

Saila Myllymäki

ESIMIES-ALAISSUHTEEN MERKITYS TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIOON ETÄTYÖSSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Marraskuu 2020
Ohjaaja: Annika Blomberg

TIIVISTELMÄ

Saila Myllymäki: Esimies-alaisuuden merkitys työntekijän motivaatioon etätyössä
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto ohjelma, Yrityksen johtaminen
Marraskuu 2020

Etätyön tekeminen päätoimisena työnmuotona on kasvanut räjähdysmäisesti koronaviruspandemian seurauksena kevään 2020 jälkeen. Etätyö koskettaa tällä hetkellä reilua miljoonaa suomalaista ja etätyön voimakas kasvu on voimistanut virtuaalisen johtamisen murrosvaihetta. Tämä vaihe tulee vielä muuttamaan paljon johtamisen paradigmoja. Paradigmojen muutokset liittyvät tilanteiden ja olosuhteiden muutoksiin, joissa valmiiksi opitut tavat johtaa eivät enää toimi uudessa kontekstissa.

Etätyö muuttaa johtamista, ja esimiehen kontrolli ja seuranta menettävät merkitystä entisestään. Kontrollia tärkeämmäksi tekijäksi johtamisessa nousee henkilöstön innostaminen, jolla pyritään vahvistamaan työntekijöiden suoritusten tasoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, millainen merkitys esimies-alaisuudella on työntekijän motivaatioon etätyössä.

Tutkimuksen teoreettinen pohja koostuu kolmesta pääteemasta, joita ovat: etätyö, esimies-alaisuus sekä motivaatio. Teoreettinen pohja on aikaisempien tutkimuksen ja niiden pohjalta kirjoitettujen artikkelien perustusta, ja muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Teoreettisen viitekehyksen ohjaamana tutkimukseen on kerätty empiirinen aineisto.

Empiirinen aineisto koostuu teemahaastatteluista, joissa on haastateltu kahta etätyöntekijää kahdesta eri organisaatiosta. Saatu aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Teoriaohjaavan analyysimenetelmän vahvuutena voidaan pitää sitä, ettei analyysi nojautu täysin teorian varaan vaan se antaa tilaa myös havainnoille, jotka tulevat teorian ulkopuolelta.

Analyysin seurauksena löydettiin esimies-alaisuudella olevan yhteyttä työntekijän kokemaan motivaatioon etätyössä. Aineistosta tunnistettiin kolme merkittävimmin motivaatioon vaikuttavaa tekijää, joita olivat: heikkolaatuinen vuorovaikutus esimiehen kanssa, työn merkityksettömyyden tunne sekä monotoninen työn kuva. Esimies-alaisuudella nähtiin olevan merkitystä työntekijän motivaation kokemukseen, ja tutkimus antaa hyvin arvokasta tietoa siitä, kuinka esimies voi laatusuhteen tasoa nostamalla vaikuttaa myönteisesti työntekijän motivaatioon.

Avainsanat: etätyö, motivaatio, esimies-alaisuus
Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tausta	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.3 Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet	6
1.4 Tutkielman eteneminen.....	7
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
2.1 Etätyön määritelmä	9
2.2 Etätyön haasteet ja mahdollisuudet.....	10
2.3 Esimies-alaissuhde ja kommunikaatioteoria.....	11
2.4 Motivaatio	13
2.4.1 Työntekijän sisäisen motivaation vahvistuminen	14
2.4.2 Palautteen merkitys motivaatioon.....	15
3 METODOLOGIA	17
3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus	17
3.2 Aineistonkeruu.....	17
3.3 Aineiston analysointi	18
4 TULOKSET	19
4.1 Motivaatio ja sosiaalisen tuen merkitys.....	19
4.2 Esimieheltä saadun palautteen merkitys motivaatioon ja arvotuksen kokemukseen	21
4.3 Kommunikaation toteutuminen etätyössä.....	22
4.4 Kokemus työn merkityksellisyydestä	24
4.5 Koettu vastuu	25
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	27
5.1 Tutkimukseen yhteenveto	27
5.2 Johtopäätökset.....	27
5.3 Tulosten arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	29
5.3.1 Tutkimuksen tulosten yleistettävyys ja rajoitteet.....	29
5.3.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	30
LÄHTEET.....	31
LIITTEET	34
Liite 1: Teemahaastattelurunko	34

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Vuoden 2019 lopulla Kiinan Wuhanissa ensimmäisen kerran todettu virus SARS-CoV-2, jota kutsutaan myös nimellä koronavirus, on levinnyt reilussa vuodessa ympäri maailmaa ja aiheuttanut maailmanlaajuisen pandemian. Pandemiaa kutsutaan nimellä koronaviruspandemia. Koronaviruspandemian leviämisen rajoittamiseksi miljoonat koululaiset ja opiskelijat ovat siirtyneet etäopiskeluun ja kaikki työntekijät, joilla on ollut mahdollisuus työskennellä kotoa, ovat siirtyneet etätöihin koteihinsa. Ihmiset ovat eristäytyneet kotikaranteeneihin omien mahdollisuuksien mukaan. (Komarytsky, 2020.) Kyseisellä pandemialla on ollut valtava vaikutus etätöiden lisääntymiseen, mikä on voimistanut virtuaalisen johtamisen murrosvaihetta entisestään. Tämä murrosvaihe on jo muuttanut johtamisen paradigmoja ja tulee vielä muuttamaan paljon viruksen nujertamisen jälkeenkin. (Blumenstyk, 2020.)

Etätyössä esimiehen kontrolli ja seuranta vaikeutuu. Tämän vuoksi esimiehen on etätyössä entistä enemmän kiinnitettävä huomioita muihin johtamisen keinoihin, kuten työntekijöiden innostamiseen, jotta työntekijöiden suoriutumisen taso säilyy korkealla. Goldenin ja Veigan (2008) mukaan esimiehen ja alaisen välinen suhde korreloi positiivisesti työssä suoriutumisen tasoon. He myös toteavat, että mitä enemmän henkilö työskentelee etäsuhteessa esimieheen, sitä tärkeämmäksi esimiehen ja alaisen välinen suhde nousee työssä suoriutumisen ja työntekijän motivoituneisuuden kannalta. Myös motivaation on todettu vaikuttavan työssä suoriutumiseen (Vilkman, 2016). Tämä tutkimus pyrkii tutkimaan esimiehen ja alaisen välisen laatusuhteen sekä työntekijän motivaation välistä suhdetta etätyön kontekstissa.

Väestöliiton (2018) mukaan, ihmissuhde on kahden ihmisen välinen yhteys, joka perustuu vuorovaikutukselle. Perustan vuorovaikutukselle muodostavat organisaatio, yksilö sekä ympäristö (Kamensky, 2015). Esimies-alaisuhde on ihmissuhde, jossa ihmissuhteen osapuolina ovat esimies ja työntekijä. Suhde ja sen laatu perustuu täysin vuorovaikutukselle. Vuorovaikutus koetaan helposti perinteiseksi verbaaliseksi eli

sanalliseksi ilmaisuksi, mutta se on todellisuudessa paljon muutakin. Vuorovaikutuksessa on kyse informaation vaihdosta, sekä merkityksen ja ymmärryksen välittämisestä. Vuorovaikutus on hyvin kokonaisvaltaista ja koostuu sanojen lisäksi, puheesta, eleistä, ilmeistä, ääntelyistä ja katseista. (Rayudu, 2010, 13-14.) Tämä asettaakin haasteet teknologian väliselle vuorovaikutukselle.

Esimiehen rooli ja toimiva esimies-alaisuus korostuvat etätyössä erityisesti, kun puhutaan työntekijän motivoituneisuudesta, tehokkuudesta ja suorituskyvystä, työntekijän työtyytyväisyydestä sekä työntekijän sitoutumisesta organisaatioon (Brunelle, 2013). On erityisen tärkeää, että esimiehen ja alaisen välinen kommunikointi on laadukasta ja vaivatonta. Vaivattomuutta luovat selkeät kommunikoinnin ohjeet sekä helposti käytettävät sähköisen viestinnän palvelut kuten sähköposti ja videoneuvottelupalvelut. (Golden & Veiga, 2007.)

Motivaatio on erittäin arvostettu ominaisuus sen seurauksen takia: motivoitunut henkilö on tuottava (Ryan & Deci, 2000). Motivaatiosta puhuttaessamme puhumme yksilön kokemasta vireystilasta, joka kertoo motiiveista ja mielenkiinnosta asiaa kohtaan. Richard ja Deci (2000, 55) toteavat motivaation myös kertovan toimintaan sitoutumisen asteesta. Aihetta käsitellään tutkimuksessa työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena on tutkia, miten työntekijä kokee esimies-alaisuuden merkityksen sisäiseen motivaatioon etätyössä. Työntekijän näkökulma on valittu tutkimukseen sen vuoksi, koska sitä kautta päästään lähemmin tutkimaan työntekijän kokemaa motivoituneisuutta sekä laatusuhteen todellista tasoa. Esimiehen vaikutusta työntekijän motivaatioon on tutkittu jonkin verran (ks. Erdogan & Brunelle; Vilkmann, 2016; Golden & Veiga, 2008; Hackman & Oldham, 1975), mutta etätyön kontekstissa tutkimusaineistoa on huomattavasti vähemmän.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia esimies-alaisuuden merkitystä etätyöntekijän motivaatioon. Tutkimuksessa keskitytään työntekijöihin, joiden suhde on muodostunut täysin verkon yli tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla. Tutkimuksessa perehdytään siihen, millainen merkitys esimies-alaisuudella on työntekijän motivaatioon etätyössä.

Tutkimuskysymyksenä on: *Millainen merkitys esimies-alaissuhteella on työntekijän motivaatioon etätyössä?* Tutkimuskysymyksen vastaamisen tueksi tutkimuksessa on alakysymyksiä, jotka tukevat tutkimuskysymyksen selvityksessä:

1. Millainen vuorovaikutus tukee korkeaa laatusuhdetta esimiehen ja alaisen välillä?
2. Mistä tekijöistä työntekijän sisäinen motivaatio koostuu?
3. Mitkä etätyön erityispiirteet vaikuttavat esimies-alaissuhteen muodostumiseen sekä motivaatioon?

Ensimmäistä ja toista alakysymystä käsitellään tutkimuksen teoriaosuudessa. Teoriaosuudessa käsitellään kysymystä samasta aiheesta jo aiemmin kirjoitettujen tieteellisten artikkelien pohjalta. Jotta kysymyksiin löydetään mahdollisimman luotettavaa tutkimustietoa, tutkittavat artikkelit ovat suhteellisen tuoreita julkaisuajankohdaltaan tai teorit, jotka ovat syntyneet jo vuosikymmeniä sitten, ovat edelleen paikkaansa pitäviä eikä uusi tieto ole kumonnut niitä. Tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat luotettavia. Lähteet ovat pääsääntöisesti joko vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita tai luotettavan kustantamon kustantamia kirjoja.

Kaikkiin kolmeen alakysymykseen tutkimus pyrkii löytämään vastauksen aiemmin kirjoitettujen tieteellisten artikkelien sekä empiirisen aineiston pohjalta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa kysymyksiin pyritään löytämään vastaus haastatteluiden avulla.

1.3 Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet

Esimiehen ja alaisen välisen suhteen ytimenä voidaan pitää vuorovaikutusta (Sias & Jablin, 1995). Esimiehen ja alaisen välistä suhdetta tutkitaan muun muassa LMX-kommunikaatioteorian avulla, jossa olennaista on vuorovaikutuksen laatu, eikä niinkään vuorovaikutuksen aktiivisuus. Motivaatiossa keskitytään vain henkilön kokemaan sisäisen motivaation kokemukseen. Sisäisen motivaation kokonaisvaltaisen ymmärtämisen tueksi tutkimus käyttää apuna Hackmanin ja Oldhamin (1957) kehittämää työn piirremallia. Tämä malli rajaa motivaation kokemukset kolmeen psykologiseen tilaan: koettu merkityksellisyys, koettu vastuu sekä tieto työn tuloksista.

Aihetta tarkastellaan pääosin työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaiseksi työntekijä kokee esimies-alaisuutensa ja onko kyseisen suhteen laadulla merkitystä työntekijän motivaatioon etätyössä. Tutkimus pyrkii lopussa ymmärtämään, millainen merkitys esimies-alaisuudella on työntekijän motivaatioon ja miksi. Myös aineistosta mahdolliset yllättävät, mutta tutkimuksen kannalta relevantit löydökset otetaan huomioon.

Etätyö on työtä, jossa työjärjestelyt toteutetaan ajasta ja paikasta riippumattomasti. Tunnusomaista etätyölle on tietotekniikan käyttö. (Vilkman 2016.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan vain etätyöntekijöitä, jotka työskentelevät kokoaikaisesti etänä, ja kommunikointi esimiehen kanssa tapahtuu virtuaalisessa maailmassa. Tutkimuksessa ei käsitellä hajautetun työn ja liikkuvan työn muotoja. Rajausta perustellaan sillä, että esimiehen ja alaisen välisen suhteen merkitys kasvaa, mitä enemmän työskennellään etänä ja näin ollen etätyöskentelyn on oltava kokoaikaista, jotta tulokset ovat mahdollisimman valideja.

1.4 Tutkielman eteneminen

Tutkielman ensimmäisessä osiossa, johdannossa, taustoitetaan tutkimusta ja sen motiiveja sekä käydään läpi tutkimusaiheen rajausta. Johdanto-osiossa tuodaan myös tutkimuksen kannalta oleellinen tutkimuskysymys sekä sitä tukevat alakysymykset ilmi. Tutkielman rajaus antaa pohjan tutkimuksen seuraavalle vaiheelle, jossa käydään läpi tutkielman teoreettista viitekehystä aiemmin tutkittujen tutkimusten ja tieteellisten artikkelien pohjalta.

Teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen isompaan pääteemaan. Ensimmäisenä teemakokonaisuutena on etätyö ja sen tuomat haasteet sekä mahdollisuudet. Toisena teemakokonaisuutena tutkimus käsittelee esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Kolmannessa teemassa perehdytään motivaatioon.

Tutkimuksen kolmannessa osiossa tarkastellaan paremmin tutkimuksen metodologiaa. Metodologiaosuudessa käydään läpi tarkemmin tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Metodologiaosuudessa pureudutaan tutkittaviin

kohdeorganisaatioihin ja niiden työskentelyä koskeviin toimintamalleihin aihetta rajaavien teemojen pohjalta. Osuudessa perehdytään tarkemmin toteutettuihin teemahaastatteluihin ja niiden sisältöön.

Haastatteluaineiston tuloksia tarkastellaan teoriaohjaavan analyysimenetelmän kautta tutkimuksen neljännessä osiossa. Viimeisessä eli viidennessä osiossa tiivistetään haastatteluista saatujen aineistojen ja empiiristen aineistojen pohjalta tutkimustulokset ja tehdään johtopäätökset. Tässä osiossa pyritään myös vastaamaan tutkimuskysymykseen ”*Millainen merkitys esimies-alaisuhteella on työntekijän motivaatioon etätyössä?*”. Myös mahdolliset ristiriitaisuudet, joita tutkimuksessa ilmentyy, tuodaan esille. Viimeisessä osiossa myös pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Etätyön määritelmä

Keväällä 2020 Ylen tekemän kyselyn mukaan yli miljoona suomalaista on siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana. Vastanneiden joukosta noin puolet haluavat jatkaa etätöitä koronakriisin jälkeenkin, mikä tarkoittaa, että etätyöt tulevat yleistymään huomattavasti vielä koronan katoamisen jälkeen. (Pantsu, 2020.) Yli miljoonan henkilön siirryttyä etätöihin, etätyön tekijöitä on noin puolet kaikista palkansaajista, joita oli elokuussa 2020 mitattuna yhteensä noin 2 533 000 henkilöä (Tilastokeskus, 2020).

Työn tekemisen muotona etätyö on ollut vielä kevääseen 2020 asti vain harvojen ihmisten päätoiminen työmuoto. Tämän kertoo jo se, että Suomen työlainsäädännössä ei ole etätyötä koskevaa erillistä lainsäädäntöä, eikä myöskään etätyön yleistä määritelmää (Salli, 2012, 95). Sullivanin (2003, 158) mukaan yhä useammalla on epäilemättä käsitys siitä, mitä tarkoittaa käsite etätyö. Hän myös toteaa, että etätyön määritelmän lisääntyvästä yksimielisyydestä huolimatta, etätyön määritelmä, joka soveltuu akateemiseen tutkimukseen, on aiheuttanut huomattavaa kiistaa. Etätyön määritelmän laajuus ja monimutkaisuus tekevät määrittelemisestä erityisen vaikeaa. (Sulliva, 2003, 159.)

Etätyön määritelmän haastavuudesta huolimatta etätyön määritelmät ovat kirjallisuudessa hyvinkin yhtenäisiä. EY eli Euroopan työmarkkinajärjestö määrittelee etätyön puitesopimuksessaan seuraavasti: ”Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti niiden tilojen ulkopuolella” (Salli, 2012, 95).

Se, tapahtuuko työ kotoa vai jossain muussa tilassa, kuten julkisissa paikoissa, ei ole oleellista. Etätyön on tapahduttava kuitenkin jossain muualla kuin varsinaisen työpaikan tiloissa. Työnteko mahdollistuu tietotekniikkaa hyväksikäyttäen, minkä avulla vuorovaikutetaan esimiehen ja mahdollisten tiimiläisten kanssa. Työntekijän oletetaan

usein olevan tavoitettavissa normaalin toimistotyöaikansa mukaisesti. Osa organisaatioista on kuitenkin päättänyt luopua työajasta, joka määrittelee, milloin etätyötä tekevän on työtä tehtävä, jättäen päätäntävällän työntekijälle itselleen. (Vilkman, 2016.)

2.2 Etätyön haasteet ja mahdollisuudet

Etätyö tuo mukanaan haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Haasteiden lähempi tarkastelu jäsentää haasteet pienempiin kokonaisuuksiin, joita ovat: vuorovaikutus, työskentelytavat sekä luottamus. Vuorovaikutus on tiimin toimivuuden kannalta tärkein tekijä, sillä se antaa avaimet toimivalle yhteistyölle. Etätyössä vuorovaikutus on kuitenkin haasteellista ja moni kokeekin teknologian välisen vuorovaikutuksen luonnottomana. Positiivinen seikka onnistuneen tiimin rakentamisen kannalta on se, että yhteenkuulumisen kannalta psyykkinen läheisyyden tunne on fyysistä läheisyyttä tärkeämpi. Tiimi voidaan myös rakentaa etätyössä toimivaksi, mutta hyvän yhteishengen rakentaminen virtuaalitiimissä vaatii enemmän suunnitelmallisempaa työtä. (Vilkman, 2016.)

Etätyössä yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys kasvaa. Työelämässä meneillään oleva murros edellyttää ihmisiltä yhä enemmän vuorovaikutustaitoja; työt pirstaloituvat ja siirtyvät verkostoihin, ja digitalisoitumisen myötä on opittava uusia toimintamalleja, joista moni kokee muutospaineita. (Forsten-Antikainen, Saalasti & Kultalahti, 2019, 3.) Työn sujumisen kannalta tarvitaan toimivia palaverikäytäntöjä sekä aktiivista vuorovaikutusta, joilla taataan avoin ja onnistunut esimies-alaisvuorovaikutussuhde (Rauramo, 2017). Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on avaintekijänä työntekijän motivaation ylläpidossa sekä koko työyhteisön viihtyvyydessä (Forsten-Antikainen ym., 2019, 3).

Etätyön heikkoutena sekä vahvuutena voidaan pitää työskentelytapoja. Samaan aikaan etätyön tekeminen voi olla haasteellista henkilölle, joka ei osaa olla itseohjautuva. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä johtaa itse itseään. Toisille itseohjautuvuus on haasteellisempaa kuin toisille, ja se määritteleeekin paljon, kenelle etätyö oikeasti sopii. Osa ihmisistä vaatii ulkoista ohjausta ja kontrollia töiden suorittamiseen, kun taas osalle

vapaamuotoinen ja itseohjautuva etätyö sopii paremmin. Neckin ja Manzin (1992, 696) mukaan itsensä johtamista voidaan kuitenkin harjoittaa omia ajatusmalleja kehittämällä.

Vaikka etätyö tuo mukanaan haasteita, se tuo mukanaan myös ison määrän mahdollisuuksia yksilölle ja koko yhteiskunnalle. Etätyö antaa mahdollisuuden ottaa työtä vastaan muualtakin kuin vain omalta paikkakunnalta, ja täten helpottaa esimerkiksi huippuosaajista rakentuvien tiimien muodostumista, joka on etätyön ansiosta paikkakunnasta riippumatonta. Etätyöntekijälle avautuu etätyössä mahdollisuus parempaan itseohjautumiseen, kun hän pystyy itse kontrolloimaan omat työaikansa ja työskentelytapansa. Tämä helpottaa työelämän sovittamista vapaa-ajan kanssa. Etätyö monesti myös säästää aikaa, mikä normaalisti kuluu työmatkoihin. Parhaassa tapauksessa tämän ajan voi hyödyntää oman hyvinvoinnin edistämisen parissa.

2.3 Esimies-alaissuhde ja kommunikaatioteoria

Esimies-alaissuhde on esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutussuhteen tutkiminen on hyvin monimutkaista, sillä kumpikin yksilö tuo vuorovaikutukseen mukaan omat odotuksensa, taustansa, ennakkoluulonsa, toiveensa, ja pelkonsa (Fisher & Fisher, 2011.) Näin ollen jokainen yksilö tulkitsee vuorovaikutustilanteita omasta näkökulmastaan, ja samasta vuorovaikutussuhteesta voidaan olla useampaa kuin yhtä mieltä vuorovaikutuksen kahdenkeskeisen suhteen vuoksi. Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin vuorovaikutukseen kommunikaatioteorian avulla. Kommunikaatioteorioilla voimme laajentaa ymmärrystämme johtajuudesta ottamalla huomioon myös asiat, joita pidämme helposti itsestäänselvyyksinä (Ruben & Ralph, 2017).

LMX-teorian (eng. Leader-Member-Exchange theory) eli esimies-johdettavuusuhdeteorian mukaan johtajuus perustuu esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Teorian perusideana on, etteivät johtajat lähesty kaikkia alaisiaan samalla tavalla vaan luovat yksilöllisen suhteen johdettaviinsa, ja siten jokainen esimies-alaissuhde on yksilöllinen. Johtajan ja organisaation rajallisten resurssien vuoksi johtaja jakaa resurssejaan, kuten aikaa ja tukea, valikoidusti ja yksilöllisesti johdettavilleen. Teorian mukaan johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutuksen laatu voi vaihdella korkeasta matalaan. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Korkealle laatusuhteelle on ominaista luottamus, ammatillinen kunnioitus ja uskollisuus. Luottamus esimiehen ja alaisen välillä tarkoittaa, että toista kohdellaan oikeudenmukaisesti henkilön odotusten mukaisesti ja että henkilö haluaa olla luottamuksen arvoinen. Henkilö, joka haluaa olla luottamuksen arvoinen, toimii yhteisössä myös sen mukaisesti. Luottamuksen hyvä taso tarkoittaa sitä, että henkilöt pystyvät keskustelemaan keskenään vaikeistakin asioista ja heidän välillä vallitsee keskinäinen arvotus. (Nyman & Valtakari, 2019.) Luottamussuhteeksi kutsutaan kahden henkilön välistä keskinäistä luottamusta. Mitä isommaksi organisaatio kasvaa tai mitä enemmän työskennellään etänä, sitä enemmän luottamuksen rooli korostuu. Isossa organisaatiossa yksittäisten ihmisten työn tuloksellisuutta on vaikea seurata samalla tavalla kuin pienessä organisaatiossa ja kontrollista on osattava päästää irti. Näissä suhteissa johtajat tarjoavat johdettavilleen tukea, mentorointia, kehittymismahdollisuuksia ja muita etuja enemmän kuin johdettavalle, jonka kanssa vuorovaikutus suhde on matala ja etuja on vähemmän. Johtajan ja johdettavan välinen korkea laatusuhde johtaa parempiin työsuorituksiin ja on sitä kautta hyödyksi koko organisaatiolle. (Erdogan & Bauer, 2015). Yksilöiden suoriutumiskyvyllä on todettu olevan vahva linkki yksilön motivaatioon. Motivoitunut työntekijä suoriutuu työstään paremmin. (Mathè, 2012, 175.) Tutkimusten mukaan esimiehen suora vaikutus motivaatioon on 10-20 prosentin luokkaa, mutta sen arvellaan todellisuudessa olevan enemmänkin (Vilkman, 2016).

LMX-teoria kertoo enemmän esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadusta kuin esimerkiksi vuorovaikutuksen tiheydestä. Goldenin ja Veigan (2008) tekemän tutkimuksen mukaan LMX-suhteen taso korreloi suoraan työssä suoriutumisen tasoon. Korkea laatusuhde näkyi positiivisesti alaisen työssä suoriutumisessa ja mitä korkeampi laatusuhteen taso oli, sitä paremmin henkilö suoriutui töistään. Tärkeänä huomiona tutkimuksessa oli se, että mitä enemmän henkilö työskenteli etäsuhteessa esimieheen, sitä tärkeämmäksi LMX-suhteen korkea laatu nousi työssä suoriutumisen kannalta. Tämä Goldenin ja Veiganin tutkimustulos tukee ajatusta siitä, että erityisesti etätyössä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen.

Kuuselan (2013, 41) mukaan hyvillä vuorovaikutustaidoilla viitataan yleensä hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin, suvaitsevaisuuteen, toisten huomiointiin ja hienotunteisuuteen. Vuorovaikutustaidot ovat siis taito tulla

toimeen toisen ihmisen kanssa. Vuorovaikutus sujuu, kun ilmapiiri on avoin ja asiallinen ja jokainen saa tulla tilanteessa kuulluksi. Viime kädessä vastuu työpaikan vuorovaikutustilanteissa on esimiehellä. (Kuusela, 2013, 41.)

Vilkmanin (2016) mukaan etätyössä tarvitaan keskustelua ja yhteisiä sopimuksia siitä, miten eri teknologioita hyödynnetään, mikä kunkin välineen rooli yhteistyön mahdollistamisessa on, ja miten yhteistyötä tehdään. Työyhteisön tavat ja vaatimukset vuorovaikutukselle on tunnistettava ennen teknologisten työkalujen valitsemista (Ubell, 2010). Vilkmanin ja Ubellin toteamukset tukevat ajatusta siitä, ettei voida löytää yhtä oikeaa tapaa kommunikoida etätyössä, vaan teknologiaa on hyödynnettävä virtuaalitiimin omien tarpeiden mukaan. Kun tarpeet on tunnistettu, on esimiehen vastuulla yhdessä tiimin kanssa sopia yhteisistä säännöistä ja toimintamalleista, jotka tukevat verkon yli tapahtuvaa vuorovaikutusta.

2.4 Motivaatio

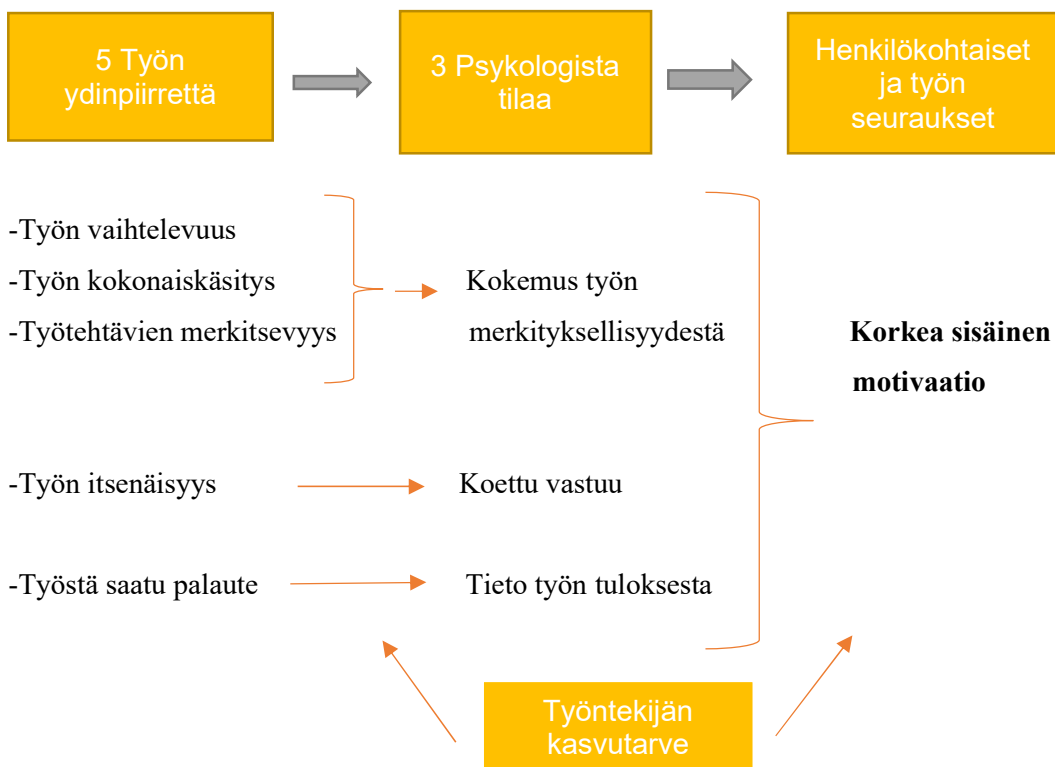
Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työmotivaatiota määrää suurelta osalta ammatillisen mielenkiinnon kohteiden ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. Yksilön motivaatioon liittyvät myös tärkeällä tavalla ihmisen asenne, uskomukset, minäkuva sekä tarpeet. Motivaatio muodostuu lopulta monista samanaikaisista ja keskenään vuorovaikutuksessa olevista motiiveista. (Korpelainen, 2005, 54.) Suomen Terveysverkko määrittelee motivaation yksilön tilaksi, jonka motiivit ovat saaneet aikaan. Motivaatio tilana kertoo henkilön vireydestä ja mielenkiinnosta asiaa kohtaan. Malmivaara-Uusitalo (2014) toteaa, että työelämän vaatimusten tiukentuessa työn merkityksellisyys on kasvanut keskeisimpien motivaatiotekijöiden joukkoon.

Motivaatio voidaan karkeasti jakaa sisäiseen- ja ulkoiseen motivaatioon. Motivaation luonne kertoo toimintaan sitoutumisen asteesta. Peruserona motivaatiojaottelussa voidaan pitää sitä, onko henkilölle tärkeämpää itse työ vai työn lopputulema. Sisäinen motivaatio tulee luonnostaan, koska itse tekeminen on mielekästä ja nautittavaa. Ulkoisessa motivaatiossa motiivina toimii tekemisen lopputulema, eikä itse tekeminen. (Richard & Deci, 2000, 55.) Mitä enemmän motivaatio on sisäistä motivaatiota, sitä korkeampi on toimintaan sitoutumisen aste. Sisäistä motivaatiota kokeva henkilö on innostunut tekemään työtään ulkoisista palkkioista tai jopa rangaistuksista huolimatta.

Keskeistä sisäisessä motivaatiossa on se, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä. Ulkoinen motivaatio puolestaan on lähtöisin henkilön ulkopuolelta. Ulkoisia motivaation lähteitä ovat muun muassa selviytyminen, tarve kuulua johonkin, raha tai maine. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 46.) Sisäisesti motivoidut tavoitteet ovat tutkimuksien mukaan yhteydessä parempaan hyvinvointiin, mutta päämäärien tavoittelu, joita tavoittelemme ulkoisten motivaation vuoksi, ei lisää hyvinvointiamme (Uusitalo-Malmivaara 2014, 47).

2.4.1 Työntekijän sisäisen motivaation vahvistuminen

Etätyöskentelyssä esimiehen rooli asioiden johtamisessa ja kontrollissa menettävät merkitystä entisestään ja näitä tärkeämmäksi etätyöskentelyssä nousee esille työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen yhteiseen tavoitteeseen (Vilkman, 2016). Yhtenä sisäisen motivaation määritelmänä voidaan pitää Hackman ja Oldhamin (1975) kehittämää työn piirremallia (*Job Characteristics Model, JCM*). Työn piirremalli avaa työntekijän sisäisen motivaation löytämisen pienempiin, konkreettisiin, osiin. Se sisältää viisi työn ydinpiirrettä, joiden avulla voidaan kokea kolme psykologista tilaa. Näiden kolmen psykologisen tilan täytyttyä, voidaan puhua täydestä sisäisen motivaation tilasta. (Hackman & Oldham, 1975, 161.)



Kuvio 1 Työn piirremalli (mukailtu Hackman ja Oldhamin työn piirremallia 1975, 161).

Kolme psykologista tilaa ovat: työn koettu merkityksellisyys, kokemus työn vastuullisuudesta sekä ymmärrys ja kokemus työn tuloksista. Työn koettu merkityksellisyys koostuu kolmesta työn ydinpiirteestä, joita ovat: työn vaatimat taidot, työn kokonaiskäsitely, sekä työn merkitsevyys. Työn itsenäisyys puolestaan edesauttaa työntekijää kokemaan työn vastuullisena ja työstä saatu palaute auttaa näkemään työn saavuttamat tulokset. Kun nämä edellä mainitut psykologiset tilat on saavutettu, henkilökohtaisena seurauksena on koettu sisäinen motivaatio. (Hackman & Oldham, 1975, 161.)

Hackman ja Lawren (1971) tutkivat työntekijöiden sisäistä motivaatiota jo neljä vuotta aikaisemmin kuin Hackmanin ja Oldhamin kehittämä työn piirremalli julkaistiin. Heidän mukaan mikään työn ulkoinen tekijä kuten, tyytyväisyys palkkaan, työtovereihin ja ylennykseen eivät korreloineet yhtä vahvasti työn ydinpiirteisiin kuin asiat, jotka keskittyivät itse työhön. (Seibert & Silver & Randolph, 2004.) Tämä Hackmanin ja Lawrenin testin tulos (ks. Seibert ym., 2014) tukee ajatusta siitä, että työn ydinpiirteisiin, jotka keskittyvät itse työhön on kiinnitettävä isompaa huomiota työntekijän motivoimisessa, ja jätettävä ulkoiset motivaatiotekijät vähemmän tarkastelun alle.

2.4.2 Palautteen merkitys motivaatioon

Palautteen antaminen sekä vastaanottaminen ovat osa toimivaa esimies-alaisuhdetta. Perinteisesti palautteen anto nähdään olevan esimiehen vastuulla, mutta töiden siirtyminen virtuaaliseen ympäristöön, on vastuu palautteen annosta siirtynyt myös työntekijälle. (Fisher & Fisher 2011.) Fisherin ja Fisherin (2011) mukaan onnistunut palaute on positiivisessa hengessä annettua rakentavaa palautetta. Palaute voi olla kiitosta ja tunnustusta hyvästä työstä, joka motivoi työntekijää sekä ohjaa työskentelyä oikeaan suuntaan (Fisher & Fisher, 2011).

Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn piirremallissa työn ydinpiirteistä palautteen annolla todettiin olevan vaikutusta ymmärrykseen työn tuloksellisuudesta. Tämän perusteella voidaan todeta, että palautteella on ainakin jossain määrin vaikutusta työntekijän sisäiseen motivaatioon. Etätyötä tekevät kokevat helposti ongelmaksi työyhteisön, eli esimiehen ja työkavereiden, tuen puuttumisen. Sosiaaliseen eli henkiseen tukeen kuuluu luottamuksen ja arvostuksen lisäksi avoimen ja rakentavan palautteen antaminen. Se on

iso voimavaratekijä työntekijälle erityisesti silloin kun hän kokee olevansa epävarmassa tilanteessa. Palaute ehkäisee tyytymättömyyden, uupumuksen ja stressin epävarmoissa tilanteissa. (Vilkman, 2016.)

Erhelin ja Jametin (2013) digipelaamiseen perehtyvässä tutkimuksessa tutkittiin ohjeiden ja palautteen vaikutusta motivaatioon ja oppimisen tehokkuuteen. Tutkimusten perusteella saatiin selville, että palautteen antaminen kesken suoritusta oli huomattavasti merkityksellisempää motivaation ja asioiden sisäistämisen kannalta kuin ohjeiden antaminen ennen suoritusta. Asian opettamisella kesken suoritusta ei todettu olevan yhteyttä sisäiseen motivaatioon. Se auttoi ymmärtämään ja oppimaan asiasta syvällisemmin uusien näkökulmien kautta, muttei lisännyt koehenkilöiden motivaatiota. (Erhel & Jamet, 2013.) Tämä Erhelin ja Jametin (2013) tutkimus tukee ajastusta siitä, että palautteen anto on kaikista merkittävin ohjeiden antamisen muoto, kun halutaan oppimisen lisäksi lisätä työntekijän motivaatiota.

Palautteen annon puuttuminen pahimmillaan alentaa henkilön kokemusta ammatillisesta osaamisestaan, kun hän ei osaa vastata itselleen täyttääkö hän roolinsa työyhteisössään (Kuusela, 2013). Kun palautetta ei tule, eikä sitä osaa pyytää, henkilö alkaa tulkitsemaan itse omaa osaamistaan ja katsoo sitä yleisesti liian negatiiviseen sävyyn, mikä entisestään heikentää työntekijän ammatillista itsetuntoa. Positiivinen palaute vaikuttaa työntekijään monellakin eri tavalla. Motivaation lisäksi palaute antaa ohjeita työssä etenemiselle, luo uskoa työntekijän kyvyistä sekä laittaa pohtimaan asioita eri näkökulmista. Parhaimmassa tapauksessa palaute on työntekijälle valtava voima, joka vie häntä työssään eteenpäin. (Kuusela, 2013.)

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja ymmärtämään asioiden merkityksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tätä todellisuutta ei voida liiakseen pirstoa osiin, koska tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, ja tämän ymmärrettyä onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997, 161.) Tutkimus pyrkii kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti ymmärtämään aihetta mahdollisimman syvästi ja kokonaisvaltaisesti.

3.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kahdesta teemahaastattelusta. Toinen haastatteluista toteutettiin Zoom-videopalvelun avulla. Zoom keskustelu nauhoitettiin, henkilön suostumuksella. Toinen haastatteluista tapahtui kasvotusten Tampereella. Myös tämä haastattelu nauhoitettiin henkilön suostumuksella. Haastatteluiden ajankohta on marraskuu 2020. Molemmat haastatteluista toteutettiin samana päivänä. Haastattelut litteroitiin heti seuraavana päivänä haastatteluista, ja haastatteluaineiston analysointi aloitettiin välittömästi litteroinnin jälkeen, jotta haastatteluiden tunnelma ja muu litteroinnin ulkopuolelle jäänyt oleellinen saatiin taltioitua mahdollisimman paikkansapitävästi tutkimuksen tuloksiin. Toisin sanoen, litteroidun aineiston tulkintavirheet jäävät mahdollisimman minimiin.

Haastattelun tavoitteena on päästä syvälle haastateltavan ajatusmaailmaan ja ymmärtää muun muassa haastateltavan motiiveja (Eskola, & Suoranta, 1998, 84). Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelun aihepiirit eli teemat on etukäteen määritelty. Menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys. Teemahaastattelussa käydään kaikki tema-alueet läpi, mutta haastattelutilanne määrittelee pitkälti missä järjestyksessä ja kuinka pitkään kutakin

teemaa lopulta läpi käydään. (Eskola & Suoranta. 1998, 85.) Käyttämäni haastatteluaineisto (ks. Liite 1) voidaan jakaa neljään teemaan: työn merkityksellisyys, koettu vastuu, tieto työn tuloksista sekä esimies-alaissuhde. Kolme ensimmäistä teemaa ovat työn piirremallin teoriasta ja kertovat työntekijän sisäisestä motivaatiosta. Haastattelut tehtiin samalla teemahaastattelurungolla, mutta kysymysten järjestys ja haastatteluiden kokonaispituudet vaihtelivat paljonkin haastatteluiden välillä.

Haastateltavaksi valikoituivat henkilöt, jotka eivät ole tavanneet esimiehiään kasvotusten, vaan esimies-alaissuhde on rakentunut täysin verkon välityksen avulla käydyn kommunikoinnin varassa. Toinen haastateltavista työskentelee vakuutusallalla ja on aloittanut etätöiden teon omaehtoisesti kaksi vuotta sitten marraskuussa. Toinen haastateltavista työskenteli yhdysvaltalaisen ruokayhtiön asiakaspalvelussa. Tämän haastateltavan kohdalla etätö ei ole ollut omaehtoinen valinta, vaan koronan vuoksi uudet työt olivat pakon edessä aloitettava etänä. Haastateltava työskenteli kyseisen yrityksen palveluksessa yhteensä viiden kuukauden ajan. Haastateltava aloitti työt toukokuussa 2020 ja lopetti työt omasta tahdostaan lokakuussa 2020. Tähän palataan vielä tutkimuksen tulososiossa.

3.3 Aineiston analysointi

Haastatteluaineiston analyysissä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei nojaudu täysin teorian varaan ja antaa siten tilaa myös havainnoille, jotka tulevat teorian ulkopuolelta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 82).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi on valittu tutkimukseen siksi, koska tutkimuksen teoriaosuus on selvästi kahtiajakoinen. Ensin käsitellään esimiehen ja alaisen välisen suhteen muodostumista LMX-kommunikaatioteorian avulla ja toiseksi käymme motivaatiota läpi työn piirremallin avulla. Analyysissä on tarkoitus analysoida näiden kahden teorian paikkaansapitävyyttä etätöissä sekä löytää linkkejä teorioiden väliltä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin etu tämän tutkimuksen kohdalla teorialähtöiseen analyysiin verrattuna on se, ettei aineiston hankintaa ja analyysiä sanele teoria niin voimakkaasti vaan se antaa tilaa myös itse aineistolle

4 TULOKSET

4.1 Motivaatio ja sosiaalisen tuen merkitys

Haastateltavista kumpikaan ei kokenut olevansa kovinkaan motivoitunut työhönsä. Isoimmiksi tekijöiksi haastatteluissa nousi esiin, ettei työ ollut itsessään kovinkaan mielekästä, vaan suhteellisen yksitoikkoinen työ ja palautteen puute laskivat motivaatiota. Etätyöllä ei nähty olevan merkitystä motivaatioon. Koettiin, että etätyö voi olla toimiva työmuoto, mutta se vaatii uudenlaista johtamista. Sosiaalinen tuki koettiin puutteelliseksi ja erityisesti esimieheltä kaivattiin tukea ja apua stressin ja muiden työhaasteiden edessä. Isoksi huoleksi nousi myös se, ettei henkilöiden työhyvinvoinnista pidetty laisinkaan huolta etätyössä. Työergonomian parantamiseen ei annettu apua avunpyynnöistä huolimatta ja työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita ei otettu kovinkaan vakavasti.

No kyllä meiltä jatkuvasti kysytään mielipiteitä asioista sellassilla kyselylomakkeilla, mitkä lähetetään koko organisaation työntekijöille. Mut sitku meitä on niin monta työntekijää ja eri ryhmää niin ne mielipiteet tottakai hajoaa aika paljon. Mä koen, että kysytään mielipidettä joo mutta se yksilöiden mielipide jää kuitenkin varjoon. Esim just viimeks ku meiltä kysyttiin jaksamista ja meidän tiimissä jaksaminen oli tosi huonolla tasolla niin ei siihen ees puututtu mitenkään koska muut tiimit koki keskimäärin jaksavansa ihan hyvin, nii meidän ongelmat sitte sivuutettiin ihan täysin.

Mä kaipasin esimiehen puolelta et se olis oikeesti kysyny mun kuulumisia ja et olis saanu semmosen olon et must oikeesti välitetää.

Etätyössä työkavereilta saatu vertaistuki jää helposti pois, koska heitä ei välttämättä edes tunneta, eikä siten uskalleta ottaa heihin yhteyttä. Esimiehen tuki näin ollen etätyössä korostuu. Jos esimieheltä ei tukea löydy, voi olla haastavaa löytää apua epävarmoissa tilanteissa.

Koin että oli ihan eri tavalla vaikeaa pyytää apua pienistä asioista kun ei tunneta sitä porukkaa. Monesti se kysyminen oli kauheen vaivalloista ja tuli vaan sellainen olo et pakko selvittää nyt vaan yksin kun ei oo ketään keltä kysyä.

Sosiaalisen tuen puuttuminen koettiin vaikuttavan heikentävästi työntekijän motivaatioon. Erityisesti kommunikaatiota toivottiin olevan enemmän esimiehen kanssa, mutta myös tiimiläisten kesken etäiset välit harmittivat. Kommunikaation aktiivisuuden parantamisen lisäksi he kokivat tarvitsevansa esimiehen kanssa erityisesti laadukasta vuorovaikutusta. Vuorovaikutukselta kaivattiin kahden keskeistä avointa kommunikaatiota, jossa molemmin puolinen arvostus ja kunnioitus olisi läsnä. Haastateltavat kokivat molemmat, ettei esimiehillä ole tarpeeksi aikaa keskustella työntekijöidensä kanssa.

Meillä kuuluisi olla tällöinen ”työtuntunti” joka kuukausi, jossa jutellaan esimiehen kanssa sun suoriutumisesta työpaikalla ja kaikesta muusta oleellisesta. Meidän esimiehellä on itellä niin paljon töitä että ei niitä keretä pitämään.

En koskaan päässyt puhua esimiehen kanssa siitä kuin väsynyt mä olin koska ei meillä koskaan ollut mitään semmosta et se soittaisi mulle ja kysyisi et miltä musta tuntuu tai ylipäänsä kysyisi minun mielipiteitä mihinkään. Ainut vaan meillä oli joka aamu yhteinen palaveri et katotti et kaikki on päässyt töihin, mut ei sen palaverin jälkeen kukaan enää jutellu kellekkään koko päivänä. Mut en mä päässyt oikee koskaan juttelee sen esimiehen kanssa kahestaan.

Toisen haastateltavan kohdalla tuli esille se, ettei hän olisi todennäköisesti lopettanut töitään, jos olisi saanut esimieheltään tarvitsemansa tuen. Haastateltavalla oli paljon töitä, eikä hän saanut työstään kiitosta, vaikka tiesi tekevänsä työnsä hyvin. Haastateltava itse toteaa, että olisi varmasti jatkanut työssä, jos olisi päässyt puhumaan uupumuksesta ajoissa. Vasta irtisanomisen hetkellä häneltä kysyttiin, mitä voitaisiin tehdä paremmin, jotta jäisit töihin. Haastateltavan mukaan siinä kohtaa, kun päätös oli tehty, oli liian myöhäistä kysyä. Kun haastateltavalta kysyttiin, voisiko hän vielä joskus työskennellä saman esimiehen kanssa uudestaan vastaus oli seuraavanlainen:

hmm no joo ja en, ehkä pienillä muutoksilla. Sille et meit työntekijöitä huomioitais paremmin ja otettais meidän toiveet ja tarpeet oikeesti huomioon ja se et se tekis asioita meidän etee. Et on se sit työpaikka kiusaaminen tai mikä tahansa ni voi luottaa siihen et se ottaa sen asian haltuu ja tehtäväksen hoitaakseen.

4.2 Esimieheltä saadun palautteen merkitys motivaatioon ja arvotuksen kokemukseen

Molemmat haastateltavista kokivat saavansa palautetta aivan liian vähän. Eniten palautetta tuli asiakkailta ja vähiten esimieheltä. Hackmanin ja Oldhmanin (1975) työn piirremallissa todetaan palautteen annolla olevan merkitystä motivaatioon, sillä palaute auttaa työntekijää näkemään oman työn tuloksen. Tästä samasta syystä haastattelijat jäivät palautetta kaipaamaan. Palautetta kaivattiin säännöllisin väliajoin.

No kyllä kaipas palautetta omasta työstä. Tottakai olis joka kuukausi kiva nähdä se oman työn tulos. Jos sitä palautetta tulee silloin tällöin 3kk välein nii eipä se palaute oo kauaa enää siinä tuoreessa muistissa.

Palautteen puuttuminen loi myös haastateltaville mielikuvaa siitä, ettei heidän tekemäänsä työtä arvosteta.

Tein tosi paljon ylimäärästä duunia mitkä ei mulle ees kuulunu, mut multa kysyttii voinko ottaa lisää ja otin koska koin etten voi sanoo mitää muutakaa. Ja en sit saanut niistä mitää kiitosta ni alko kyllä motivaatio laskemaa ja tuli just sellain fiilis et tuskin tätä mun työntekoa edes arvostetaan.

Arvotuksen puutteen kokeminen olisi ollut helposti korjattavissa palautteenannolla sekä kiitoksella. Pienikin ele tai sana olisi voinut nostaa työntekijän kokemaa arvotuksen tunnetta. Harva palaute mitä saatiin, koettiin todella kannustavaksi ja positiiviseksi, ja siitä saatua tunnetta jäivät haastateltavat kaipaamaan.

Se palaute mitä saatiin oli tosi kannustavaa ja siitä jäi hyvä fiilis ja sitä mä jäin kaipaamaan enemmän. Ja varsinkin tässä etätyössä kun sitä kommunikointia oli muutenkin tosi vähän niin olisin kyllä kaivannut enemmän ja otetaan työntekijä huomioon sille konkreettisesti ja henkilökohtaisesti.

Palautteen vähäisyys sai haastateltavat kokemaan, etteivät he voi antaa palautetta myöskään eteenpäin esimiehelle. Kun työntekijöiden henkilökohtaisia mielipiteitä ei kysytty, niitä ei myöskään uskallettu tuoda ilmi. Kommunikaation vaikeudet johtivat siihen, että työpaikalla ilmenevät ongelmat sivuutetaan täysin, sekä esimiehen, että työntekijän toimesta. Toisen haastateltavan esimerkkitapauksessa haastateltava lopetti työnsä, koska ei kokenut saavansa työstään enää yksinkertaisesti mitään, vaan työ ajoi haastateltavan uupumuksen partaalle. Motivaatio oli hukassa työn viimeisillä viikoilla ja esimiehen välinpitämättömyys henkilöstön asioita kohtaan johtivat työntekijän irtisanomiseen. Tämä kertoo siitä, kuinka tärkeää työssä on esimiehen ja alaisen välinen rehellinen vuorovaikutus, jossa osapuolia arvostetaan ja jossa esimies on perillä työntekijän kokemista henkilökohtaisista haasteista työpaikalla. Kommunikaation tulee lähteä esimiehestä ja hänen tehtävänä on luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa avoimen kommunikaation tärkeyttä korostetaan ja vaalitaan.

4.3 Kommunikaation toteutuminen etätyössä

Molemmat haastateltavista kokivat etätyössä tapahtuvan kommunikaation haasteelliseksi. Kommunikointi oli haasteellista sekä esimiehen, että työkaverein kanssa. Molempien haastateltavien kohdalla oli sovittuja käytäntöjä, miten eri teknologioita virtuaalisessa työympäristössä hyödynnetään.

Meillä oli sellainen käytäntö että jos on joku kiireellinen asia niin täytyy soittaa, mutta muuten sähköpostilla keskustellaan. Sitte meillä oli koko päivän Teams käytössä mihin tuli esimiehen puolelta kaikki informaatio, mutta sinne se informaatio katos kyllä helposti.

Meillä kaikki viralliset jutut piti laittaa sähköpostilla, mut sitte Whatsappin kautta semmoset ns. turhanpäiväisemmät asiat. Se oli semmoin paljo rennompi keskustelualusta. Mut sinne chättii ei kukaa kirjotellu alun jälkeen mitään.

Selvät toimintatavat kommunikointiin eivät kuitenkaan taanneet laadukasta ja aktiivista vuorovaikutusta. Tärkeimmistä työasioista keskusteltiin, mutta toimintatavat eivät olleet suunniteltu yhteistyötä kehittävää kommunikointia varten. Kommunikointi oli vähäistä ja vähäinen kommunikaatio nähtiin haitallisena. Vähäisen kommunikoinnin koettiin vaikuttavan muun muassa motivaation heikkenemiseen, tiimityöskentelyn heikkouteen sekä tiedon välityksen takkuiluun.

Jos joku niin kommunikointi olis lisänny mun motivaatiota, ihan ehottomasti. Sitä kautta ku jokasel on niitä huonoja päiviä ja just semmossia et ku avaat aamulla läppärin ni kiinnostus on ihan 0 tehdä yhtään mitään. Ni mä kaipasin et joka aamu olis kuullu ja nähny ne ihmiset et tulee sellain fiilis et nyt alkaa työpäivä. Ja kyl mä kaipasin sitä ihan jo siks et pääsis paremmin osaks sitä työporukkaa. Helposti tuli fiilis et siin on vaa sinä ja sun työnkuva, eikä susta välitetä.

Toinen haastateltavista kuitenkin koki, ettei etätyö ollut syy vähäiselle kommunikoinnille, vaan yksinkertaisesti esimiehen kokemattomuus esimiestyöstä piti kommunikaation tason matalalla.

En usko että mun tilanteessa kommunikoisin yhtään vahvemmin vaikka oltais fyysisesti läsnä...Mun esimies ei oikeen sovi rooliinsa. Hmm en tiedä miten voisin selittää sen, mutta se että se saattaa töksäytellä asioita aika pahasti, jos sille kertoo vaikka jonkun surullisen asian niin se saattaa vaan töksäyttää; ”että voi nyyh”. Niin enhän mä koe että voisin mun esimiehelle vaikka näyttää sitä että kuinka väsyny mä välillä oon siihen työhön.

Haastateltava koki, ettei esimies pysty auttamaan töissä epävarmojen tilanteiden hetkellä hänen heikkojen tunnetaitojensa vuoksi. Haastateltava koki, että hän pystyy pyytämään apua korvausasioihin liittyen esimieheltä, mutta esimerkiksi avun tarvetta omaan työssä jaksamiseen on vaikea ilmaista.

4.4 Kokemus työn merkityksellisyydestä

Molempien haastateltavien kohdalla työn merkityksellisyyden kokemus oli heikko. Työ koettiin molempien haastateltavien kohdalla hyvin samalla tavalla, osittain vaihtelevaksi, mutta osittain hyvin yksitoikkoiseksi. Vaihtelevuutta ja haastetta työhön toi se, ettei yksikään päivä ollut samanlainen vaan asiakkaiden tarpeet määräsivät pitkälti päivän kulun. Yksitoikkoisuutta työhön toi kuitenkin työn monotonisuus.

Tietyllä tasolla joo työ on monipuolista, mutta tota kyllä se loppupeleissä tosi ykstoikkosta on. Joka päivä on erilaisia vahinkotapahtumia käsiteltävänä, mikä tuo siihen työhön monipuolisuutta, mutta kyllä loppupeleissä se työ toistaa itteää.

Työssä mielekkäintä oli se, että ei koskaan tiedä mitä tulevan pitää, vaan jokasen asiakkaan kanssa käyty asia on tosi erilainen. Se teki ehottomasti työstä mielekkäintä et pääsi monipuolisten juttujen pariin haastamaan itteään. Mutta en mä kyllä kokenu sitä työtä tarpeeks haasteelliseksi varsinkaan loppua kohden.

Haastateltavat kokivat, että työn mielekkyyttä ei voida merkittävästi lisätä muuta kuin muuttamalla itse työnkuvaa. Etätyön eikä esimiehen osuutta työn mielekkyyden kokemuksessa voida korostaa. Toki esimies voi mahdollisesti tarjota monipuolisempia ja haasteellisempia työtehtäviä, mutta muuten esimiehellä ei koettu olevan merkitystä työn merkityksellisyyden kokemisen luojana. Työn täytyy itsessään antaa jotain, joka on merkityksellistä työntekijälle.

Itse työ on henkisesti todella stressaavaa koska pyöritään koko ajan hyvin negatiivisten asioiden parissa. Toki se että saan auttaa ihmisiä niin se tuo hetkittäin ittellee hyvää mieltä, jos se asiakas on tosi kiitollinen ja lempee eikä semmoin painostava ja kettuileva, mitä ne suurimmaks osaks on.

Mulla on aika huono työmotivaatio tällä hetkellä. Pääsen kyllä asetettuihin tavoitteisiin, mutta tiedän että pystyisin parempaankin jos vaan haluisin. En usko

että mikään ulkoinen asia vois vaikuttaa mun motivaation parantamiseen kuin itse työnkuva.

Työn merkityksellisyys on isoin tekijä työmotivaation kannalta. Siihen vaikuttaa niin työn vaihtelevuus, kokonaiskäsitelmä kuin työtehtävien merkitsevyyskin. Vaikka muut työn ydinpiirteet olisivatkin saavutettu, ei työntekijä voi kokea vahvaa sisäistä motivaatiota työhön, jos työ ei ole hänelle merkityksellistä. Edellisen kommentin haastateltava kuitenkin jatkaa, että esimies voisi lisätä hänen työmotivaatiotaan, antamansa palautteen kautta.

No kyllähän mun esimies vois osittain vaikuttaa mun motivaatioon. Ensinnäkin sillä, että sitä tietyllä tavalla kiinnostais tiimiläistensä asiat. Ja siis just se että sais palautetta omasta työstä, niin näkis sen oman työn tuloksen.

4.5 Koettu vastuu

Haastateltavien vastuun kokemukset poikkesivat hieman toisistaan. Toinen haastateltavista koki, ettei vastuuta ollut tarpeeksi. Toinen puolestaan toivoi vastuuta olevan välillä jopa vähemmän. Kumpikaan haastateltavista ei kuitenkaan kokenut vastuuta olevan sopivissa määrin.

Vastuuta ei ollut tarpeeksi, mut työn määrä oli ihan liian iso.

Koko työ on itsessään jo tosi vastuullista, et oikeestaan kaikki ne tapaukset kuinka ne etenee niin on sun vastuulla. Vastuuta oli välillä ihan sopivasti, mut kiireisinä hetkinä kyllä välillä toivoo, että vastuuta olis vähemmän.

Haastateltavien mielipiteet olivat kuitenkin yhteneviä siinä suhteessa, että avoimella kommunikoinnilla olisi varmasti päässyt vaikuttamaan vastuun ja työn määrään. He kuitenkin kokivat, että on esimiehen vastuulla kysellä työntekijän tarpeista. Toinen haastateltavista jopa sanoi, ettei hän pysty antamaan palautetta esimiehelleen omasta työstään, koska kokee sillä olevan negatiivisia vaikutuksia tulevaisuuteen.

En mä pysty antamaan palautetta eteenpäin. Koska en mä pysty näyttää niitä mun heikkouksia koska mä aattelen et se voi jotenki vaikuttaa negatiivisesti tulevaisuudessa. Vaikka jos mun pitäis joskus saada suositus tosta työstä niin en uskalla ilmasta mitään mikä on huonosti koska pelkään sen vaikuttavan niihin suosituksiin.

No kyllä mua harmitti ku alun jälkee mun esimies ei koskaa soittannu ja kysynny mitää mejän toiminnasta ja mun töistä tai yhtään mistään. Jos se esimies olis soittannut ja kysynny multa vaik et mitä mieltä oon mejän toiminnasta ni ei olis tuntii riittäny siihen mejän keskusteluu, et niin paljon olis ollu asiaa mistä olis halunnu puhuu sen esimiehenkaa.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimukseen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millainen merkitys esimies-alaissuhteella on työntekijän motivaatioon etätyössä. Tutkimus rajautui työntekijöihin, jotka työskentelevät kokoaikaisesti etänä, ja jossa esimies alaissuhde on muodostunut täysin verkon yli tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tutkimus käsitteli esimies-alaissuhdetta sekä motivaatiota työntekijän näkökulmasta. Keskeisimpiä teorioita tutkimuksessa oli vaihtosuhdeteoria LMX sekä Hackmanin ja Lawrenin (1975) kehittämä työn piirremalli. Työn piirremalli kertoo työntekijän sisäisen motivaation rakentumisesta ja vahvistumisesta.

Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluiden avulla. Haastateltavat valikoituivat heidän työn tekemisen muodon mukaan. Työn tekemisen muodon kriteerinä olivat etätyö sekä esimiehen ja alaisen välisen suhteen muodostuminen täysin verkon välityksellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Haastateltavia oli tutkimuksessa mukana yhteensä kaksi.

Tutkimusaineiston analyysissä tunnistettiin molempien haastattelijoiden kohdalla esimiehen ja alaisen välinen laatusuhde matalaksi. Yleinen kokemus motivaatiosta oli heikko. Motivaatiota heikensi erityisesti työn merkitsemättömyyden tunne, monotoninen työn kuva sekä heikkolaatuinen kanssakäyminen esimiehen kanssa. Etätyöllä ei nähty olevan vaikutusta työntekijän motivaatioon. Etätyön vuoksi haastateltavat kuitenkin kaipaavat laadukasta ja vastavuoroista vuorovaikutusta enemmän, kuin mitä he arvelivat sitä kaipaavaan läsnätyössä.

5.2 Johtopäätökset

Haastateltavat näkivät etätyössä paljon hyvää, mutta myös paljon ongelmakohtia ja puutteita. Molemmat haastateltavista totesivat, että etätyön ehdottomasti paras puoli on

vapaus. Vapaudella tarkoitettiin riippumattomuutta sijainnista ja ajasta, joka vapautui työmatkoista. Isompana ongelmana etätyössä oli selkeästi vähäinen vuorovaikutus esimiehen kanssa ja esimiehen ja alaisen välinen matala laatusuhde. Tätä ongelmaa ei voida kuitenkaan yleistää etätyön ongelmaksi. Tämä on täysin tutkimukseen osallistuvien haastateltavien kokemus, eikä se kerro etätyön puute kohdista vaan enemmänkin kohdeorganisaatioiden sisällä olevista puutteista.

Löydösten perusteella voidaan todeta esimies-alaisuhteella olevan iso merkitys etätyöntekijän motivaatioon. Korkea laatusuhde ei kuitenkaan näyttele pääosassa työntekijän motivaatiossa, mutta merkitystä sillä on. Eniten laatusuhteen merkitys korostui oman työn tulosten tiedostamisessa sekä arvotuksen kokemuksessa. Palautteen vähäisyys heijastui työntekijöiden tietämättömyyteen omasta tuloksellisuudesta. Myönteinen ja rakentava palaute nähtiin nostavan myönteisesti työntekijän vireystilaa ja lisäävän motivaatiota. Palautteen vähäisyys puolestaan nähtiin haitallisempana kuin mitä hyödyt palautteesta oli. Palautteen puute esti työn tulosten näkemisen ja sen lisäksi se laski työntekijän kokeman arvotuksen tunnetta. Palautteen vähäisyys nähtiin haitallisena myös siksi, että se esti työntekijää antamasta vastavuoroista palautetta. Työntekijän tarvitseman tuki oli puutteellista, koska työntekijä ei pystynyt ilmaisemaan omia toiveitaan ja tarpeitaan. Korkeassa laatusuhteessa esimies tarjoaa tukea työntekijälle. Kun vuorovaikutus on vähäistä, on tukea mahdotonta tarjota, sillä työntekijän toiveita ja tarpeita ei tunnisteta.

Tulosten analysoinnissa selkeästi työntekijöitä puhututtavammaksi teemaksi nousi kommunikaatio. Kommunikaatio nähtiin haitallisen vähäisenä esimiesten kanssa, mutta myös muiden tiimiläisten kanssa. Kommunikoinnin toiminatatavat etätyössä olivat hyvin selvillä, mutta kyseisillä toimintatavoilla ei nähty olevan positiivista merkitystä yhteisöllisyyden kehittymisen kannalta. Myös tiedon kulku etätyössä oli takkuilevaa toimintatavoista huolimatta. Työyhteisön vaatimuksia vuorovaikutukselle ei oltu täysin organisaatioissa tunnistettu tai laadukkaan vuorovaikutuksen merkitystä ei teknologisten työkalujen valitsemisessa ollut painotettu tarpeeksi. Valituista kommunikoinnin välineistä huolimatta isoimmaksi ongelmaksi kommunikaatiossa nähtiin esimiesten ajan puutteesta johtuva haluttomuus ylimääräiseen kommunikaatioon, jolla olisi ollut laatusuhdetta kohottava vaikutus.

Esimies-alaisuuden merkitsevyys motivaatioon johtuu siitä, että työntekijän sisäiset toiveet ja tarpeet pystytään työpaikalla tunnistamaan ja niihin vaikuttamaan. Ilman laadukasta vuorovaikutusta tarpeita ei joko tunnisteta tai niihin ei vastata. Sekä empiriassa että teoriaosuudessa nousivat motivaation kannalta samat asiat esiin kuten työntekijän saama vastuu, työn vaihtelevuus, palautteen saanti, sekä työn merkitsevyys. Esimies pystyy vaikuttamaan paljonkin näihin työn piirteiden ominaisuuksiin muun muassa säätelemällä työntekijän vastuuta työntekijän tarpeen mukaan. Laatusuhteen merkitys motivaatioon on kuitenkin rajallista. Esimerkiksi työn merkitsevyyden kannalta itse työ oli merkityksellistä, eikä laatusuhteella ollut vaikutusta tähän osa-alueeseen työntekijän motivaatiossa. Näin ollen tutkimus ei pysty vastaamaan mikä on esimies-alaisuuden merkityksen suuruus etätyöntekijän koettuun motivaatioon, mutta tutkimus antaa hyvin arvokasta tietoa siitä, kuinka esimies voi laatusuhteen tasoa nostamalla vahvistaa työntekijän motivaatiota.

5.3 Tulosten arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

5.3.1 Tutkimuksen tulosten yleistettävyys ja rajoitteet

Tutkimusten tulosten yleistettävyttä rajoittaa erityisesti aineiston pieni koko. Empiirinen aineisto kerättiin kahden haastateltavan perusteella, jolloin otoksen koko jää hyvin pieneksi perusjoukkoon verrattuna. Myös haastateltavien yhdenmukaiset vastaukset eivät anna meille toisenlaisia näkökulmia asioihin. Molempien haastateltavien kohdalla laatusuhde esimiehen kanssa koettiin matalaksi ja myös motivaation kokemus oli heikko. Emme kuitenkaan tiedä, olisiko korkea laatusuhde lisännyt oikeasti haastateltavien motivaatiota, vai oliko heidän oletamus vain sellainen. Tämän edellä mainitun lisäksi tutkimustulosten yleistettävyttä rajoittaa motivaatio käsitteen subjektiivisuus. Motivaatio perustuu aina henkilön kokemuksiin asioista, eikä sen mittaamista voida kunnolla toteuttaa. Myös henkilön haastatteluhetkellä koetuilla tunteilla kuten turvallisuuden kokemuksella on merkitystä siihen, mitä hän pystyy haastattelutilanteessa tuomaan julki.

Tutkimusten tulosten yleistettävyttä rajoittaa myös tutkimuksen tekijöiden lukumäärä, joka rajautuu yhteen tekijään. Koska tässä tutkimuksessa sama tekijä on kerännyt

teoreettisen sekä empiirisen osion, ovat tekijän valinnat vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin ja näin ollen tutkimuksessa saattaa esiintyä vinoumia. Tutkimuksen tekijä pystyy valinnoillaan vaikuttamaan haastattelukysymyksiin, ja myös vastauksiin ohjailemalla haastateltavaa haluttuun suuntaan. Tutkimuksen yleistettävyyttä olisi mahdollista lisätä tutkielman tekijöiden sekä haastateltavien lisäämisellä.

5.3.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielman aihepiiri jättää kiinnostavia mahdollisuuksia jatkotutkimuksia varten, joita ei pystytty tässä tutkimuksessa toteuttamaan kandidaatin tutkielman rajallisuuden vuoksi. Kiinnostava jatkotutkimus olisi tutkia samoja kohdehenkilöitä saman työn parissa, mutta eri esimiesten kanssa, ja tutkia näin ollen miten suuri merkitys esimiehellä oikeasti voi olla työntekijän koettuun motivaatioon. Tämän tyylinen jatkotutkimus pystyisi erottelamaan koetusta motivaatiosta paremmin esimiehen ja itse työn kuvan ja mahdollisten muiden vaikuttavien asioiden osuuden henkilön motivaatioon.

Hyvänä vertailukohteena olisi mielenkiintoista tutkia näitä esimies-alaispareja myös lähityössä. Tällaisen tutkimuksen toteuduttua nähtäisiin myös etätyön vaikutus esimies-alaisuutele. Onko heikon laatusuhteen takana oikeasti kommunikoinnin hankaluus virtuaalituössä vai onko taustalla joitain muita tekijöitä, kuten esimerkiksi esimiehen osaamattomuutta.

LÄHTEET

- Bauer, T. & Erdogan, B. (2015). Leader-member exchange theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral*, 13(7), 641–647.
- Brunelle, E. (2013). Leadership and mobile working: the impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 1–14.
- Erhel, S. & Jamet, E. (2013). Digital game-based learning: impact of instructions and feedback on motivation and learning effectiveness. *Computers and Education*. 67(67), 156–167.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino
- Fisher, K. & Fisher, M. D. (2011). *Manager's guide to virtual teams*. New York: McGraw Hill Education
- Forsten-Astikainen, R., Saalasti K. & Kultalahti S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde -heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli*, (1), 3–21.
- Golden, T. D. & Veiga J.F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88.
- Hackman J. R. & Oldham G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hartmann, F. & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*. 34(7), 722–737.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Komarytskyy, M.L. (2020). *Modern Science: Problems and innovations*. Paper presented at International Scientific and Practical Conference. 3.-5.5.2020. Stockholm Sweden.
- Korpelainen, K. (2005). *Kasvun pelivara: innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Väitöskirja*. Tampere: Tampere University.
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Mathè, H., Marwyan O. & Xavier P. (2012). *Valuing people to create value an innovative approach to leveraging motivation at work*. Singapore: World Scientific
- Neck, C. & Manz, C. (1992). Thought self-leadership: the influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behaviors*. 13(7), 681–699.
- Nyman, J. & Valtakari, M. (2019). Paras työelämä -hanke 2019. Työ- ja elinkeino ministeriö.
- Rayudu, C. S. (2010). *Communication*. Mumbai: Himalaya Pub.
- Richard, M. R. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25(1), 54–67.
- Ruben, B & Ralph, A. (2017). Communication: sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*. 54(1), 12–30.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being, *The American Psychologist*. 55(1), 68–78.
- Salli, M. (2012). *Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti*. Helsinki: Kauppakamari.
- Seibert, S. E., Silver S. R. & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple level model of empowerment, performance, satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349.
- Sias, P & Jablin, F. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*. 22(1), 5–38.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology Work and Employment* 18(3), 158–165, doi: 10.1111/1468-005X.00118
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Ubell, R. (2010). *Virtual Teamwork Mastering the Art and Practice of Online Learning and Corporate Collaboration*. Hoboken, N.J. :Wiley
- Uusitalo-Malmivaara, L. (2014). *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Alma Talent.

VERKKOLÄHTEET

- Blumenstyk, G. (2020). Why Coronavirus Looks Like a ‘Black Swan’ Moment for Higher Ed. *The Chronicle of Higher Education*. Tulostettu 19.11.2020. https://www.chronicle.com/article/Why-Coronavirus-Looks-Like-a/248219_
- Pantsu, P. (2020). Ylen kysely: yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana -heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Tulostettu: 19.10.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>
- Rauramo, P. (2017). Työturvallisuuskeskus TTK. Etätöissä turvallisesti. Tulostettu: 9.11.2020 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti
- Terveysverkko. Tulostettu: 1.11.2020. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>
- Tilastokeskus. (2020). Työllisyys heikkeni ja työttömyys kasvoi elokuussa vuoden takaiseen verrattuna. Tulostettu: 28.10.2020 https://www.stat.fi/til/tyti/2020/08/tyti_2020_08_2020-09-22_tie_001_fi.html
- Väestöliitto (2018). Ihmissuhteet perustuvat vuorovaikutukseen. Tulostettu 16.11.2020 <https://www.hyvakysymys.fi/artikkeli/ihmissuhteet-perustuvat-vuorovaikutukseen/>

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

1. Kerro itsestäsi

- Kuinka kauan olet nykyisessä organisaatiossasi työskennellyt?
- Kerrotko hiukan yleisesti mitä työnkuvaasi kuuluu?
- Mikä motivoi sinua aloittamaan työt etätöiden parissa?

2. Koettu merkityksellisyys

- Mikä tekee työstäsi mielekäästä?
- Mitä koet saavasi työstäsi? / Mitä työsi antaa sinulle?

3. Koettu vastuu

- Koetko työsi riittävän monipuoliseksi ja haasteelliseksi?
 - Voitko antaa esimerkkiä miksi / miksi et?
- Mistä olet vastuussa työssäsi?
- Koetko vastuuta olevan sopivassa määrin vai onko sitä liikaa tai liian vähän?

4. Tieto työn tuloksista

- Mistä tiedät, että työsi on tehty hyvin?
- Saatko palautetta työstäsi mielestäsi tarpeeksi?
 - Milloin yleensä saat palautetta työstäsi ja millaista palaute on?
- Koetko, että työtäsi arvostetaan?
 - Miten arvostus / epäkunnioitus ilmenee?

5. Esimies-alaissuhde

- Kuvaile suhdettasi esimieheen -Millainen alainen koet olevasi esimiehellesi?
- Miten vuorovaikutteisuus toteutuu mielestäsi etätyössä?
 - Oletko kokenut siinä jotain haasteita? Jos olet, niin minkälaisia?
- Onko teillä jotkin pelisäännöt, kuinka kommunikointe esimiehesi kanssa ja mitä sähköisen viestinnän palveluita käytätte vuorovaikutukseen?
 - Koetko nämä toimiviksi?
- Miten ajattelet etätyöskentelyn vaikuttaneen esimies-alaisuuteeseen?
- Huomioidaanko työpaikalla sinun henkilökohtaisia toiveita ja tarpeita työnkuvaan tai organisaatiomuutoksiin liittyen esimerkiksi?
- Jos työssäsi tulee vastaan jokin epävarma tilanne, ettet tiedä miten pärjää tai kuinka siinä kuuluisi toimia, mistä saat tukea epävarman tilanteen hetkellä?
- Koetko että sinun taitoihisi ja ongelmanratkaisukykyyn luotetaan?
- Toivotko työskenteleväsi saman esimiehen kanssa jatkossakin?

4. Lopuksi

- Näetkö itsesi etätöiden parissa vielä tulevaisuudessakin? / Millaista muutosta eniten kaipaat etätyöhön?
- Mitkä asiat voisivat parantaa motivaatiotasi etätyössä?
- Onko sinulla herännyt vielä jotain mieleen haastattelun aikana, josta haluaisit puhua?