



**Ida Leinonen**

**ETÄTYÖN TUOMAT UHAT JA MAHDOLLISUUDET JOHTAMISEN  
NÄKÖKULMASTA**

Kandidaatintutkielma  
Oulun yliopiston Kauppakorkeakoulu  
Huhtikuu 2020

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheenvalinnalle.....	4
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	6
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	7
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	7
<b>2</b>	<b>TUTKIMUSMETODOLOGIA</b> .....	<b>9</b>
2.1	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina .....	9
2.2	Integroiva kirjallisuuskatsaus.....	10
2.3	Kirjallisuuskatsaus prosessina .....	10
<b>3</b>	<b>ETÄTYÖ</b> .....	<b>13</b>
3.1	Etätyö ilmiönä.....	13
3.2	Mahdollisuudet etätyössä .....	14
3.3	Etätyön uhat .....	17
<b>4</b>	<b>ETÄTYÖ JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA</b> .....	<b>20</b>
4.1	Etätyön mahdollistaminen organisaatiossa .....	20
4.2	Etätyön johtaminen.....	23
4.3	Luottamuksen rakentaminen ja kommunikaatio .....	27
<b>5</b>	<b>INTEGROIVA SYNTEESI JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>30</b>
5.1	Integroiva synteesi.....	30
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	32
5.3	Tutkimuksen arviointi .....	33
5.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	34
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>36</b>

## KUVIOT

<b>Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen (mukaillen Salminen, 2011). .....</b>	<b>12</b>
<b>Kuvio 2. Etätyön määrä Suomessa vuosina 1977-2018 (mukaillen Tilastokeskus, 2019). ....</b>	<b>14</b>
<b>Kuvio 3. Etätyön tuomat mahdollisuudet ja uhat .....</b>	<b>19</b>
<b>Kuvio 4. Technology Acceptance model (mukaillen Davis, Bagozzi &amp; Warshaw, 1989).....</b>	<b>22</b>
<b>Kuvio 5. Etätyön johtaminen (mukaillen Lautsch &amp; Kossek, 2011).....</b>	<b>24</b>
<b>Kuvio 6. Etäjohtamisen kulmakivet (Mukaillen Vilkmán, 2016).....</b>	<b>33</b>

## 1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia, minkälaisia uhkia ja mahdollisuuksia etätyö voi tuoda organisaatioon ja miten ne vaikuttavat johtamiseen. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatetaan aiheeseen. Luku jatkuu tutkimuksen tavoitteiden, tutkimuskysymysten, keskeisten käsitteiden ja tutkimuksen rakenteen esittelyllä.

### 1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheenvalinnalle

Nykyään, kun informaatioteknologia on yleistynyt ja se on usein työpaikalla hyvin olennainen osa työntekoa, ei työpaikan fyysinen sijainti ole enää niin tärkeässä asemassa (Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė, 2019). Yrityksien tavoitteisiin kuuluu informaatioteknologian mahdollisimman laaja hyödyntäminen ja kustannustehokkuuteen pyrkiminen (Mann, Varey & Button, 2000.) Tämä on antanut sijaa etätyön yleistymiselle, sillä se mahdollistaa työnteon mistä ja milloin vain. Etätyö määritelläänkin joustavaksi tavaksi tehdä töitä, jossa työtehtäviä tehdään ainakin osan työaika muualla kuin itse työpaikalla ja jossa työn tekemiseen sekä kaikkeen kommunikointiin käytetään informaatioteknologiaa (Baruch, 2001).

Kolme prosenttia työntekijöistä maailmassa työskentelee etänä. Euroopassa luvut vaihtelevat suuresti jäsenmaittain. Skandinaviassa etätyöntekijöiden määrä on suuri, esimerkiksi Suomessa 24 prosenttia ja Tanskassa jopa 37 prosenttia. Itä-Euroopassa sekä Kreikassa ja Italiassa luku taas pysyttelee alle 12 prosentissa. (Eurofound, 2017.) Etätyöntekijällä tässä yhteydessä tarkoitetaan 15-64- vuotiasta työikäistä, joka työskentelee säännöllisesti muussa ympäristössä kuin itse työpaikalla, yleisimmin kotona. Etätyön omaksumista kussakin maassa selittää paljon informaatioteknologian levinneisyys ja internetin saatavuus sekä yleinen työkuulttuuri. Myös työn luonne vaikuttaa siihen, onko etätyö ylipäätään mahdollista. Esimerkiksi asiantuntijatyössä, jossa kommunikaatiovälineet kuten tietokone ja puhelin, ovat suuressa roolissa, on etätyö helpommin implementoitavissa. Kuitenkin esimerkiksi teollisuudessa työtä on hankala tai mahdotonta tehdä etänä, sillä se vaatii tietynlaisen laitteiston ja sitä myöten fyysinen paikallaolo työpaikalla on välttämätöntä. (Eurofound, 2017.) Etätyö

onkin yleisintä palvelualoilla ja harvinaisinta teollisuusalalla (Armstrong-Stassen, 1998).

Virtuaaliset tiimit luovat monia haasteita johdolle ja organisaatioille. Tutkijat ovat kiinnostuneita siitä, miten virtuaalisuus ja etätyö vaikuttavat työntekoon ja miten hajaantuneet tiimit saataisiin toimimaan mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Saarinen, 2016.) Etätyössä huomioon tulee ottaa siis etätyön johtaminen ja työympäristön muutoksiin liittyvät haasteet. Etätyössä käytetään joustavasti tietotekniikkaa niin yhteydenpitoon kuin itse työtehtäviin. Tämä tarkoittaa, että johtaminen on teknologiavälitteistä, joten se edellyttää muutoksia perinteiseen johtamistyyliin. (Salmenperä, 2005.) On elintärkeää, että johtaminen, kommunikointi ja luottamus saadaan toimimaan myös virtuaalisissa tiimeissä, sillä ne ovat olennaisimpia asioita, mitä tulee tiimin suoritukseen ja menestykseen (Guinalú & Jordán, 2016).

Savolaisen (2013) tekemän tutkimuksen mukaan etätyön johtamiseen pitäisi investoida enemmän, sillä uusia johtamistaitoja tarvitaan nopeasti kehittyvän informaatioteknologian vuoksi. Etätyötä ja sen johtamista on tärkeä tutkia, sillä organisaatiot ovat jatkuvan kehityksen kohteena. Tutkimusta tehdäänkin koko ajan enemmän ja kiinnostus sitä kohtaan kasvaa jatkuvasti. Tämä osoittaa, että luotettava ja relevantti tutkimus aiheesta on perusteltua. Tutkijoiden kesken vallitsee yhteisymmärrys siitä, että teknologian kehittymisen vaikutuksia ihmisten johtamiseen ei vielä tarpeeksi ymmärretä (Kahai, Huang & Jestice, 2012). Johdon ja työntekijöiden asenteita etätyötä kohtaan ja sen vaikutuksia esimerkiksi työhyvinvointiin on myös tärkeä tutkia, sillä tutkimustuloksissa on ollut ristiriitaisuuksia (Bailey & Kurland, 2002).

Aiheen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta voidaan perustella maailmaa vuonna 2020 koettelevalla koronaviruksella, joka pakottaa ihmisiä karanteeneihin ja sen myötä etätyöskentelyyn. Helmikuussa 2020 maailman väestöstä 10 prosenttia oli karanteenissa (Helsingin Sanomat, 2020). Tämä osoittaa, että etätyön käsite on erittäin tärkeä määritellä ja luoda sille piirteet, jotka voidaan yhteisesti omaksua puhuttaessa etätyöstä. Koronaviruksen myötä organisaatioiden täytyy ottaa etätyö käyttöön työn jatkuvuuden varmistamiseksi. Tämä pandemia voidaankin nähdä

eräänlaisena käännekohtana etätöiden yleistymiselle ja vakiintumiselle maailmanlaajuisesti, kun siitä saatavat hyödyt pääsevät käytännössä esiin. Lisäksi se auttaa vastaamaan ja löytämään ratkaisuja etätöissä esiintyviin uhkiin. On esimerkiksi huomattu, että kyberturvallisuuteen on panostettava huolella sekä uusia keinoja kommunikoida on löydettävä. Tämän myötä voidaan löytää parhaat tavat toteuttaa etätöitä ja siten levittää sen suosiota. Työelämäntutkija Anu Järvensivun mukaan sysäystä, joka käynnistäisi työelämän muutoksen, onkin odotettu pitkään. Nyt yrityksissä on paineita luoda digitaalisia käytäntöjä. (Yle, 2020.)

Tutkimusaukoksi määriteltiin *etätöiden vaikutukset ja etätöiden johtaminen*. On ymmärrettävä, miten tällainen uusi työn tekemisen muoto voi vaikuttaa organisaatioon ja johtamiseen. Tavoitteena on, että etätöitä nähtäisiin myönteisenä osana työntekoa. Ensimmäinen teorialuku keskittyy etätöiden tuomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin, jonka jälkeen paneudutaan etätöiden johtamiseen näiden vaikutteiden näkökulmasta. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta aiheesta on tutkittava lisää, sillä johtajien on hyvä tiedostaa etätöiden tuomat uhat ja mahdollisuudet, jotta niihin osataan reagoida ja jotta hyödyistä saadaan kaikki irti.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoituksena on perehtyä etätöihin sekä sen tuomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin erityisesti johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa metodologiana käytetään kirjallisuuskatsausta, jonka tarkoituksena on koota aiemmin tuotettuja tutkimuksia sekä niiden teorioita kokonaisuudeksi (Salminen, 2011). Tarkoituksena on yhdistellä eri tietoa ja luoda uutta tutkimustulosta tutkittavasta aiheesta. Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin tutkimusmetodologiaan.

Tämä kandidaatintutkielma pyrkii vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen:

Millaisia uhkia ja mahdollisuuksia etätöitä voi tuoda organisaatioon?

Miten etätöitä tulisi huomioida johtamisessa?

### 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

*Etätyö* on vaihtoehtoinen työskentelymuoto perinteiselle, vain työpaikalta tapahtuvalle työlle. Sen mahdollistaa etenkin jatkuva teknologian kehittyminen ja informaatioteknologian lisääntyminen. (Baruch, 2001). Grayn, Hodsonin ja Gordonin (1993, s.11) mukaan etätyö on joustava tapa tehdä töitä, joka kattaa laajasti erilaisia työtehtäviä ja joka tapahtuu suurimmasta osasta työaika muualla kuin perinteisessä työpaikassa, yleisimmin työntekijän kotona. Etätyössä käytetään aina televiestintää, jotta yhteys työntekijän ja työnantajan, sekä työntekijöiden välillä säilyy (Madsen, 2003). Etätyötä voidaan tehdä kokoaikaisesti tai osanaikaa työajasta ja siihen kuuluvat myös työtehtävät, jotka muutenkin hoidettaisiin muualla kuin toimistolla, kuten myyjien matkat asiakkaiden toimipisteille (Gajendran & Harrison, 2007).

*Virtuaalinen tiimi* on työyhteisö, joka tekee töitä etätöinä tietotekniikan avulla. Henttosen ja Blomqvistin (2005) mukaan virtuaaliset tiimit voidaan nähdä olennaisena osana tämän päivän tietoyhteiskuntaa. Virtuaalisissa tiimeissä tietotaitoa voidaan kerätä useista eri sijainneista, eli se ei ole paikkaan sidottua. Tästä huolimatta, virtuaaliset tiimit voivat edistää organisaation oppimista ja innovointia.

*Teknologiavälitteinen johtaminen* on uusi, mutta nopeasti levinnyt käsite. Se on seurausta elektronisen aikakauden tuomista muutoksista johtamiseen. Sen piirteisiin kuuluu maantieteellinen etäisyys alaisen ja esimiehen välillä sekä kommunikointi informaatioteknologian välityksellä. Ilmiö muovaa organisaatioiden rajoja ja globaalia yritysmaailmaa uudelleen. (Savolainen, 2013.)

### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen toisessa luvussa kuvaillaan käytettyä tutkimusmetodia sekä kokonaisuudessaan tutkimusprosessin suunnittelua ja toteutumista. Kolmannessa luvussa esitellään etätyötä ilmiönä ja keskitytään etätyön tuomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin niin yhteiskunnassa, organisaatioissa kuin yksilötasolla. Neljännessä luvussa tarkastellaan aiemmin esitettyjen teorioiden soveltuvuutta tämän tutkielman kontekstiin ja paneudutaan etätyön implementointiin, sen johtamiseen, luottamuksen rakentamiseen ja tärkeyteen sekä vuorovaikutuksen

välttämättömyyteen. Viidennessä luvussa esitetään työn integroiva synteesi, vastataan tutkimuskysymyksiin ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.



## 2 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksessa käytettyyn metodologiaan, eli integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Ensimmäiseksi paneudutaan yleisesti kirjallisuuskatsaukseen, jonka jälkeen tarkastellaan integroivaa kirjallisuuskatsausta. Lopuksi käsitellään tutkimusprosessin etenemistä. Kuvion avulla kiinnitetään huomiota koko tutkimusprosessin kulkuun.

### 2.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Kirjallisuuskatsauksen tekemiselle voi olla useita syitä. Baumeisterin ja Learyn (1997) mukaan yksi kunnianhimoisimmista tarkoituksista on kehittää olemassa olevaa teoriaa eteenpäin ja myös tuottaa uutta teoriaa sen rinnalle. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan arvioida teoriaa ja luoda kokonaiskuvaa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Se pyrkii tunnistamaan asiakokonaisuuteen liittyviä ongelmia ja kuvaamaan teorian kehitystä historiallisesti. Tutkimuskirjallisuuteen perustuva kirjallisuuskatsaus on Finkin (2005) mukaan täsmällinen, systemaattinen ja toistettavissa oleva menetelmä. Sen avulla tunnistetaan, arvioidaan ja tiivistetään tutkijoiden julkaisemaa, valmista tutkimusaineistoa.

Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen ja meta-analyysiin. Meta-analyysissä katsaus on kvantitatiivista ja asioiden kuvailevasta, laadullisesta esityksestä siirrytään enemmän määrällisesti selittävään katsaukseen. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tiivistelmä tietyn aihealueen aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä, eli uuden tiedon tuottamisen sijasta pyritään löytämään aiheesta tärkeimmät ominaisuudet yhdeksi kokonaisuudeksi. (Salminen, 2011.)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymykset ovat laajempia kuin systemaattisessa katsauksessa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan kuitenkin edelleen jakaa integroivaan sekä narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on melko kevyt ja se pyrkii antamaan aiheesta mahdollisimman laajan kuvan sekä kuvailemaan sen historiaa. (Salminen, 2011.) Torracon (2005)

mukaan integroiva kirjallisuuskatsaus taas pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti ja tuottamaan uutta tietoa.

Ensisijaisena tavoitteena voidaan nähdä nykyisten teorioiden kriittinen tarkastelu ja niiden soveltaminen tutkittavaan aiheeseen. Pyrkimyksenä on luoda selkeä kokonaiskuva. Tämä kandidaatintutkielma perustuu kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen ja vielä tarkemmin *integroivaan kirjallisuuskatsaukseen*. Tähän paneudutaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

## **2.2 Integroiva kirjallisuuskatsaus**

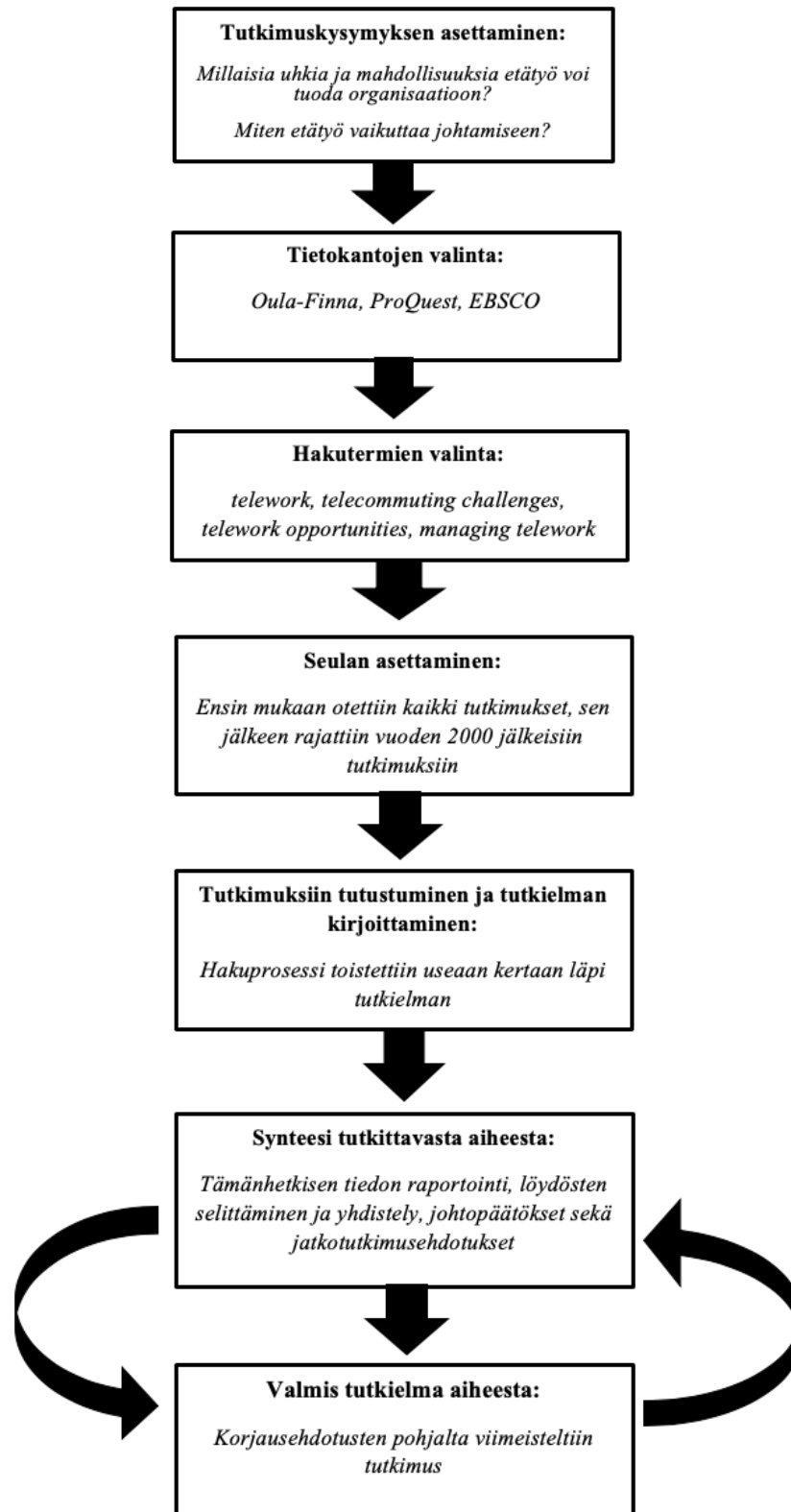
Integroivaa kirjallisuuskatsausta on suositeltava tutkimusmetodi, kun halutaan tutkia ilmiötä mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti. Integroiva kirjallisuuskatsaus on selkeästi erottuva tutkimusmuoto, jonka avulla luodaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. (Torraco, 2005). Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on yhdistellä eri teorioita ja näin luoda uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Siten integroiva kirjallisuuskatsaus on perusteltu tutkimusmetodi tälle tutkielmalle.

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen verrattuna integroiva katsaus on suhteellisen laaja ja se sallii suuremman otoksen keräämisen tutkittavasta aiheesta. Myös kirjallisuustyyppit ja niissä olevat perspektiivit voivat olla merkittävästi laajemmat ja vaihtelevammat kuin systemaattisessa katsauksessa. (Whittemore, 2008.) Aineisto voi sisältää erilaisin metodein tuotettuja tutkimuksia, eikä aineistoa seulota yhtä tarkasti kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa (Salminen, 2011). Näin mahdollistetaan se, että tutkittavaa aihetta voi tarkastella monesta eri näkökulmasta.

## **2.3 Kirjallisuuskatsaus prosessina**

Tämä kandidaatintutkielma on toteutettu Salmisen (2011) ”kirjallisuuskatsaus vaiheittain”- mallia mukailen. Malli koostuu seitsemästä eri päävaiheesta. Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen eteneminen Salmisen mallia mukailen. Lisäksi tutkimusprosessin etenemistä havainnollistetaan kuvion 1 avulla (s.11).

Tutkimusprosessi alkoi tutkimuksen suunnittelulla ja tiedonhauulla. Ensimmäiseksi kehitettiin tutkimuskysymystä ja aloitettiin tiedonhaku muun muassa Oula- Finna, Business Databases (ProQuest) ja Business Source Complete (EBSCO) – tietokannoista. Aineistoa haettiin lisäksi johtamiseen liittyvistä tieteellisistä lehdistä. Seuraavissa vaiheissa muodostettiin tutkimuskysymystä tukevia hakutermejä. Hakutermejä oli esimerkiksi *”telework”*, *”definiton of remote work”*, *”telecommuting challenges”*, *“telework opportunities”*, *”managing telework”* ja *“trust building in telework”*. Aineisto rajattiin suurimmaksi osaksi englanninkieliseen tieteelliseen kirjallisuuteen, muutamaa suomenkielistä lähdetä lukuun ottamatta. Mukaan otettiin ensin kaikki tutkimukset, jonka jälkeen aineisto rajattiin 2000 ja sitä uudempiin tutkimuksiin. Pääasiallisia lähteitä olivat sähköiset artikkelit ja e-kirjat. Julkaisuforumia, julkaisuajankohtaa ja viittausten määrää käytettiin apuna tutkimusten laatua arvioitaessa. Tämän jälkeen syvennyttiin aineistoon ja kirjoitettiin tutkielmaa eteenpäin.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen (mukaillen Salminen, 2011).

### 3 ETÄTYÖ

Ensimmäisessä teorialuvussa perehdytään etätyön käsitteeseen sekä sen tuomiin vaikutuksiin yhteiskunnassa, organisaatioissa ja yksilöissä. Aluksi tarkastellaan etätyötä ilmiönä, jonka jälkeen paneudutaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, millaisia uhkia ja mahdollisuuksia etätyö voi tuoda organisaatioon.

#### 3.1 Etätyö ilmiönä

Etätyön omaksumisen ja käyttöönoton organisaatioissa on tarkoitus hyödyttää ja luoda arvoa organisaation kaikille osapuolille. Kuitenkin, on olemassa paljon yrityksiä, jotka eivät anna mahdollisuutta etätyölle ja sen mukanaan tuomille mahdollisuuksille. (Silva, Montoya, Valencia, 2019.) Tämän vuoksi on tärkeää määritellä yrityksille etätyön tuomat mahdollisuudet. Yritysten lisäksi myös yksilötasolla on paljon heitä, jotka aika ajoin kokevat tyytymättömyyttä etätyöhön, sen tuomista positiivisista hyödyistä huolimatta (Ortiz de Guinea, Webster & Staples, 2012). Mitä tyytyväisempiä tiimin jäsenet ovat, sitä todennäköisempää on, että he suoriutuvat tehtävistään kiitettävästi ja haluavat pysyä tiimissä (de La Torre-Ruiz, Ferrón-Vilchez & Ortiz-de-Mandojana, 2014). Siksi johdossa on tärkeä tietää, miten tyytyväisyyttä virtuaalisissa tiimeissä edistetään. Lionel ja You (2018) onkin tutkinut, että etenkin jaettu johtajuus (shared leadership), luottamus ja itsenäisyys lisäävät tiimin tyytyväisyyttä, mikä taas vaikuttaa positiivisesti tiimin suoritukseen.

Virtuaaliset tiimit lisääntyvät vuosi vuodelta, joten on tärkeä määritellä niiden uhat ja mahdollisuudet. Etätiimit voidaan nähdä merkittävänä ja joustavina työyksikköinä nykyajan yhteiskunnassa ja niiden avulla voidaan kerätä ja yhdistää hajaantunutta informaatiota ja tietotaitoa eri sijainneista, samaan aikaan parantaen organisaation oppimista ja innovointia (Henttonen & Blomqvist, 2005). Suomen tilastokeskuksen (2019) mukaan etätyöntekijöitä on eniten toimihenkilöiden keskuudessa, etenkin ylempien toimihenkilöiden joukossa; Suomessa heistä jopa 59 prosenttia määritteli itsensä etätyöntekijäksi vuonna 2018. Alempien toimihenkilöiden keskuudessa etätyönteko on myös kasvanut voimakkaasti. Täytyy kuitenkin myös ymmärtää, että kaikille aloille etätyö ei informaatioteknologian kehityksestä huolimatta sovellu. Työn digitalisaatio ei yllä esimerkiksi kampaajiin, bussikuskeihin tai siivoojiin.

Suomen tilastokeskus on tutkinut etätyön yleisyyttä Suomessa vuodesta 1997 vuoteen 2018 (kuvio 2). Se määrittelee etätyön osittain kotona tehtävänä työnä, josta on sovittu työnantajan kanssa ja johon käytetään tietotekniikkaa. Vuodesta 1997 vuoteen 2008 etätyö yleistyi melko hitaasti, kun taas vuosina 2008-2018 etätyötä tekevien osuus kasvoi vauhdikkaammin. Vuonna 1997 osuus oli neljä prosenttia, vuonna 2003 kuusi prosenttia ja vuonna 2008 yhdeksän prosenttia. Kuitenkin vuodesta 2008 vuoteen 2013 etätyötä tekevien osuus melkein kaksinkertaistui, sen ollessa vuonna 2013 jo 16 prosenttia. Räjähdysmäinen kasvu tapahtui vuosien 2013-2018 välillä, kun vuonna 2018 etätyötä tekevien osuus oli jo 28 prosenttia. Tästä voidaan päätellä, että etätyö on kovaa vauhtia yleistymässä. Suuri käännekohta etätyön yleistymiselle voi olla myös vallitseva koronavirustilanne. Viranomaiset ja työnantajat kannustavat nyt vahvasti etätyön tekoon. Esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton johtava asiantuntija Mika Tuuliainen uskoo, että etätyönteko jatkuu laajasti viruksen jälkeenkin ja sanoo tilanteen olevan eräänlainen stressi- ja asennetesti organisaatioille lisätä työntekoa paikasta riippumatta (Yle, 2020). Koronaviruksen voidaan siis odottaa vaikuttavan positiivisesti etätyön tekoon.



**Kuvio 2. Etätyön määrä Suomessa vuosina 1977-2018 (mukailien Tilastokeskus, 2019).**

### 3.2 Mahdollisuudet etätyössä

Etätyö voi tuoda organisaatiolle paljon mahdollisuuksia ja lisäarvoa globaalissa maailmassa, jossa markkinat ovat todella kilpailulliset. Etätyö ei hyödytä pelkästään organisaatioita, vaan myös työntekijöitä ja yhteiskuntaa kokonaisuutena (Greer &

Payne, 2014). Etätyö mahdollistaa sellaisten taitojen, näkemysten ja tietämyksen hyödyntämisen, johon ei välttämättä olisi mahdollisuutta, jos työyhteisö olisi sidottu yhteen paikkaan. Etätyön myötä työntekijät voivat olla jopa eri puolilta maailmaa ja tulla eri kulttuureista. (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007). Kuitenkin etätyö ja teknologia oikein hyödynnettynä mahdollistaa myös suhteiden syntymisen työntekijöiden välille riippumatta heidän etäisyydestänsä, kielestä tai kulttuurillisista eroavaisuuksista (Grosse, 2002).

Etätyö tuo mukanaan myös talouteen sekä tehokkuuteen liittyviä hyötyjä. Näitä ovat esimerkiksi vähentynyt tarve matkustamiseen ja pienentyneet kiinteistökulut, kun toimistotilaa ei tarvita enää niin paljon. Nämä voidaan nähdä positiivisena myös ympäristön kestävyyttä ajatellen. (Saarinen, 2016.) Yksi ehdottomista hyödyistä on työntekijän tehokkuuden ja tuottavuuden kasvu etätyön myötä. Lisääntynyt tehokkuus syntyy esimerkiksi siitä, että etätyöntekijä pystyy itse suunnittelemaan ajankäyttönsä ja siten työskentelemään hänelle tuottavimpaan aikaan päivästä. Lisäksi kotoa työskennellessä häiriötekijöitä ei ole ympärillä niin kuin on esimerkiksi työpaikan toimistolla. (Golden & Veiga, 2008.)

Etätyö mahdollistaa työn jatkumisen aikoina, jolloin se ei ole itse toimistolla mahdollista. Tällaisia voi olla luonnonilmiöt, kuten hurrikaanit ja lumimyrskyt, sekä turvallisuus- ja terveysvaarat. (Greer & Payne, 2014.) Tänä vuonna maailmaa koetteleva koronavirus on osoittanut, että etätyö on erittäin tärkeässä asemassa terveysvaaran uhatessa. Helmikuussa 2020 kymmenen prosenttia maailman väestöstä on ollut karanteenissa koronaviruksen takia ja moni tekee tämän vuoksi töitä etänä. (Helsingin sanomat, 2020.) Lisäksi monien maiden hallitukset ovat suositelleet, että mikäli mahdollista, työ tehdään etänä. Voidaan miettiä, kuinka paljon enemmän firmat olisivat tehneet tappiota, ellei valmiutta etätyön tekoon olisi ollut.

Työntekijän näkökulmasta hyötyjä on paljon. Etätyö lisää tasapainoa työ- ja kotielämän välillä. Siirtymisiin kotoa työpaikalle ei kulu aikaa, mikä mahdollistaa esimerkiksi työn itsenäisen aikatauluttamisen ja enemmän aikaa perheen parissa. Varsinkin työntekijät, joilla on lapsia, arvostavat sitä, kun he kerkeävät aamulla viettää enemmän aikaa lasten kanssa. Päivähoitomaksut voivat myös olla hyvin kalliita, jolloin joillekin etätyön tekeminen on välttämätön työjärjestely. (Nakrosiene

ym., 2019.) Lisäksi perheellisillä työntekijöillä lisääntyy mahdollisuus yhdistää flunssaisen lapsen hoito kotona ja työnteko, jolloin työn jatkuvuus on parempi (Vilkman, 2016).

Voidaan siis sanoa, että työntekijät näkevät etätöiden toivottuna apukeinona yhdistää työ- ja kotielämä. Sen mahdollistaminen viestii, että organisaatio välittää työntekijöidensä hyvinvoinnista (Gajendran & Harrison, 2007). Etätö lisää työn tekemisen mahdollisuutta pienten lasten vanhemmille sekä esimerkiksi liikkumisrajoitteisille ja opiskelijoille (Morgan, 2004). Etätö on mahdollista myös kipeänä tai flunssassa, mikä voi vähentää stressiä henkilöiltä, jotka haluavat täyttää velvoitteen kaikkissa olosuhteissa, kuitenkin tartuttamatta muita (Nakrošiene ym., 2019).

Etätö tuo mukanaan joustavuutta aikatauluttamiseen ja työtehtävien suorittamiseen. Tämä lisää työntekijälle tunnetta itsenäisyydestä ja lisää mahdollisuutta itseohjautuvuuteen. (Gajendran & Harrison, 2007.) Etätö mahdollistaa työntekijälle päätäntävällän esimerkiksi siitä, milloin pitää tauot, minkälaista taustamusiikkia kuuntelee, millainen on työtilan valaistus ja sisustus sekä miten pukeutuu työpäivänä. Tällaiset elementit ovat tärkeässä roolissa, kun mietitään etätöntyöntekijän tunnetta itsenäisyydestä ja tyytyväisyydestä. (Elsbach, 2003.) Hyvin järjestetty ja miellyttävä paikka tehdä töitä voidaan lisäksi nähdä merkittävänä tekijänä työntekijän tuottavuuden kannalta. Toisaalta taas epämieluisa paikka voi vähentää työntekijän tehokkuutta. (Bailey & Kurland, 2002.)

Erityisesti nuorilla työntekijöillä, niin sanotuilla ”milleniaaleilla”, on korkeat odotukset työelämän joustavuudesta, itsenäisyydestä ja koti-, sekä työelämän yhdistämisestä (Myers & Sadaghiani, 2010). Etätöiden mahdollistaminen vastaa näihin vaatimuksiin, ja auttaa säilyttämään yritykselle arvokkaat työntekijät. Lisäksi etätöiden on tutkittu parantavan työtyytyväisyyttä sekä lisäävän työntekijän suorituskykyä ja tehokkuutta, mikä voi johtaa entistä parempaan työnantajakuvaan, organisaation houkuttelevuuteen, työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiseen ja yrityksen kestävyteen haastavissa olosuhteissa (Saarinen, 2016). Etätö voidaan siis nähdä järjestelynä, joka hyödyttää kaikkia osapuolia.



### 3.3 Etätyön uhat

Huolimatta etätyön mukanaan tuomista useista mahdollisuuksista, liittyy siihen myös haasteita, jotka organisaatiossa täytyy ottaa huomioon. Etätyön implementointia voi estää yrityskulttuuri, jossa vallitsee haluttomuus sopeutua ei perinteiseen tapaan tehdä työtä, koska se voi esimerkiksi tarkoittaa riskiä vallasta luopumiseen sekä yrityksen arvojen ja tavoitteiden väärinymmärrykseen (Torten ym., 2016). Etätyö tarkoittaa sitä, että tiimi työskentelee fyysisesti etäällä toisistaan. Esimies ja alainen näkevät toisiaan harvemmin ja oppivat tuntemaan toisensa hitaammin kuin kasvokkain työskentelevissä tiimeissä. Tämä voi tarkoittaa sitä, että esimiehen ja alaisten välillä on puute yhteenkuuluvuudesta. (Saarinen, 2016). Lisäksi etätyössä työntekijöille voi olla hankalaa tiedostaa yrityksen arvot ja tavoitteet ja siten toimia niiden mukaan (Madsen, 2003.)

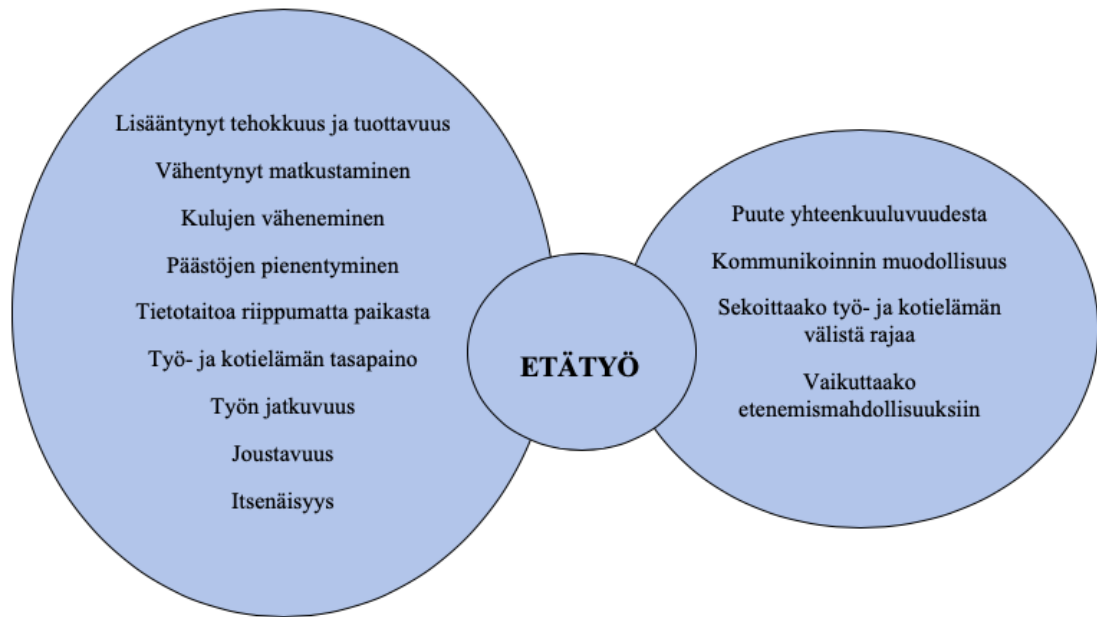
Virolaisen (2011) tekemän tutkimuksen mukaan keskustelu virtuaalisissa tiimeissä liittyy usein pääasiassa töihin, mikä vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin tiimin kesken. Työntekijät pelkäävät, että kun he ovat poissa näkyvistä, heitä ei samalla tavalla huomioida tai heidän olemassaoloaan ei muisteta (Cooper & Kurland, 2002.) Mahdollisuus epävirallisiin keskusteluihin vähenee etätyön myötä ja sen pelätään vaikuttavan suhteisiin muihin työntekijöihin ja esimieheen. Tästä voidaan päätellä, että syvempien suhteiden, kuten ystävyysuhteiden rakentaminen on hankalampaa virtuaalisissa tiimeissä, jossa epämuodollinen kommunikointi on vähäistä. Toisaalta, työntekijän näkökulmasta tämä voi tarkoittaa sitä, että epämuodollisten keskustelujen puuttuessa ja turhan kanssakäymisen vähentyessä kollegoiden kesken, niihin käytetty aika käytetäänkin työn tekemiseen, mikä taas lisää työntekijän tuottavuutta (Bailey & Kurland, 2002).

Vaikka työ- ja kotielämän lisääntynyt tasapaino on yksi etätyön mukanaan tuomista hyödyistä, nähdään se toisaalta myös haasteena ja hyvin sekoittavana. Usein etätyö tapahtuu kotona, mikä voi johtaa siihen, että joko työt tai kotielämä kokee häiriöitä ja niiden välille on hankalaa piirtää selkeää rajaa (Edwards & Rothbard, 2000.) Etätyö kotiympäristössä voi myös lisätä häiriöitä, jos esimerkiksi lapset ovat kotona tai on muita velvollisuuksia ympärillä, jotka häiritsevät keskittymistä itse työntekoon. Lisäksi etätyö voi kasvattaa työtuntien tai työpäivien määrää, kun työt ovat kotona ja

siten jatkuvasti mielessä. Voi olla hankala määrittää rajaa sille, milloin työpäivä on ohi ja vapaa-aika alkaa. Tämä voi olla erittäin kuormittavaa työntekijälle ja haitata hänen vapaa-aikaansa sekä palautumista. (Bailey & Kurland, 2002.)

Yleinen haaste ja ongelma etätyöntekijöiden keskuudessa sekä etätyön hyväksymisessä on ajatus siitä, että etätyön tekeminen vaikuttaisi työntekijän mahdollisuuksiin edetä urallaan. Ajatellaan, että ollessa poissa fyysiseltä työpaikalta ja siten näköpiiristä, työntekijää ja hänen suorituksiaan on hankalampi havainnoida ja arvioida, mikä nähdään erittäin tärkeänä osana uralla menestymiseen (Gajendran & Harrison, 2007). Monista etätyön työntekijöille tuomista hyödyistä huolimatta, työntekijät eivät välttämättä suostu etätyöhön, jos he pelkäävät sillä olevan negatiivisia vaikutuksia uraansa. Toisaalta, etätyön vaikutuksia uramahdollisuuksiin on tutkittu paljon. Esimerkiksi McCloskey ja Igbaria (2003) ovat tutkineet aihetta ja tutkimuksen tuloksena oli, että etätyönteko ei vähennä mahdollisuuksia edetä uralla. Voidaan siis sanoa, että pelko on jokseenkin turhaa. Johdon olisi kuitenkin hyvä tiedostaa työntekijöiden epävarmuus ja pyrkiä viestimään, että etätyöläiset ovat samassa asemassa muiden työntekijöiden kanssa, mitä tulee uralla kehittymiseen ja ylennyksiin.

Kuviossa 3 (s.18) on tiivistetty etätyön tuomia mahdollisuuksia ja uhkia. Siitä voimme huomata, että mahdollisuuksia on enemmän kuin uhkia. Kuitenkaan, uhkia ei voi jättää huomiotta ja ne on hyvä tiedostaa organisaatiossa.



**Kuvio 3. Etätöön tuomat mahdollisuudet ja uhat**

## 4 ETÄTYÖ JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa paneudutaan etätyön mahdollistamiseen organisaatiossa sekä etätyön johtamistyyliin ja tarkemmin siihen, miten etätyöntekijöitä pitäisi johtaa. Luvussa nostetaan esille luottamuksen, sitoutuvuuden ja vuorovaikutuksen tärkeys johdettaessa virtuaalisia työyhteisöjä.

### 4.1 Etätyön mahdollistaminen organisaatiossa

Etätyön mahdollistaminen yrityksessä ja siitä saatavat hyödyt eivät ole vielä täysin tiedossa organisaatioissa. Yleinen kysymys yritysjohdossa on, miten järjestää ja toteuttaa etätyö mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Etätyön mahdollistamisessa ei pitäisi keskittyä ainoastaan itse teknologiaan ja kulujen minimoimiseen, vaan sen mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen unohtamatta etätyön inhimillisiä ominaisuuksia ja sen tuomaa joustavuutta työyhteisöön. (Davenport & Klein, 2005.)

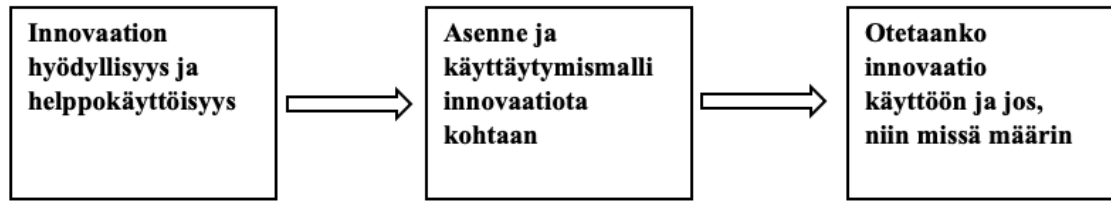
Etätyön käyttöönotto organisaatiossa täytyy suunnitella hyvin ja johtotason täytyy ottaa monia asioita huomioon, jotta etätyö voidaan menestyksekkäästi implementoida. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän avoimuus ja valmius etätyötä kohtaan, yrityksen avarakatseisuus ja halu hyötyä uudenlaisesta tavasta tehdä työtä, sekä mahdollisuus informaatioteknologian käyttöön. (Torten, Reaiche & Caraballo, 2016.) Etätyön implementointi on yritykselle eräänlainen investointi ja siihen menee aina yrityksen resursseja. Täten siitä odotetaan saatavan hyötyä. (Silva ym., 2019.) On siis tärkeä tutkia etätyötä monelta kantilta, jottei se arvon luomisen sijaan tuhoa jo yrityksellä olevaa arvoa.

Technology acceptance model (TAM) on teoria, joka kuvaa uuden innovaation implementointia yrityksessä teknologian hyväksymisen ja erilaisten käyttäytymismallien kautta. Mallia on havainnollistettu kuviossa 4 (s.20). Sen on esitellyt vuonna 1989 Davis, Bagozzi ja Warshaw. TAM ehdottaa, että kaksi tekijää vaikuttavat yksilön asenteeseen uutta innovaatiota ja teknologiaa kohtaan. Näitä ovat havaittu hyödyllisyys ja havaittu käytön helppous. Hyödyllisyys tässä yhteydessä määritellään niin, että miten yksilö kokee uuden toimintatavan tai teknologian parantavan hänen työsuoritustaan. Helppokäyttöisyys kuvastaa sitä, uskooko yksilö

teknologian käyttöönoton olevan vaivatonta. Kaikki linkittyy yhteen siten, että nämä kaksi tekijää vaikuttavat yksilön asenteeseen teknologian käyttöä kohtaan, nämä asenteet taas määrittävät konkreettista käyttäytymistä ja tämä käyttäytyminen vuorostaan määrittää sen, missä määrin teknologiaa otetaan käyttöön, vai otetaanko ollenkaan.

Lisäksi TAM esittää, että molemmat tekijät, hyödyllisyys ja helppokäyttöisyys, ovat tiiviisti yhteydessä – kun teknologia on helppokäyttöinen, se katsotaan hyödylliseksi. Tämä johtuu siitä, että aikaa säästyy ja siten kerkeää tehdä enemmän töitä, kun tehtävät ovat helpompia toteuttaa teknologian ansiosta. Tämä kokonaisuudessaan parantaa asenteita teknologiaa kohtaan sekä positiivisesti vaikuttaa haluun ottaa uudenlaisia innovaatioita käyttöön. Tätä teoriaa voidaan hyödyntää myös mietittäessä asenteita etätyötä ja sen käyttöönottoa kohtaan, sillä informaatioteknologia ja sen hyväksyminen sekä mahdollisimman laaja hyödyntäminen, ovat erittäin tärkeässä asemassa puhuttaessa etätyöstä. (Silva ym., 2019.)

Silva ym. (2019) on tutkinut johtajien asenteita etätyötä kohtaan hyväksikäyttäen TAM- mallia. Tutkimuksessa paljastui, että johtajilla vaakakupissa painaa enemmän etätyön hyödyllisyys kuin sen helppokäyttöisyys. Voidaan siis päätellä, että kunhan johtajat kokisivat, että etätyö toisi hyötyjä organisaatiolle, he olisivat valmiita panostamaan sen käyttöönottoon. Myös ympäristöllä ja resurssien saatavuudella on iso vaikutus johtajien asenteisiin. Jos yrityksen ympäristössä etätyö on yleistä ja siitä on nähty saatavan hyötyä, sekä jos yrityksen resurssit, kuten tekninen ja hallinnollinen tuki, aika, raha ja koulutus sekä perehdyttäminen ovat ihanteelliset, on etätyön käyttöönotto todennäköisempää kuin perinteisessä työympäristössä, jossa ei niinkään ole kannustusta ja motivaatiota etätyön käyttöönotolle. Myös työntekijöiden luonteenpiirteet vaikuttavat johtajien asenteisiin. Jos työntekijät ovat jo hyvin ongelmanratkaisukeskeisiä, itsenäisiä ja taitavia ajankäyttäjiä, niin se aiheuttaa johtajille vähemmän stressiä etätyön johtamisesta, kun he tietävät, että työtehtävät tulee hoidetuksi. Jos taas työntekijät ovat kovin riippuvaisia neuvonnasta, ohjeista ja valvonnasta, on se johtajille stressaavampaa johtaa heitä etäältä. Tämä todistaa sitä, miksi etätyö on yleisempää esimerkiksi asiantuntijatyössä.



**Kuvio 4. Technology Acceptance model (mukaillen Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989).**

Mann, Varey ja Button (2000) ehdottavatkin, että etenkin kolme pääteemaa on oltava kunnossa etätyötä mietittäessä ja käyttöön otettaessa. Ensimmäiseksi, johtajien täytyy tehdä kaikkensa, jotta sosiaalista syrjäytymistä ei tapahdu työyhteisössä. Tähän keinona voisi olla säännölliset tapaamiset toimistolla koko työporukan kesken, erilaiset tapahtumat ja jatkuva yhteydenpito esimerkiksi sähköpostin avulla.

Toiseksi, teknistä tukea pitää olla saatavilla koko ajan ja nopealla aikataululla. Etätyön on todettu olevan menestyksekkäämpää yrityksissä, joissa työntekijöille tarjotaan asianmukainen teknologia ja työkalut työn tekemistä varten (Cooper & Kurland, 2002). Virtuaalisissa tiimeissä täytyy ymmärtää teknologian tuomat mahdollisuudet ja rajoitteet. Johdon täytyy valita virtuaaliselle tiimille sopiva teknologia monista vaihtoehdoista ja määritellä miten ja milloin mitäkin työkalua käytetään (Daim ym., 2012). Työnteon sujuvuuden varmistamiseksi myös etätyöläisillä täytyy olla helposti pääsy työnteon kannalta tärkeisiin dokumentteihin.

Toisaalta teknologia tuo paljon mahdollisuuksia, kuten kustannustehokkaan, helpon ja kellon ympäri toimivan kommunikoinnin, mutta toisaalta se lisää epävarmuutta ja vaikuttaa tiimin yhteistyöhön. Internet voi kaatua milloin vain, mikä lisää epävarmuutta. Lisäksi kyberturvallisuuteen täytyy kiinnittää huomiota. Täytyy myös ottaa huomioon työntekijöiden jatkuva kouluttaminen ja perehdyttäminen teknologiaan, jotta käyttö olisi helppoa ja siten koettaisiin hyödylliseksi, kuten TAM ehdottaa. Jos ongelmia ilmenee, pitää tukea olla saatavilla koko ajan. (Grosse, 2002.)

Kolmas Mannin, Vareyn ja Buttonin (2000) teemoista on virallisen sopimuksen laatiminen etätyöstä. Sopimuksesta täytyy löytyä tärkeimmät kohdat etätyön käytännön asioista. Näihin kuuluu muun muassa etätyöläisen sairastaminen ja

työtuntien määrä sekä etätyön johtaminen. Tämän sopimuksen ja siinä mainittujen ohjeiden tarkoituksena on saada työntekijälle ja johdolle tunne esimerkiksi siitä, että sairaana on hyväksyttävää laittaa tietokone kiinni ja että johto tietää mitä heiltä odotetaan etätyöntekijöitä johdettaessa.

Tällä hetkellä maailmalla työntajat kehottavat enenevässä määrin työntekijöitään tekemään töitä etänä. Tämä johtuu koronaviruksen nopeasta leviämisestä. Työoikeuden professori emeritus Seppo Koskinen muistuttaakin, että vaikka nyt täytyy pyrkiä nopeisiin ratkaisuihin, tulisi päätökset tehdä sopimalla ja hallitusti. Etätyöstä pitäisi tehdä etätyösopimus, sillä se on muutosehto aikaisempaan sopimukseen. Kuten myös Mann, Varey ja Button (2000) tutkimuksessaan ehdottavat, myös Koskinen suosittelee aiemmin mainittujen asioiden sopimisesta etätyössä sekä lisää työntekijän tavoitettavuuden ja perehdytyksen etätyöhön, sekä tietoturvan suojaamisen olevan tärkeitä asioita, joista etätyösopimukseen tulisi kirjata. (Uusi Suomi, 2020.)

Kuitenkin on myös tutkittu, että kokemuksella etätyöstä on vaikutus siihen, miten uhat ja mahdollisuudet nähdään. Ei voida olettaa, että siirtyminen etätyöhön tapahtuisi heti parhaalla mahdollisella tai kaikkia tyydyttävällä tavalla. Mitä enemmän on kokemusta etätyöstä, sitä enemmän sen hyödyt nousevat esille ja haitat vähenevät, kun niihin opitaan vastaamaan oikeilla, organisaatioon sopivilla toimintatavoilla. Organisaation siis täytyy olla valmis oppimaan kokemuksistaan ja mukauttamaan toimintaansa, jolloin puhutaan oppivasta organisaatiosta. Myös etätyön intensiteetti, eli se, onko etätyö täysipäiväistä vai osa-aikaista, vaikuttaa siihen, miten uhat ja mahdollisuudet heijastuvat työntekijään. (Gajendran & Harrison, 2007.)

## **4.2 Etätyön johtaminen**

Jotta etätyön mahdollistamat hyödyt voidaan saavuttaa, on johtajien ja esimiehien tarkasteltava organisaation johtamistyyliä ja sitä, edesauttaako se etätyön implementointia sekä tietotaidon jakamista tiimissä. Aikaisempi kirjallisuus osoittaa, että perinteinen johtamistyyli ei sellaisenaan sovellu virtuaalisiin tiimeihin, joten johtamistyyli on tärkeä sopeuttaa vastaamaan virtuaalisten tiimien vaatimuksia

(Guinaliú & Jordan, 2016). Etätyö edellyttää muutoksia niin johtajien kuin työntekijöiden asenteissa sekä uusien käytäntöjen ja strategian omaksumista. Esimiehet eivät voi suoraan valvoa työntekijöitä, joten valvonnan on perustuttava luottamukseen, kommunikointiin, sitoutuvuuteen ja itseohjautuvuuteen (Dimitrova, 2003.)

Teknologiavälitteinen johtaminen haastaa perinteistä esimies-alaissuhdetta (Savolainen, 2013). Vaarana on, että etätyön johtamisen ollessa heikkoa, auktoriteetti puuttuu ja delegointi on hajanaista, jolloin työntekijöille heidän roolinsa ja työn tekemisen tavoitteet ovat epäselviä (Daim ym., 2012.) Lautschin ja Kossekin (2011) mukaan on olemassa viisi pääkysymystä, jotka täytyy ottaa huomioon etätyön johtamisessa (kuvio 5). Näitä ovat rajoitettavuus, valvonta, sosiaalinen integraatio, työn ja vapaa-ajan välisen rajan johtaminen sekä kulttuuri työyhteisössä. Kuhunkin näistä pääkohdista liittyy kysymyksiä, jotka tulisi ottaa huomioon johdettaessa etätyöntekijöitä:

<b>Etätyön johtaminen</b>	<b>Avainkysymys</b>
Rajoitettavuus	Millä perusteella päätetään, kuka saa tehdä etätyötä ja kuinka paljon työajasta sitä saa tehdä?
Valvonta	Mitkä ovat tehokkaimmat tavat valvoa etätyön tehokkuutta?
Sosiaalinen integraatio	Miten etätyöntekijät saadaan tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi työyksikköä?
Raja työn ja vapaa-ajan välillä	Miten etätyöntekijöiden raja työn ja vapaa-ajan välillä otetaan huomioon ja miten sitä johdetaan?
Kulttuuri työyhteisössä	Miten esimiehet voivat varmistaa, että etätyöntekijät ovat motivoituneita ja kykenevät auttamaan työkavereitaan huolimatta siitä, että he eivät ole fyysisesti työpaikalla?

**Kuvio 5. Etätyön johtaminen (mukaillen Lautsch & Kossek, 2011).**



Etätyössä valvonnan tulisi perustua käytökseen (behavior-based management) sen sijaan, että katsottaisiin pelkästään lopputulemaa (output-based management). Käytökseen perustuvassa johtamisessa valvotaan ja mitataan suoritusta tarkastelemalla itse tekemistä ja niitä muuttujia tekemisessä, joita on mahdollisuus havainnoida. Lopputulemaan perustuvassa johtamisessa taas keskitytään itse lopputulemaan, kuten tuotteeseen, eikä itse lopputulemaan johtaneeseen prosessiin ja siihen liittyvään käytökseen. (Gajendran & Harrison, 2007.) Voidaan sanoa, että etätyössä myös itse prosessin tarkasteleminen on tärkeää hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi, sillä etätiimissä jo prosessiin liittyy paljon eri aspekteja, kuten tietoaidon jakaminen ja luottamus tiimin jäsenten kesken.

Toinen virtuaalisia tiimejä koskevassa tutkimuksessa hyväksi havaittu viitekehys johtamiselle on uudistava vs. liiketoiminnallinen johtaminen (transformational/transactional leadership) (Saarinen, 2016). Toisaalta, ehdotetaan että liiketoiminnalliseen johtamiseen perustuva valvonta parantaa tehtävien suoritusta etätyössä. Liiketoiminnallinen johtaminen keskittyy pitkälti suoraan valvontaan sekä organisaation ja tiimin suorituksen mittaamiseen. (Huang, Kahai & Jestice, 2010.) Toisaalta taas monet tutkijat, kuten Purvanova ja Bono (2009) ovat todenneet uudistavan johtamisen, jossa keskiöön nousevat työntekijöiden motivointi, inspiroiminen ja visioiden johtaminen, parantavan tiimin suoritusta, tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Pitää myös ymmärtää, että etätyössä konteksti ja ympäristö johtamiselle on merkittävästi erilainen ja se vaikuttaa yksilöiden tulkintoihin ja havainnointiin johtajien käyttäytymisestä (Saarinen, 2016).

Grossen (2002) tekemän tutkimuksen mukaan tiimi voi hyötyä merkittävästi kasvokkain tapahtuvasta kommunikoinnista, etenkin projektin alkuvaiheessa. Tiimin tavatessa kasvokkain, se edistää yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunteen syntymistä ja siten edesauttaa sosiaalista integraatiota. Kun heti projektin alussa opetellaan tuntemaan toisten taustoja ja vahvuuksia sekä taitoja ja kokemusta, voidaan sitä hyödyntää mietittäessä tehtävien jakamista työntekijöiden kesken niin, että kaikilla olisi omiin vahvuuksiinsa nähden optimaalisimmat tehtävät. Jotta etätyöntekijät saadaan tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä, on teknologiavälitteistä vuorovaikutusta myös inhimillistettävä. Tämä tapahtuu tuomalla ihmisten persoonallisuus esiin vuorovaikutuksessa esimerkiksi jakamalla kuvia ja

juhlamalla ihmisten saavutuksia myös virtuaalisesti. Ei ole siis täysin mahdotonta luoda ystävyysuhteita myös virtuaalisissa työyhteisöissä.

Esimiesten pitäisi pystyä luomaan virtuaalisiin tiimeihin kulttuuri, jossa sanaa häpeä ei tunneta ja kaikenlainen ideointi ja aivoriivet ovat tervetulleita (Grosse, 2002). Avoin ilmapiiri ja keskustelu lisäävät rohkeutta tuoda erilaisia näkökulmia esiin ja etsiä niistä tietoa aktiivisesti. Tämä taas lisää organisaation ongelmanratkaisukykyä, kun aletaan ymmärtämään eri näkökantoja. On siis erittäin tärkeää avoimien keskustelujen kannalta, että yrityksessä vallitsee psykologinen turvallisuus. Sillä tarkoitetaan sitä, että kenenkään ei tarvitsisi pelätä saavansa kritiikkiä erilaisten näkökulmien esille tuomisesta tai siitä, että he ovat eri mieltä jonkun kanssa. (Daim ym., 2012.) On tärkeää, että tietotaitoa jaetaan tehokkaasti tiimin kaikkien jäsenten kesken huolimatta hierarkioista. Voisi jopa ajatella, että teknologiavälitteinen kommunikointi voi myös lisätä ideointia ja erilaisia näkökulmia, kun myös ujommat ja hiljaisemmat tiimin jäsenet uskaltavat rohkeasti tuoda ajatuksiaan esille. Esimerkiksi globaalissa virtuaalisessa tiimissä henkilö, jonka äidinkieli ei ole työpaikalla vallitseva kieli, voi etäkokouksissa kirjoittaa omat ideansa ja kommenttinsa, jos vieraalla kielellä puhuminen jännittää. Kynnys on paljon matalampi, kuin kasvokkain tapahtuvissa keskusteluissa ja ideoinnissa.

Tiimin ilmapiiri muodostuu sen jäsenten yhteisestä näkemyksestä tiimin tunnelmasta, ihmisten välisistä suhteista ja yhteisesti hyväksytyistä työskentelyn käytännöistä ja toimintatavoista (Edmondson, Kramer & Cook, 2004). Yhteistyöhaluinen ilmapiiri ja osallistaminen virtuaalisessa tiimissä voidaan yhdistää jaetun johtamisen käsitteeseen (Drescher, Korsgaard, Welp, Picot, Wigand, 2014). Jaettuun johtamiseen kuuluu, että tiimin jäsenet johtavat toinen toisiaan antamalla oman panoksensa vastuun ottamiseen ja johtajuuteen, sen sijaan että tiimillä olisi vain yksi selkeä johtaja. Mitä enemmän henkilöitä jaettuun johtamiseen osallistuu, sitä intensiivisempää se on. (Robert, 2013.) Lisäksi mitä intensiivisempää jaettu johtajuus on, sitä enemmän on mahdollisuuksia saavuttaa yhteistyöhaluinen ja toimiva ilmapiiri tiimin sisällä, missä arvostetaan ja kannustetaan toisia osallistamiseen (Drescher ym., 2014).

Virtuaalisessa tiimissä jaettu johtaminen korostuu, sillä yhteistyöhaluinen, avoin ja osallistava ilmapiiri on erittäin tärkeässä osassa tiimin menestyksessä. Se vaikuttaa

myös luottamuksen rakentamiseen ja haluun jakaa tietotaitoa virtuaalisen tiimin jäsenten kesken, sillä mitä enemmän jäsenet osallistuvat jaettuun johtamiseen ja hoitavat omia velvoitteitaan, sitä enemmän se herättää muissa tiimin jäsenissä luottamusta henkilöä ja hänen sitoutuvuuttaan kohtaan sekä hänen kykynsä saada asioita aikaiseksi virtuaalisessa tiimissä (Bergman, Rentsch, Small, Davenport, Bergmann, 2012).

### **4.3 Luottamuksen rakentaminen ja kommunikaatio**

Luottamuksen voidaan sanoa olevan yksi tärkeimpiä ominaisuuksia esimies-alaisuudessa tällä vuosikymmenellä (Savolainen, 2013). Tämän vuoksi johtajien tulisi ensimmäisenä miettiä luottamuksen rakentamista tiimissä. Etätyössä johtajilla yksi suurin pelko on kontrollin menettäminen, kun työntekijät eivät ole suoraan valvottavissa. Tähän luottamus yhteisössä on ratkaiseva tekijä. (Vilkman, 2016.)

Perinteisesti luottamuksen voidaan nähdä kehittyvän kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen sekä yhteisten kokemusten pidempänä historiana, minkä myötä ihmiset ovat oppineet tuntemaan toisena (Greenberg ym., 2007). Kuten Guinaliú ja Jordan (2016) toteavat, myös etätyön johtamisessa luottamuksen rakentaminen ja sopeuttaminen ympäristöön, jossa kommunikointi (tai sen olemattomuus) voi olla merkittävä este suhteiden muodostumiselle, on elintärkeää. Täytyy siis tutkia, miten luottamus rakennetaan kasvokkain tapahtuvan näkemisen puuttuessa, tai onko se ylipäätään mahdollista.

Lisäksi luottamus edistää tietotaidon jakamista ja yhteistyöhalua tiimin jäsenten kesken. Tietotaito on yritykselle merkittävä pääoma, joka voi luoda sille kilpailuetua, joten sen oikeanlaiseen käyttöön ja jakamiseen on syytä kiinnittää huomiota myös virtuaalisessa tiimissä. Samalla kun luottamus edistää tietotaidon jakamista, synnyttää tietotaidon jakaminen luottamusta, sillä se on yksi merkittävimmistä asioista, joita virtuaalisessa tiimissä voi havainnoida, fyysisten merkkien puuttuessa. Toisaalta, luottamuksen ei havaittu olevan merkittävä tekijä tiimin tehokkuuden kannalta virtuaalisessa tiimissä. (Alsharo, Gregg & Ramirez, 2017.) Tämä herättää ristiriitaisen kysymyksen siitä, miksi tietotaidon jakaminen virtuaalisessa tiimissä ei synnytä tehokkuutta, samalla kun luottamus edistää tietotaidon jakamista.

Henttosen ja Blomqvistin (2005) mukaan luottamuksen rakentaminen voi olla haastavaa työyhteisössä, jossa työntekijät tulevat eri taustoista ja kulttuureista sekä työskentelevät erillään toisistaan teknologiavälitteisesti. Etätyössä esimerkiksi perinteiset lounas- ja kahvikeskustelut sekä satunnaiset kanssakäymiset käytävillä tai ennen kokousta, puuttuvat kokonaan, mikä vaikeuttaa suhteiden ja ryhmän identiteetin muodostumista. Myös elekieli ja muut visuaaliset merkit, joista saa yleensä hyvän kuvan ihmisen mielentilasta ja asenteesta, jäävät kokonaan pois. (Greenberg ym., 2007.) Visuaalisten ja auditiivisten merkkien puuttuessa väärinymmärrykset ja -tulkinnat ovat yleisiä etätyöläisten kesken (Daim ym., 2012). Tästä voidaan päätellä, että kommunikointiin, sen määrään, sekä selkeyteen, täytyy kiinnittää huomiota etätyössä, jotta luottamusta saadaan rakennettua. Kommunikoinnin täytyy olla avointa ja runsasta (Vilkman, 2016).

Koska etätyössä kasvokkain näkeminen on harvinaista ja vuorovaikutus ei voi olla spontaania, on kommunikoinnin oltava hyvin selkeää, suunniteltua, tehokasta ja päämäärätietoista, jotta se edistää sosiaalisten suhteiden syntymistä. Johtajien täytyy kiinnittää huomiota siihen, että etätyöntekijöille on määritetty selkeät työtehtävät, tavoitteet ja aikamääreet tehtävien hoitamiselle sekä ilmaista, miten työtä valvotaan. (Bergum, 2009, s. 33.) Grossin (2002) mukaan sujuvaan kommunikointiin kuuluu myös se, että johtajat ja esimiehet jatkuvasti tarkistavat ja tiedustelevat tiimiltä, ovatko he ymmärtäneet työtehtävät ja oman roolinsa siinä sekä kuuntelevat alaisiaan aktiivisesti, keräävät palautetta ja pitävät kommunikoinnin selkeänä sekä yksinkertaisena. Kommunikoinnin täytyy olla jatkuvaa, mikä tarkoittaa, että sitä pitää aktiivisesti suunnitella ja pitää yllä. Toimiva kommunikointi lisäksi varmistaa tiimin innovoivuuden ja menestyksen. Kivimäki ym. (2000) on tutkinut kommunikoinnin tärkeyttä tiimissä innovoivuuden näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että osallistava sosiaalinen vuorovaikutus ja kommunikointi tiimissä on yksi tärkeimpiä edellytyksiä uusille innovaatioille ja siten esimerkiksi tuotepatenteille.

Project management Institute on kehittänyt viitekehyksen projektien johtamiselle. Siihen kuuluu vuonna 1996 julkaistu oma osio ohjeineen kommunikaatiolle yhteisössä (Project Management Body of Knowledge, PMBOK, 1996). Viitekehyksen voi liittää myös etätyön konseptiin, sillä sitä voi hyödyntää myös etätyöhön liittyvässä kommunikoinnissa. Ohjeessa esitetään kaksi tärkeää

näkökulmaa kommunikaatioon; kommunikoinnin suunnittelu ja kommunikoinnin kanavat. Suunnitteluun kuuluu, että määritellään projektiin liittyvät sidosryhmät ja mietitään, mitä tietoa tarvitaan ja kuka sitä tarvitsee, milloin eri sidosryhmät tätä tietoa tarvitsevat sekä miten tieto heille annetaan. Kanavat kommunikointiin on tärkeä osa yhteydenpitoa eri sidosryhmien välillä. Näitä näkökulmia on ehdottoman tärkeä miettiä myös virtuaalisissa tiimeissä ja se on yhteydessä monien tutkimustulosten kanssa siinä, että etätyössä kommunikoinnin laatuun täytyy kiinnittää erityistä huomiota.

## 5 INTEGROIVA SYNTEESI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkielman johtopäätökset integroivan synteessin avulla. Ensin esitellään keskeisimmät löydökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen esitetään työn liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Luku jatkuu tutkimuksen luotettavuuden, käytetyn menetelmän ja lähteiden arvioimisella. Luku päättyy jatkotutkimusehdotuksiin.

### 5.1 Integroiva synteesi

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa etätyön tuomista mahdollisuuksista ja uhista sekä niiden vaikutuksista organisaatioon. Tutkittavana oli myös etätyön johtaminen. Tutkimuksen viitekehyksenä toimi organisaatiot, joissa etätyötä oli kokeiltu tai se oli käytössä, edes osittain. Tutkimuskysymyksiin on nyt saatu vastaus, kun integroivan kirjallisuuskatsauksen metodien mukaisesti aiempaa teoriaa on sovellettu tutkimuksen kontekstiin sopivaksi ja luotu uutta ymmärrystä etätyöstä. Tutkimus selkeyttää etätyön käsitettä ja luo viitekehyksen sen käyttöönotolle sekä etäjohtamiselle. Aloitetaan johtopäätöksien havainnollistaminen vastaamalla seuraavissa kappaleissa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia uhkia ja mahdollisuuksia etätyö voi tuoda organisaatioon?”. Tämän jälkeen vastataan toiseen tutkimuskysymykseen ”Miten etätyö tulisi huomioida johtamisessa?”.

Tässä tutkielmassa etätyö määriteltiin informaatioteknologian avulla tehtävänä työnä, jota tehdään muualla kuin itse työpaikalla ja josta on sovittu työnantajan kanssa. Monien empiiristen tutkimusten ja kirjallisuuskatsausten pohjalta etätyön tekemisestä löytyi useita mahdollisuuksia niin yhteiskunnan, yritysten kuin yksilön kannalta. Tärkeimmäksi etätyön tuomaksi mahdollisuudeksi nousi työntekijän tehokkuuden ja tuottavuuden kasvu, sillä näillä voidaan nähdä olevan positiivinen vaikutus kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla. Tehokkuus ja tuottavuus kasvattaa bruttokansantuotetta, lisää yrityksen tuomaa arvoa osakkeenomistajille tehostamalla liiketoimintaa ja parantaa yksilön tekemää työsuoritusta. Lisäksi etätyö kuormittaa vähemmän ympäristöä kuin perinteinen työnteko, sillä matkustaminen kotoa työpaikalle vähenee. Etätyössä ihmiset eivät ole sidottu paikkaan tai aikaan, joten tietotaidon ja osaamisen hyödyntäminen onnistuu mistä ja milloin vain sekä työn jatkuminen on

taattu epävarmoinakin aikoina, esimerkiksi terveysvaaran uhatessa (Greer & Payne, 2014). Yksilölle etätyö tuo parempia mahdollisuuksia työ- ja kotielämän tasapainottamiseen, joustavuuteen ja itsenäisyyteen. Nämä voivat parantaa merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Saarinen, 2016.)

Etätyön tekemiseen havaittiin liittyvän myös haasteita, jotka organisaatioiden on tärkeä tiedostaa. Tutkimuksissa liittyen etätyön uhkiin, päällimmäiseksi nousi yksilön eristäytyminen ja tiimissä vallitseva puute yhteenkuuluvuudesta muodollisemman kommunikoinnin seurauksena. Etätyön tekemiseen liittyy myös pelko siitä, että etenemismahdollisuudet heikkenevät, kun ollaan poissa esimiehen näköpiiristä (Gajendran & Harrison, 2007). Empiirisissä tutkimuksissa lisäksi esiin nousi työntekijöiden kokemukset etätyöstä sekoittamassa työ- ja kotielämän tasapainoa (Nakrošienė), eli sitä ei nähdä pelkästään hyötynä. Kuten kuviosta kolme (s.18) kuitenkin nähdään, kokonaisuudessaan etätyö tuo enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. Uhat ovat sellaisia, että ne voidaan nähdä haasteena ja niihin löytyy ratkaisu, jos yrityksessä jaksetaan tarpeeksi panostaa johtamisen laatuun ja haasteiden voittoon. Voidaan esimerkiksi miettiä, olisiko osittainen etätyö parempi kuin kokoaikainen. Silloin mahdollisuuksista saataisiin paljon irti ja samalla uhat pienenisivät moninkertaisesti, kun työnteossa mukana olisi myös fyysinen läsnäolo itse työpaikalla.

Monissa tutkimuksissa esiin nousi, että perinteinen johtamistyyli ei sellaisenaan sovellu etätyön johtamiseen (Savolainen, 2013; Guinaliú & Jordan, 2016). Jotta etätyö voidaan ottaa yrityksessä menestyksekkäästi käyttöön, täytyy organisaatiossa niin johtotason kuin työntekijöiden olla valmiita muutokseen. Muutosvalmiutta uutta innovaatiota kohtaan voidaan kuvata Technology Acceptance- mallilla, jonka mukaan innovaation helppokäyttöisyys ja hyödyllisyys ovat suuressa roolissa mietittäessä innovaation kokonaishyötyä. Etätyön täytyy olla siis helppo ottaa käyttöön, eli informaatioteknologiaa täytyy osata yrityksessä hyödyntää. Lisäksi etätyön täytyy tuoda mukanaan hyötyjä. Tärkeänä nähtiin myös yhteisistä pelisäännöistä sopiminen, jotta käytännöt olisivat kaikille mahdollisimman selkeitä.

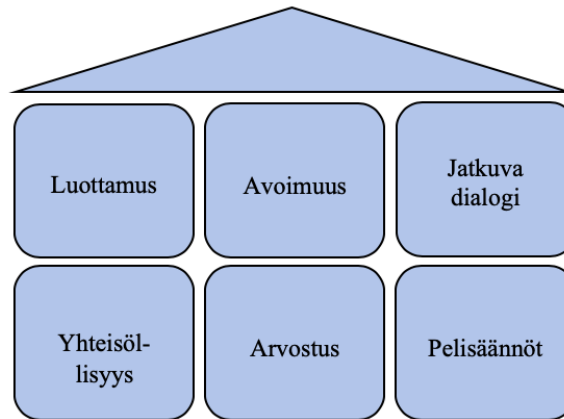
## 5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämän tutkielman tulokset ja havainnot voivat olla hyödyllisiä liikkeenjohdolle. Ne voivat auttaa liikkeenjohtoa ymmärtämään paremmin etätyöstä saatavia hyötyjä sekä oppia vastaamaan haasteisiin muuttamalla johtamistapaa verrattuna perinteiseen johtamistyyliin.

Etätyössä johtaminen ei voi perustua pelkästään lopputuloksen tarkasteluun ja mittaamiseen, vaan huomioon täytyy ottaa koko prosessi sekä johtamisympäristön erilaisuus. Suoritusten mittaamisen lisäksi johtaminen visioiden, motivoinnin ja inspiroimisen avulla todettiin parantavan tiimin suoritusta ja tyytyväisyyttä (Purvanova & Bono, 2009). Olisi erittäin tärkeää onnistua luomaan ilmapiiri, joka on avoin, vastaanottavainen, positiivinen, luottavainen ja turvallinen (Grosse, 2002). Tämä edistää halua tiedonjakamiseen tiimin kesken ja siten edistää myös innovointia. Jaettu johtajuus, eli vastuiden ja johtamisen jakaminen kaikille tiimin osapuolille, edistää yhteistyöhaluista ilmapiiriä, joten sitä kannattaisi lisätä tiimissä sen sijaan, että johtaminen olisi keskitetty vain yhden henkilön vastuulle.

Luottamus ja sen rakentaminen tiimin kesken on ehdottoman tärkeää etätyön johtamisessa. Se voi olla haastavaa, kun epämuodolliset keskustelut ja muut fyysiset merkit, kuten elekieli, jäävät pois. (Greenberg ym., 2007) Kuitenkin, kiinnittämällä huomiota suunniteltuun, selkeään ja jatkuvaan kommunikointiin, on luottamuksen rakentaminen mahdollista. Johtotasossa täytyy osata valita oikeat kanavat kommunikoinnille ja hyödyntää niitä jatkuvasti. Tässä tutkimuksessa osoittautui, että kokonaisuudessaan etäjohtamisessa tulisi ottaa huomioon luottamus, avoimuus, kommunikointi, yhteisöllisyys, arvostus sekä yhteiset pelisäännöt (kuvio 6, s.32). Tämä vastaa Vilkmänin (2016) kirjassaan Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä, määrittelemiini etäjohtamisen kulmakiviin.





Kuvio 6. Etäjohtamisen kulmakivet, (mukaillen Vilkmán, 2016).

### 5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen onnistumista voidaan arvioida sen mukaan, eteneekö tutkimus loogisesti, onko tutkimusongelma ja -kysymys asetettu selkeästi ja vastaako tutkimus niihin sekä onko tutkimuksen tarve perusteltu ja keskeiset käsitteet avattu lukijalle. Lisäksi tutkimusmetodologiasta tulisi löytyä oma kappaleensa, jossa tutkimusprosessi on tarkasti kuvattu ja jossa on selitetty lukijalle, miten, mistä ja millaisen seulan avulla aineisto on valittu. (Torraco, 2005.) Tässä tutkimuksessa lukijalle on kuvion avulla havainnollistettu koko tutkimusprosessi. Käytetyt tietokannat ja hakutermit on esitelty lukijalle.

Lisäksi tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta lisää se, että tutkimus on toteutettu ohjatusti ja siitä on saatu palautetta, siinä on käytetty vertaisarviointia sekä aineistoa on arvioitu julkaisufoorumien avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla lisätä ymmärrystä etätyön tuomista vaikutuksista sekä etäjohtamisesta. Tutkimus onnistui luomaan tietoa ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimusta voidaan siis pitää validina.

Myös esimerkiksi tutkielman ajankohtaisuus, käytetty aineisto ja tutkimustulosten siirrettävyys ovat tekijöitä, joilla integroivan kirjallisuuskatsauksen laatua voidaan

arvioida. Tutkijoiden kesken vallitsi yhteisymmärrys siitä, että etätyö ja sen vaikutukset täytyy määritellä kaikille ymmärrettävällä tavalla ja etäjohtamisen tutkimukseen tulisi panostaa enemmän. Koska etätyönteon määrä on ollut kasvussa ja kasvaa varmasti paljon tulevaisuuden aikana, on relevanttia ja ajankohtaista tutkia sen vaikutuksia ja johtamista. Tutkimuksessa käytettyä aineistoa on arvioitu koko prosessin ajan ja tutkielman perustaksi on kerätty laaja ja monipuolinen kokoelma aineistoja. Tutkimustulokset voidaan siirtää toiseen kontekstiin ja niitä voidaan soveltaa erilaisissa yrityksissä, joissa etätyö on käytössä. Tutkimus ei siis rajoitus esimerkiksi vain yhteen toimialaan. Toisaalta yrityksissä etätyön ja johtamisen ympäristöt vaihtelevat toimialasta riippuen, joten menettelytapaa tulee kuitenkin harkita.

#### **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Koska kandidaatintutkielma on laajuudeltaan melko lyhyt ja tiivis, ei siihen kannattanut sisällyttää empiriaa. Kuitenkin, jatkotutkimuksissa empiiristen tutkimusten avulla voisi testata, pitävätkö tämän tutkielman johtopäätökset paikkaansa käytännössä. Jatkotutkimuksissa voitaisiin konkreettisesti kerätä dataa esimerkiksi haastattelujen ja kyselyjen avulla niin yrityksen työntekijöiltä kuin johdolta liittyen heidän kokemuksiinsa etätyöstä. Kysymyspatteristo voisi liittyä etätyön implementointiin organisaatiossa ja koettuihin haasteisiin ja hyötyihin sekä siihen, miten organisaatiossa on asiat ratkaistu.

Olisi mielenkiintoista tutkia, onko sellaisia yrityksiä, joissa etätyötä on kokeiltu, mutta ei kokeilun jälkeen otettukaan käyttöön. Mitkä haasteet olivat niin isoja, ettei niitä saatu ratkaistua? Miksi haasteet koettiin merkittävämpänä kuin etätyöstä saatavat hyödyt? Minkälainen ympäristö on optimaalisin etätyölle ja millaiset organisaatiot ovat vastaanottavaisimpia etätyön käyttöönotolle? Missä määrin etätyö olisi sellaista, että uhat minimoituisivat, mutta hyödyistä saataisiin paljon irti?

Vuonna 2020 koronavirus pakottaa useat työntekijät tekemään etätöitä. Monien maiden hallitukset ovat selvästi suosittelleet, että mikäli mahdollista, työt tehdään kotoa käsin tartuntojen ehkäisemiseksi. Olisi ehdottoman tärkeää, että tilannetta hyödynnettäisiin etätyön vaikutuksien ja etätyön johtamisen tutkimisessa, sillä se luo

valtavan määrän tutkittavaa dataa aiheesta. Myös esimerkiksi etätyön implementointia koskevia tutkimuksia olisi nyt hyvä tehdä, kun yritykset on pakotettu ottamaan etätyö käyttöön. Näin voitaisiin löytää sopivimpia tapoja implementoida etätyö yhä suosituimmaksi tavaksi tehdä töitä ja siten lisätä siitä saatavia hyötyjä, kuten esimerkiksi organisaatioiden tehokkuutta ja päästöjen vähenemistä.

## LÄHTEET

- Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), pp. 479–490. doi:10.1016/j.im.2016.10.005
- Armstrong-Stassen, M. (1998). Alternative work arrangements: Meeting the challenges. *Canadian Psychology*, 39(1–2), pp. 108–123. doi:10.1037/h0086799
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/job.144>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), pp. 34–49. doi:10.1111/1468-005X.00063
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International journal of management reviews*, 3(2):113. Doi: 10.1111/1468-2370.00058
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of general psychology*, 1(3), pp. 311–320. doi:10.1037/1089-2680.1.3.311
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W. & Bergman, S. M. (2012). The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), pp. 17–42. doi:10.1080/00224545.2010.538763
- Bergum, S. (2009). Management of teleworkers – managerial communication at a distance (Julkaisematon väitöskirjatutkimus). Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/job.145>
- Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W. & Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2):199–212. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>
- Davenport, T. & Klein, P. (2005). Rethinking the mobile workforce. *Optimize*, 4(8), pp. 26–33. Haettu osoitteesta: <https://search.proquest.com/docview/205181965?accountid=13031>
- de La Torre-Ruiz, J. M., Ferrón-Vílchez, V. & Ortiz-de-Mandojana, N. (2014). Team Decision Making and Individual Satisfaction with the Team. *Small Group Research*, 45(2), pp. 198–216. doi:10.1177/1046496414525478

- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New technology, work & employment*, 18(3):181. Doi: 10.1111/1468-005x.00120
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A. & Wigand, R. T. (2014). The Dynamics of Shared Leadership: Building Trust and Enhancing Performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), pp. 771–783. doi:10.1037/a0036474
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M. & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*, 12, 239–272. Haettu osoitteesta: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84903359074&partnerID=40&md5=75505303b87fa191e9a7ab2d32b889d8>
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), pp. 178–199. doi:10.2307/259269
- Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative science quarterly*, 48(4), pp. 622–654. Doi:10.2307/3556639
- Eurofound (2017). *Living and working in Europe*. Haettu osoitteesta: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef18007en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18007en.pdf) Viitattu 4.2.2020
- Fink, A. (2005). Conducting research literature reviews: from the internet to the paper. *Thousand oaks: sage publications, inc.*
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), pp. 1524–1541. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- 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), pp. 77–88. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Gray, Hodson & Gordon (1993). *Teleworking explained*. New York, Wiley.
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H. & Antonucci Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50(4):325–333. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.02.005>
- Greer, T. W. & Payne S. C. (2014). Overcoming telework challenges: outcomes of successful telework strategies. *The psychologist-manager journal*, 17(2):87–111. doi: 10.1037/mgr0000014

- Grosse, C. U. (2002). Managing communication within virtual intercultural teams. *Business Communication Quarterly*, 65(4):22–38. doi: 10.1177/108056990206500404
- Guinaliú, M. & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish journal of marketing – esic*, 20(1):58–70. doi: <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2016.01.003>
- Hallamaa, T. (16.3.2020). Koronavirus synnytti etätyöbuumin, joka saattaa mullistaa työelämän – Asiantuntija: Tässä ollaan aika isojen muutosten äärellä. *Yle.fi*. Haettu osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-11257808>
- Henttonen, K. & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: The evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2):107–119. doi: 10.1002/jsc.714
- Huang, R., Kahai, S. & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), pp. 1098–1110. doi: 10.1016/j.chb.2010.03.014
- Kahai, S.S., Huang, R. & Jestice R. J. (2012). Interaction effect of leadership and communication media on feedback positivity in virtual teams. *Group & Organization Management*, 37(6):716–751. doi: 10.1177/1059601112462061
- Kivimäki, M., Länsisalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Sipilä, K. & Puolimatka, L. (2000). Communication as a determinant of organizational innovation. *R&D Management*, 30(1), 33. doi:10.1111/1467-9310.00155
- Koho, S. (11.3.2020). Työoikeuden professori ihmettelee koronamääräyksiä työpaikoilla: “Työnantajilta uhkaa karata mopo käsistä”. *Uusi Suomi*, Haettu osoitteesta: <https://www.uusisuomi.fi/uutiset/tyo-oikeuden-professori-ihmettelee-koronamaarayksia-tyopaikoilla-tyonantajilta-uhkaa-karata-mopokasista/5377b40f-3491-4522-828e-0b394ea0fca0>. Viitattu 12.3.2020
- Lautsch, B.A. & Kossek E.E. (2011). Managing a blended workforce: telecommuters and non-telecommuters. *Organizational dynamics*, 40(1):10–17. Doi: 10.1016/j.orgdyn.2010.10.005
- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human resource development quarterly*, 14(1):35–58. doi:10.1002/hrdq.1049
- Mann, S., Varey, R. & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15 no. 7, pp. 668–690. doi:10.1108/02683940010378054
- McCloskey, D. W. & Igbaria, M. (2003). Does "out of sight" mean "out of mind"? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters.

- Information Resources Management Journal*, 16(2), 19–34. doi: <http://dx.doi.org/10.4018/irmj.2003040102>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357. doi:10.1108/09555340410699613
- Myers, K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), pp. 225–238. doi:10.1007/s10869-010-9172-7
- Nakrošienė A., Bučiūnienė I. & Goštautaitė B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International journal of manpower*, 40(1):87–101. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ijm-07-2017-0172>
- Ortiz de Guinea, A., Webster, J. & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & management*, 49(6), pp. 301–308. Doi:10.1016/j.im.2012.08.003
- Purvanova, R. K. & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: face-to-face and virtual teams. *The leadership quarterly*, 20(3), pp. 343–357. Doi: 10.1016/j.leaqua.2009.03.004
- Robert, L. (2013). A multi-level analysis of the impact of shared leadership in diverse virtual teams. *CSCW '13: Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work*, pp. 363–374. Haettu osoitteesta: <https://dl-acm-org.pc124152.oulu.fi:9443/doi/10.1145/2441776.2441818>
- Robert, L. P. & You, S. (2018). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the association for information science and technology*, 69(4), pp. 503–513. doi:10.1002/asi.23983
- Saarinen, J. (2016). *Managing global virtual teams* (Väitöskirjatutkimus, Aallon yliopisto). Haettu osoitteesta: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Silva-C, A., Montoya R, I. A. & Valencia A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59. doi: 10.1016/j.techsoc.2019.04.009
- Salmenperä, M. (2005). Johdannoksi. Teoksessa Pekkola J. ja Uskelin L. (toim.) *Etätyöopas työnantajille*, 3-5. Helsinki: Työministeriö.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. Haettu osoitteesta: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)
- Savolainen, T. (2013). Trust Building in e-leadership - Important Skill for Technology-Mediated Management in the 21st Century. International Conference on Management, Leadership & Governance, 288-XI. Kidmore End: Academic

- Conferences International Limited. Haettu osoitteesta: <https://search-proquest-com.pc124152 oulu.fi:9443/docview/1326319201/fulltext/FC83F5F14BE54146PQ/1?accountid=13031>
- Sutela H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – työlötotkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. Haettu osoitteesta: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)
- Torraco, Richard J. (2005). Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human resource development review*, (4)3, 356–367. Haettu osoitteesta: <https://search.proquest.com/docview/221810269?accountid=13031>
- Torten, R., Reaiche, C. & Caraballo, E. L. (2016). Teleworking in the new millennium. *Journal of developing areas*, 50(5), 319–326. doi:10.1353/jda.2016.0060
- Vilhelmson, B. & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New technology, work & employment*, 31(1):77–96. doi: 10.1111/ntwe.12060
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Alma Talent.
- Virolainen, H. (2011). Familiarity and social relationships between members of virtual teams. *Global conference on Business and Finance Proceedings*. ISSN 1931-0285 CD ISSN 1941-9589 ONLINE, 577. Haettu osoitteesta: [https://www.researchgate.net/profile/Lyman\\_Mlambo/publication/233370687\\_Tantalite\\_Production\\_in\\_Zimbabwe\\_and\\_the\\_Role\\_of\\_World\\_Price\\_Trends\\_in\\_the\\_Past\\_Three\\_Decades/links/09e4150eda9943a203000000.pdf#page=600](https://www.researchgate.net/profile/Lyman_Mlambo/publication/233370687_Tantalite_Production_in_Zimbabwe_and_the_Role_of_World_Price_Trends_in_the_Past_Three_Decades/links/09e4150eda9943a203000000.pdf#page=600)
- Vuoripuro, V. (16.2.2020). Kymmenen prosenttia maailman väestöstä on tällä hetkellä karanteenissa koronaviruksen takia. *Helsingin Sanomat*. Haettu osoitteesta: <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006409613.html>
- Whittemore, R. (2008). Rigour in Integrative Reviews. Teoksessa *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*, 149–156. Toim. Christine Webb & Brenda Ross. Oxford: Blackwell Publishing.