädäntö myös rajoittaa työnantajan keinoja valvonnan toteuttamisessa, etenkin silloin, kun etätöskentely tapahtuu kotirauhan piirissä (Kurvinen 2023). Tässä tutkimuksessa emme kuitenkaan tarkastelleet valvontaa juridis-eettisenä ilmiönä, vaan työntekijöiden kokemuksena ja sen yhteyksinä motivaatioon. Valvonta voi muodostua paitsi työnantajan konkreettisten toimien seurauksena myös yksilön omista tulkinnoista ja oletuksista. Esimerkiksi viestintä- ja yhteistyöalustojen ominaisuudet – kuten näkyvyys siitä, kuka on tavoitettavissa – voivat luoda kokemuksen jatkuvasta seurannasta, vaikka varsinaista valvontaa ei tosiasiaa harjoitetaisi. Tältä osin eettiset kysymykset liittyvät pikemminkin siihen, millä tavoin valvonta tai sen kokemus vaikuttaa yksilön tuntemuksiin autonomiasta ja luottamuksesta. Vaikka tutkimuksemme ei keskittynyt valvonnan eettisiin ulottuvuuksiin sinänsä, on tärkeää huomata, että työntekijä voi kokea valvonnan epäoikeudenmukaisena tai epäeettisenä, vaikka se olisi juridisesti sallittua. Näin ollen valvontaan liittyviä kokemuksia voidaan pitää myös eettisesti merkityksellisinä työntekijän näkökulmasta.

## LÄHTEET

- Alasoini, T. (2025). Itseohjautuvan hybridityön luottamus- ja kontrollirakenteet tietotyöntekijöillä. *Hallinnon Tutkimus*, 44(2). <https://doi.org/10.37450/ht.143409>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Aloisi, A., & De Stefano, V. (2022). Essential jobs, remote work and digital surveillance: Addressing the COVID-19 pandemic panopti-

- con. *International Labour Review*, 161(2), 289–314. <https://doi.org/10.1111/ilr.12219>
- Alvesson, T. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press.
- Barona. (2024). 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) (haettu 6.2.2025).
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bernström, V. H., & Svare, H. (2017). Significance of monitoring and control for employees' felt trust, motivation, and mastery. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(4), 29–49. <https://doi.org/10.18291/njwls.v7i4.102356>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader–member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Cassidy, S. A., & Gill, H. (2025). Subordinate felt trust and task performance: A two-study test of the self-determination enhancement pathway. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. Vol. 4(3), 411–424. <https://doi.org/10.1002/CJAS.70003>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Cuevas, R., Ntoumanis, N., Fernandez-Bustos, J. G., & Bartholomew, K. (2018). Does teacher evaluation based on student performance predict motivation, well-being, and ill-being? *Journal of School Psychology*, 68, 154–162. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2018.03.005>
- de Vaujany, F. X., Leclercq-Vandelannoitte, A., Munro, I., Nama, Y., & Holt, R. (2021). Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in 'New' Modes of Organizing. *Organization Studies*, 42(5), 675–695. <https://doi.org/10.1177/017084062111010988>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 29, 147–158. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- 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>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- 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>
- Foucault, M. (1995). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York, NY: Vintage Books.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., 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>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/S44159-022-00056-W>

- 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>
- Hewett, R., & Leroy, H. (2019). Well it's only fair: How perceptions of manager discretion in bonus allocation affect intrinsic motivation. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1105–1137. <https://doi.org/10.1111/joms.12445>
- 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.
- Kallio, T. J. (2015). *Ammattilaisbyrokratiat tehokkuuden aikakaudella: Tasa-painoilua asiantuntijaetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä*. Acta Universitatis Tamperensis 2029. Tampere University Press: Tampere. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9729-2>
- Kallio, T. J. & Jansson, Johanna (2023) Näkökulmia organisaatiosuunnitteluun covid-19-pandemian jälkeisellä paikkariippumattoman työn aikakaudella. *Focus Localis*, 51(1), 5–22.
- 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>
- Kovalainen, A., Poutanen, S., & Arvonen, J. (2022). Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. *Työelämän Tutkimus*, 20(3), 333–361. <https://doi.org/10.37455/TT.112955>
- Kurvinen, E. (2023). Etätöön valvonta. *Focus Localis*, 51(1), 23–34.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667–680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- 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>
- König, C. J. (2025). Electronic Monitoring at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12, 321–342. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-060758>
- Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 112–127. <https://doi.org/10.1002/IJOB.1861>
- Lehtivuori, A. (2023). *When do extrinsic rewards undermine intrinsic motivation? A meta-analysis*. Akateeminen väitöskirja. Annales Universitatis Turkuensis. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-9132-7>
- Maister, D. (1993). *Managing the professional service firm*. Free Press.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi-org.ezproxy.utu.fi:2443/10.1111/peps.12100>
- Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Muzam, J. (2023). The Challenges of Modern Economy on the Competencies of Knowledge Workers. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2), 1635–1671. <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. (2023). Itsemäärämisteoria ymmärrettäväksi: pääteesit suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, 58(4–6), 305–322.
- 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>
- Pelletier, L. G., Séguin-Lévesque, C., & Legault, L. (2002). Pressure from above and pressure from below as determinants of teachers' motivation and teaching behaviors. *Journal of Educational Psychology*, 94(1), 186–196. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.94.1.186>
- 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>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. The Guildford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). 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>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Spanellis, A., Dörfler, V., & MacBryde, J. (2020). Investigating the potential for using gamification to empower knowledge workers. *Expert Systems with Applications*, 160, 2020, 113694. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113694>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- 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>
- Weijters, B., Baumgartner, H., & Schillewaert, N. (2013). Reversed item bias: An integrative model. *Psychological Methods*, 18(3), 320–334. <https://doi.org/10.1037/A0032121>
- Williams, M. (2016). Being trusted: How team generational age diversity promotes and undermines trust in cross-boundary relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 346–373. <https://doi.org/10.1002/JOB.2045>
- Wöhrmann, A. M., & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, 36(3), 348–370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>

## Liite 1. Tutkimuksessa käytetyt väittämät

### Muuttujat ja niihin sisältyvät väittämät

#### Sisäinen motivaatio

Panostan työhöni, koska minusta on hauskaa tehdä työtäni

Panostan työhöni, koska työni tekeminen on innostavaa

Panostan työhöni, koska työni on mielenkiintoista

#### Samaistunut sääätely

Panostan työhöni, koska tähän työhön panostaminen on tärkeää minulle itselleni

Panostan työhöni, koska tähän työhön panostaminen on omien arvojeni mukaista

Panostan työhöni, koska tähän työhön panostamisella on minulle henkilökohtaista merkitystä

#### Etätöiden valvonta

Työnantajani suorittama valvonta aiheuttaa minussa stressin tunteita

Työnantajani harjoittaman työnteon valvonta saa minussa aikaan tuntemuksen, ettei työnantajani luota minuun

Työntekoni valvonta aiheuttaa minussa painetta työsuorittumiseni parantamisesta

#### Luottamus

Esihenkilöni tuntee olonsa luottavaiseksi antaessaan hoidettavakseni asian, joka on hänelle tärkeä

Esihenkilöni antaa minun vaikuttaa laajasti sellaisiin asioihin, jotka ovat tärkeitä hänelle

Esihenkilöni luottaa siihen, että teen yhdessä sopimamme asiat

Esihenkilöni ei mielellään anna hoidettavakseni tehtäviä, joiden hoitaminen on tärkeää hänelle (R)

R = käänteinen väittämä