

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Mari Laakkonen

ETÄTYÖN JOHTAMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET
Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimusongelma	10
1.2 Tutkimuksen rakenne	11
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	12
2.1. Määritelmiä etätyölle	12
2.2. Etätyön muodot	17
2.3. Johtaminen	19
2.3.1. Johtajuus	20
2.3.2. Minzbergin kymmenen johtamisroolia	21
2.3.3. Jaettu johtajuus	23
2.3.4. Palveleva johtajuus	24
2.4. Luottamus	27
2.5. Etätyön johtaminen	29
3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
3.1. Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	33
3.2. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	34
3.3. Tutkimusstrategia	35
3.4. Hakutermit ja -lausekkeet	36
3.5. Valintakriteerit	37
3.6. Aineiston muodostuminen	38
3.7. Aineiston analyysi	40
4. TULOKSET	42
4.1. Miten etätyön johtamista on tutkittu?	42
4.2. Mitkä tekijät vaikuttavat etätyön johtamisessa onnistumiseen?	44
4.3. Miten eri tavoin etätyön lähijohtajaa voi tukea etätyön johtamisessa?	50

5. JOHTOPÄÄTÖKSET	52
5.1. Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusprosessin arviointi	55
6. POHDINTA	57
LÄHTEET	61
LIITTEET	71
LIITE 1. Aineistoon valikoituneet tutkimukset	71
LIITE 2. Etätyön johtamisessa onnistumisen teemojen sisällön rakentuminen	81
LIITE 3. Miten voidaan tukea lähijohtajaa teemojen sisällön rakentuminen	84

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen.	11
Kuvio 2. Etätyön kehittyminen.	15
Kuvio 3. Jaettu johtajuus.	24
Kuvio 4. Huoneentaulu etätyön johtamisen onnistumisen edellytyksistä.	54
Taulukko 1. Tutkimusaineiston muodostuminen.	40
Taulukko 2. Julkaisut, joissa tutkimusaineiston artikkelit on julkaistu.	43
Taulukko 3. Aineiston artikkeleissa käytetyt tutkimusmenetelmät.	44
Taulukko 4. Aineiston painopistealueet.	44

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö

Tekijä:	Mari Laakkonen	
Pro gradu -tutkielma:	Etätyön johtamisen haasteet ja mahdollisuudet	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 84

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää etätyön johtamisen onnistumisen edellytyksiä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Etätyö on yksi työn tekemisen muoto, jota yleisen määritelmän mukaan tehdään jossakin muussa paikassa kuin työnantajan tiloissa ja josta on sovittu työnantajan kanssa. Tunnusomaista etätyölle on, että siinä hyödynnetään monipuolisesti teknologiaa itse työnteossa sekä siihen liittyvässä viestinnässä.

Tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä etätyön johtamisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin tarkastelemalla eri osapuolten näkemyksiä. Tutkimuskysymykseni ovat: 1. Miten etätyön johtamista on tutkittu? 2. Mitkä tekijät vaikuttavat etätyön johtamisessa onnistumiseen? 3. Millä tavalla organisaatio voi tukea etätyön johtamista?

Tutkimuksen aineistona on käytetty etätyön johtamista koskevaa kansainvälistä tutkimusta. Aineisto kerättiin elektronisista tietokannoista käyttämällä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää. Aineisto sisältää 13 artikkelia, joista 12 artikkelia käsittelee lähijohtamista ja joista nousi esille seitsemän eri teemaa: joustavuus, sitoutuneisuus, itsensä johtaminen, ympäristön tuomat haasteet, viestintä, johtamiskulttuuri ja luottamus. Lisäksi seitsemässä tutkimuksessa käsiteltiin organisaation tuen merkitystä etätyön johtamiselle. Aineiston analyysissä käytettiin sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tulosten mukaan lähijohtaja voi parantaa etätyön onnistumisen mahdollisuuksia vaikuttamalla työntekijän joustavuuteen, sitoutuneisuuteen ja itsensä johtamiseen sekä ympäristön haasteisiin. Viestintävälineiden monipuolinen käyttö auttaa etätyöntekijöitä parantamaan vuorovaikutusta lähijohtajan sekä muiden työntekijöiden kesken. Johtamiskulttuurilla on vaikutusta etätyön johtamisessa ja etätyön tekemisessä onnistumiseen. Organisaatiotasolla etätyön johtamista voi tukea toteuttamalla etätyön perehdytysohjelmia sekä kouluttamalla lähijohtajia. Luottamus lisää työn tehokkuutta ja työviihtyvyyttä.

AVAINSANAT: etätyö, työelämä, epätyypillinen työ, hajautettu työ, joustotyö, yksintyöskentely, virtuaalinen työpaikka, etätyön johtaminen, henkilöstöjohtaminen, johtaminen, hallinto, systemaattinen kirjallisuuskatsaus

1. JOHDANTO

Etätyö on jo vuosikymmeniä käytetty työnteon muoto. Etätyö on lähtökohtaisesti toimiva tapa tehdä töitä useilla eri aloilla, ja lisäksi se on saanut vauhtia ja korostanut merkitystään erilaisten kriisien myötä. (Helle 2004: 16) Varmaankaan kukaan ei olisi jokin aika sitten osannut kuvitella, kuinka ison loikkauksen se ottaa yhteiskunnassa ja koko maailmassa vallitsevien poikkeusolojen vuoksi. Suomessakin etätyöhön on vuonna 2020 siirrytty hetkellisesti aiempaan verrattuna todella isossa mittakaavassa kaikilla niillä aloilla ja niissä työtehtävissä, missä se suinkin on mahdollista. Organisaatiot, joilla oli jo käytössä laajat etätyömahdollisuudet, pystyivät siirtymään nopeassa aikataulussa etätyöhön, koska tekniset välineet ja käytännöt olivat olemassa. (Rahko 2020.) Nähtäväksi jää, miten paljon etätyötä ja sitä tukevia mahdollisuuksia tullaan hyödyntämään myös normaalimman arjen palautuessa. Etätyön mahdollistamiseksi tarvitaan hyvää lähijohtamista ja organisaation tukea.

Etätyön käsite on lähtenyt liikkeelle Yhdysvalloista 1970-luvulla. Silloisen öljykriisin seurauksena tutkijat alkoivat pohtia, miten öljyn käyttöä voitaisiin vähentää. Yhtenä ratkaisuna tähän esitettiin työmatkaliikenteen supistamista, joka toteutuisi, jos ihmiset voisivat työskennellä kotoa käsin. Etätyötä on siis alkujaan perusteltu työmatkaliikenteen vähentämisellä ja siihen liittyen luonnonsuojelulla. (Helle 2004: 16.)

Samaan aikaan Yhdysvalloissa alettiin pohtia mahdollisuuksia hyödyntää kehittyvää teknologiaa sekä työnteon, kaupunkisuunnittelun että yritysten näkökulmasta. Noihin aikoihin kaupungistuminen oli kiivaassa kasvussa, ja lähiöt laajenivat nopeassa tahdissa. Tämän johdosta yksityisautoilu lisääntyi ja aiheutti kaupunkien ilmaan saasteita. Yksityisautoilun lisääntymisen myötä tuli tarve suunnitella ja tehdä uusia maanteitä, sillä autot ruuhkauttivat tiet. Huomio kiinnittyi myös työntekijöiden työmatkakustannuksiin, jotka olivat jatkuvassa kasvussa. Tämän johdosta kaupunkisuunnittelijat alkoivat suositella alueellisten liiketoiminta- ja valtionkeskusten kehittämisessä lähiöalueiden huomioimista, jolloin voitaisiin hyödyntää teknologiaa ja vähentää liikenteen tuomia ongelmia. Lisäksi yritysten hajasijoittamisella pyrittiin toimitilojen kustannussäästöihin ja hyödyntämään tietotekniikkaa, jonka kehitys oli hyvässä vauhdissa. (Nilles 1975: 1142–1143.)

Nykyään etätyön käyttöä on perusteltu edelleen monilla samoilla asioilla, joilla tämä tapa tehdä työtä on lähtenyt liikkeelle. Ympäristön ja ilmaston muutoksen näkökulmasta etätyötä on tutkittu monelta eri kantilta. Yleinen oletus on, että etätyön avulla voidaan vähentää energian kulutusta. Esimerkiksi Hodaka (2015) on tutkinut tätä olettamaa. Tutkimuksessa verrattiin kotona tehtävää etätyötä toimistotiloissa tehtävään, jolloin pystyttiin huomioimaan energian kulutus molemmissa paikoissa. Tutkimuksessa todettiin, että energian kulutusta voidaan vähentää ainoastaan silloin, jos etätyön tekemisessä huomioidaan laajasti monet eri näkökulmat. Energian kulutusta voidaan aidosti vähentää, jos etätyötä toteutetaan ja johdetaan laajamittaisesti yrityksen toimesta. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä on huomioitu toimistotilojen vähentäminen tai sulkeminen etätyön tekemisen aikana, jolloin energian kulutus aidosti laskee, sillä tilojen ilmastointi ja valaistus ovat vähäisemmät. Mutta jos etätyötä tehdään pienessä mittakaavassa, energiaa säästävä vaikutus ei toteudu näiltä osin, koska toimistoissa on työntekijöitä ja valaistusta eikä ilmastointia voida vähentää. Toisaalta energian kulutus kasvaa kotona etätyötä tehtäessä, mutta toisaalta siihen vaikuttaa myös se, kuinka monta henkilöä kotona on samanaikaisesti. Tutkimuksen mukaan 64% etätyöntekijöistä työskentelee yksin kotona, jolloin energian kulutus kotiloissa kasvaa sen verran, että energian säästöt saadaan aikaan vain, jos toimisto pidetään samaan aikaan suljettuna. Etätyö saattaa siis jopa lisätä energian kulutusta. Tutkimuksen mukaan avaimet etätyön avulla säästettävään energiaan saavutetaan, jos etätyössä käytetään energiaa säästäviä työvälineitä, etätyötä tehdään ja johdetaan laajamittaisesti eli työtiloja suljetaan tai niitä vähennetään sekä jos kotona etätyön tekemisen aikana olisi paikalla myös muita perheenjäseniä, kun käytössä on energiaa kuluttavat laitteet kuten ilmastointilaitte. (Hodaka 2015: 89–95.) Larson & Zhao (2017) mukaan etätyö lisäsi kotitalouksien energiankulutusta mutta toisaalta vähensi kotitalouksien päästöjä. Energian tuotannon monimuotoisuuden vuoksi voidaan todeta, että vaikka energian kulutus etätyössä kasvaa, niin sillä voidaan joka tapauksessa vähentää kasvihuonekaasujen määrää (Larson ym. 2017:732–733).

Yhteiskunnan näkökulmasta etätyötä tekemällä voidaan vähentää liikennettä ja sen aiheuttamia saasteita. Japanilaisessa tutkimuksessa pystyttiin osoittamaan, että etätyöllä voidaan vähentää liikennemuukia Tokiossa. Liikenteen vähentyminen vähentää myös bensiinin kulutusta, jolloin ilman saastuminen vähenee. Etätyöllä voidaan siis vähentää

yksityisautoilua ja liikematkustamista. (Collins & Moschler 2009: 55–66.) Tämä kuitenkin riippuu hyvin pitkälti siitä, miten yksilöt järjestävät työtään. Lachapelle, Tanguay & Neumark-Gaudet (2018) ovat tutkimuksessaan päätyneet siihen, että koko päivän kotona tehtävässä etätyössä matkustaminen on vähäisempää kuin osapäiväisessä etätyössä. Sen lisäksi tutkimus osoitti, että etätyö toisessa työpisteessä tai muualla kuin kotona saattaa jopa lisätä matkustamista. Joten tutkimuksen mukaan etätyön tekopaikalla on suuri merkitys siihen, vähentääkö se aidosti liikennettä. (Lachapelle ym. 2018: 2242.) Koska etätyön avulla on mahdollista vähentää liikennettä ja sitä kautta vähentää ilmastolle haitallisia kaasuja, on etätyö otettu yhdeksi tavaksi toteuttaa ympäristön suojelua, jolla voitaisiin hillitä ilmastonmuutosta. (Kwon & Jeon 2017: 256).

Yritysten välinen kilpailu, teknologian kehittyminen sekä uudenlaiset työurat ovat lisänneet tarvetta kehittää erilaisia työn tekemisen muotoja kuten etätyö. Liike-elämän johtajille vuonna 2015 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan 34% yrityksiä johtajista oli sitä mieltä, että yli puolet heidän kokoaikaisista työntekijöistään tekevät etätyötä vuonna 2020. Etätyöllä nähdään olevan monenlaisia positiivisia vaikutuksia sekä etätyötä tarjoaville yrityksille että työntekijöille. Tutkimuksen mukaan työntekijät olivat vuoden kuluessa sitoutuneempia työhön ja työn tavoitteisiin, kun työnantaja mahdollisti etätyön tekemisen. Toisaalta tutkimuksen mukaan johtajien tulee olla tietoisia siitä, että työntekijän sitoutuminen saattaa vähentyä, kun etätyötä tehdään yli vuoden ajan. Johtamisen avulla voidaan kuitenkin ylläpitää sitoutumista hyvällä tasolla antamalla työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi lomien ajankohtiin. Tutkimuksessa osoitettiin myös, että etätyötä tekevät työntekijät saavuttavat paremmin asetetut tavoitteet ja heillä on myös itsellään korkeammat tavoitteet. (Masuda, Holtschlag & Nicklin 2017: 210–214.)

Allen, Golden & Shockley (2015) meta-analyysin mukaan työntekijöiden työhön sitoutuneisuus ei välttämättä lisäännä joustavan etätyön avulla. Tutkimuksen mukaan sitoutuneisuuden vaikuttaa kriittisesti se, missä etätyötä tehdään ja miten se valitaan. Etätyöllä oli vain hyvin pieni vaikutus työhön sitoutuneisuuteen. (Allen ym. 2015:48.)

Pyöriä (2011) osoittaa tutkimuksessaan, että etätyöllä pystytään parantamaan työtyytyväisyyttä ja työnhallintaa. Etätyöllä oli myös myönteisiä vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen. Työnantajien näkökulmasta etätyön tarjoaminen nosti yrityksen kilpailukykyä sekä imagoa. Etätyö nähdään yhtenä kestäväen kehityksen keinona. Se saattaa edesauttaa uusien työntekijöiden palkkaamista sekä motivoida vanhoja työntekijöitä. Työnantajille etätyöstä on myös muita taloudellisia hyötyjä, sillä sen avulla voidaan vähentää toimistotiloja, joiden kustannukset ovat huomattavasti korkeammat kuin järjestää työntekijälle välineistö etätyötä varten. (Pyöriä 2011: 393–394.) Etätyöllä nähdään olevan myös uudenlaisia mahdollisuuksia palkata työntekijöitä, jotka eivät kykene työskentelemään normaaliympäristössä. Yksi esimerkki tästä on liikuntaesteisten työntekijöiden palkkaaminen. (Anderson, Bricout & West 2001.) Samalla etätyö mahdollistaa sen, että yritykset voivat mahdollisesti palkata työntekijöitään maailmanlaajuisesti. Etätyötä voidaan hyödyntää yrityksissä myös yhtenä keinona turvata toimintojen jatkuminen erilaisten vaaratilanteiden tai vaaratapahtumien varalta. Monet yritykset ovat suunnitelleet toimintojaan etätyöohjelmiansa avulla ja pystyneet sen mahdollistamana säilyttämään toimintakykynsä vaaratapahtuman osalta. Tästä hyvänä esimerkkinä on vuonna 2011 tapahtunut terroristi-isku, jossa American Express:n konttori tuhoutui. Etätyön lisääminen mahdollisti normaalin toiminnan jatkumisen, vaikka konttori olikin tuhoutunut. (Sausser & Sims 2013: 339-341.)

Allen ym. (2015) havaitsivat meta-analyysissään, joka oli tehty 28 tutkimuksesta, että etätyö lisää työtyytyväisyyttä. Se riippuu kuitenkin hyvin paljon siitä, kuinka paljon etätyötä tehdään viikon aikana. Mitä suuremmaksi etätyön määrä lisääntyy viikon aikana sitä vähemmän työtyytyväisyys kasvaa. Tämä saattaa johtua siitä, että sosiaaliset kontaktit vähenevät, ja se alentaa etätyön tuomaa työtyytyväisyyttä, joka tulee ottaa huomioon, kun etätyötä suunnitellaan. (Allen ym. 2015:47–48.) Collins ym. (2009) tuovat tutkimuksessaan esille eristäytyneisyyden tunteen sekä sen, että etätyö ja henkilökohtainen elämä saattavat sotkeutua ja aiheuttaa haittaa työntekijälle (Collins ym. 2009: 55–66).

Etätyötä tehdään paljon ja tulevaisuudessa luultavasti yhä enemmän. Tyypillisin mielikuva etätyöstä lienee se, että normaalisti työpaikalla työtään tekevä tekee silloin tällöin työnsä kotoa käsin. Itse asiassa etätyötä tehdään monilla muillakin tavoilla. Saattaa olla,

että työntekijät ja johtajat eivät usein huomaa, että he ovat tekemisissä etätyön kanssa. Etätyön tunnistaminen ja sen hyötyjen sekä mahdollisten haittojen ymmärtäminen on tärkeää jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä työmaailmassa. Yhtä lailla tärkeää on olla perillä erilaisista johtamisen tavoista, erikseen vielä etätyön johtamisesta, jotta etätyö tulisi hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla.

Johtaminen erilaisissa organisaatioissa ja erilaisiin persoonallisuuksiin liittyen on aikojen saatossa kehittynyt moniin eri suuntiin. Aiheesta on myös paljon tutkimustietoa. Puolestaan työnteon tavoista ja muodoista etätyö on varsin uusi ilmiö. Perinteisiin työnteon tapoihin verrattuna etätyön toteuttaminen vaatii sekä työntekijältä että johtajalta uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja sekä organisaatiotason järjestelyjä. Tässä tutkimuksessa pyritään hahmottamaan näkökulmia siihen, miten erilaiset johtamistavat ja -tyylit voivat toimia nimenomaan etätyön johtamisessa sekä siinä onnistumisessa. Lisäksi tavoitteena on pyrkiä selvittämään, miten etätyötä ja sen johtamisessa onnistumista voidaan tukea organisaatiotasolla.

1.1. Tutkimusongelma

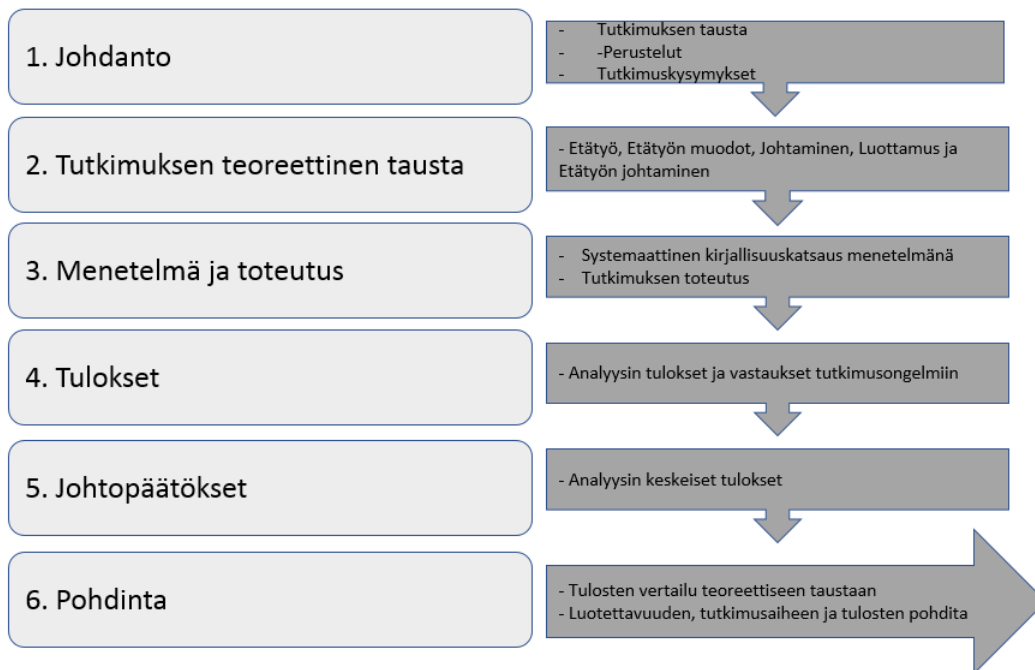
Tämä tutkimus kokoaa yhteen etätyön johtamista ja etätyön haasteita yhdistävän tutkimuskirjallisuuden. Tutkimustietoa tarvitaan johtamiskäytäntöjen kehittämiseen käytännön tarpeita varten. Tämän systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen perustuvan tutkimuksen tarkoituksena on kuvata etätyön johtamisen onnistumisen edellytyksiä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla kootaan tutkittua tietoa etätyön johtamisesta ja sen haasteista, jota voidaan jatkossa hyödyntää etätyön johtamisen ja etätyöhön liittyvän koulutuksen kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten etätyön johtamista on tutkittu?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat etätyön johtamisessa onnistumiseen?
3. Millä tavalla organisaatio voi tukea etätyön johtamista?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen tausta. Teoreettinen tausta koostuu etätyön käsitteen määrittelystä, etätyön erilaisten muotojen esittelystä ja johtamiseen liittyvästä teoriaosuudesta. Johtamisen näkökulmaksi on otettu aiemman tutkimuksen perusteella johtamismalleja, jotka voisivat olla eduksi etätyön johtamisessa. Luottamus on tärkeä osa johtamista, jonka vuoksi se on kytketty osaksi teoriaosaa. Luvussa kolme esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus kokonaisuudessaan sekä perustelut sille, miksi systemaattinen kirjallisuuskatsaus on valittu tutkimusmenetelmäksi. Siinä käydään lävitse systemaattisen kirjallisuuskatsauksen eteneminen sekä selostetaan tarkasti sen eri vaiheet ja aineiston käsittely. Luvussa neljä esitellään analyysin tulokset ja samalla vastataan tutkimuskysymyksiin, jotka on esitetty kohdassa 1.1. Luvussa viisi esitetään johtopäätökset ja luvussa 6 pohditaan tuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen ja tulevaan. Tutkimuksen rakenne ja sen eteneminen on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen.

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa käsitellään etätyön käsitettä, sen taustoja ja kehitystä. Lisäksi luvussa käydään läpi etätyön tyypillisempiä muotoja.

2.1. Määritelmiä etätyölle

Etätyöllä on virallinen määritelmä eurooppalaisessa etätyön puitesopimuksessa, joka tuli voimaan Suomessa vuonna 2005. Etätyö määritellään sopimuksen 2. artiklan mukaan 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”. (Helle 2004: 45–46.) Toisin kuin Euroopan puitesopimuksessa, Suomessa ei ole otettu tietotekniikkaa etätyön määritelmän edellytykseksi vaan Helteen (2004: 47–48) mukaan tietotekniikan hyödyntäminen voitaisiin ymmärtää lähinnä etätyötä kuvaavana ilmiönä. Puitesopimuksessa etätyöksi on määritelty ainoastaan sellainen työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa. Nykyään etätyö ymmärretään erityisesti hajautetun tai joustavan työn tekemisen muotona (Pyöriä 2011: 388). Hajautetulla työllä tarkoitetaan sitä, että työ, jota voitaisiin tehdä yhdessä paikassa, onkin jaettu useampaan eri paikkaan ja tilanteeseen, jossa tiedonkulku tapahtuu tietoverkkojen kautta. Tyypillisesti hajautettu työ muodostuu silloin, kun yritys järjestee uudelleen omia prosessejaan. (Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005: 27.)

Työterveyslaitoksen mukaan etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään jossakin muualla kuin varsinaisella työpaikalla työnantajan tiloissa. Lisäksi etätyön tekemiseen liittyy oleellisesti tietotekniikan hyödyntäminen, ja sille on tyypillistä ajasta ja paikasta riippumattomat työhön liittyvät järjestelyt vaikkakin melko yleistä on, että etätyöntekijän oletetaan olevan tavoitettavissa normaalin virka-ajan puitteissa. Etätyöllä ei tarkoiteta lisätyötä tai ylityötä, jota voidaan tehdä työpäivän jälkeen vaikkapa kotona vaan se on työtä, jota tehdään vaihtoehtoisessa paikassa oman varsinaisen työpaikan sijaan esimerkiksi kotona. (Salli 2012: 95; Vilkmán 2016: 13.)

Kirjallisuudessa etätyölle ei löydy vain yhtä ainutta määritelmää, josta kertoo muun muassa se, että englannin kielessä etätyölle löytyy useita eri termejä kuten esimerkiksi mobile work, telecommuting, telework, remote work, distributed work, flexplace, virtual work distance work ja flexible work. Nykyään englannin kielessä etätyöstä käytetään yleisesti termiä telework. Tämä termi sisältää määritelmän työskentelystä erilaisissa vaihtoehtoisissa paikoissa virallisen työpaikan ulkopuolella. Sen lisäksi kyseinen termi sisältää puhelinkeskustyöskentelyn, kotoa käsin tehtävän liiketoiminnan sekä työpaikalla tapahtuvan sisäisen kommunikaation jonkin sähköisen viestimen avulla. Termillä telework on hyvin laaja etätyön määritelmä. Telework -termi on yleisesti käytössä kirjallisuudessa sekä tutkimuksessa myös Yhdysvaltojen ulkopuolella. (Allen ym. 2015: 42–43; Hynes 2014: 585.)

Myös telecommuting on yleisesti tunnettu etätyön englanninkielinen termi. Termi telecommuting esiintyi ensikertaa vuonna 1975 kirjoituksessa, jossa pohdittiin, millä tavoilla voidaan vaikuttaa kaupunkirakenteeseen. Siihen aikaan telecommuting tarkoitti työtä, jota tehtiin lähempänä kotia sijoitetussa työpisteessä. (Nilles 1975: 1143.) Nykyään määritelmänä on työskentely kotona tai muussa työpisteessä, jossa työntekijä käyttää apunaan tietotekniikkaa tai muuta kommunikaatiovälinettä, jonka avulla hän on yhteydessä työnantajaan, asiakkaaseen tai toiseen työntekijään. Tämä kyseisen termin käyttö ei koske itsensä työllistänyttä työntekijää. (Gibson, Blackwell, Dominicis & Dermerath 2002: 76.)

Suomen kielessä etätyöstä puhuttaessa rinnakkaisina termeinä voidaan osittain käyttää hajautettua työtä, joustotyötä ja liikkuvaa työtä. Rinnakkaiset termit toimivat lähinnä työn tekemistä kuvaavina käsitteinä. (Helle 2004: 43–44.) Sen sijaan Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004) nimeävät sähköistä viestintää ja yhteistyövälineitä hyödyntävän työn e-työksi. He jaottelevat e-työn kolmeen eri osaan: kotona tehtävään etätyöhön, mobiilityöhön ja itsetyöllistettyyn työhön. (Vartiainen ym. 2004: 24–25.)

Messenger & Gschwind (2016) ovat tutkineet kirjallisuutta etätyön kehittämisestä neljän vuosikymmenen aikana ja muodostaneet uudenlaisen ajatuksen etätyöstä. Etätyöstä on olemassa monenlaisia määritelmiä, joihin perustuen tutkijat ovat johtaneet uuden viiteke-

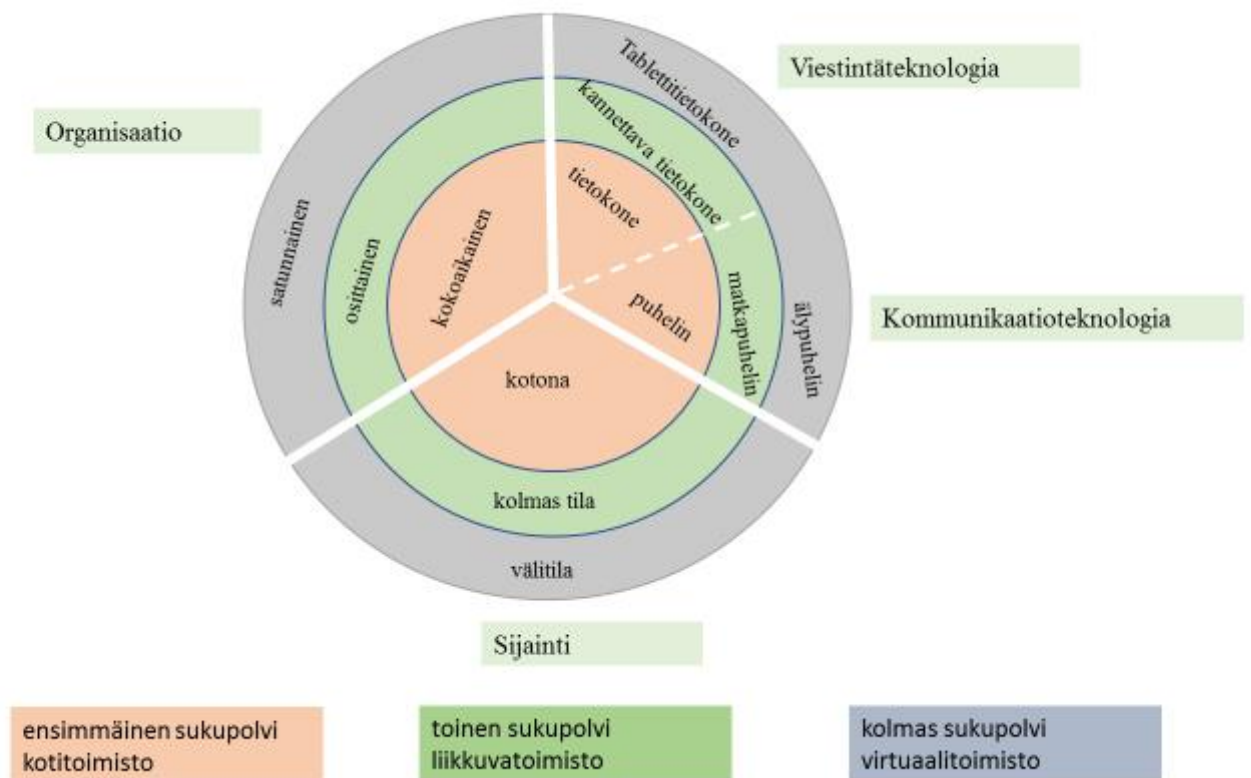
hyksen etätöön kehityksestä ja sen nykyisestä määrittämisestä. Tutkimuksen mukaan etätöön kehitys voidaan jakaa kolmeen aaltoon, jotka on nimetty seuraavasti: kotitoimisto (home office), liikkuvatoimisto (mobile office) ja virtuaalitoimisto (virtual office). (Messenger ym. 2016: 196.)

Ensimmäisen sukupolven etätö on nimetty kotitoimistoksi, ja se kuvaa etätöön alkuaikojia, jolloin työ oli siirretty työnantajan tilojen ulkopuolelle joko kodin lähellä olevaan toimistoon tai kotiin. Etätö perustui perinteisesti kolmen elementin ympärille, jotka olivat teknologia, sijainti ja organisaatio (kuviot 2.). Tuohon aikaan etätö oli paikkaan sidottua työtä, sillä puhelimet ja tietotekniikka eivät olleet vielä kehittyneet siten, että työntekijän liikkuminen ja työn tekeminen samalla olisi ollut mahdollista. Etätö oli tyypillisesti perinteistä toimistotyötä. (Messenger ym. 2016: 204.)

Toisen sukupolven etätöön aaltoa Messenger ym. (2016) kutsuvat liikkuvaksi toimistoksi. Sen erottaminen ensimmäisestä etätöön aallosta on hankalaa, mutta parhaiten sen erottaminen voidaan kuvata teknologian kehittymisen myötä. Toisen polven etätö voidaan määrittellä liikkuvaksi työkseen. Tuona aikana teknologia oli jo kehittynyt siten, että se mahdollisti etätöön tekemisen paikasta riippumatta. Tietokoneista oli tullut kannettavia ja matkapuhelimet olivat tulleet markkinoille. Tämä mahdollisti sen, että työtä voitiin tehdä monissa eri paikoissa kuten lentokentillä, juna-asemilla, asiakkaiden luona tai vaikkapa kahviloissa. Tätä ilmaistaan käsitteellä kolmas tila (kuviot 2.). Työstä voitiin etätöön avulla tehdä edelleen joustavampaa työaikojen osalta siten, että työtä voitiin tehdä iltaisin tai vaikkapa viikonloppuisin. Työaika voitiin siis jakaa etätöössä enemmän kuin aikaisemmin. Etätööstä tuli liikkuvampaa ja kiinteät työpaikat vähentyivät. (Messenger ym. 2016: 198–204.)

Messenger ym. (2016) ovat nimenneet kolmannen sukupolven etätöön virtuaalitoimistoksi. Internet ja sen vaikutukset tieto- ja viestintäteknologian kehitykseen ja käyttöön ovat avanneet uusia mahdollisuuksia hyödyntää teknologiaa. Älypuhelimet, tabletit ja muut vastaavat laitteet sekä digitalisaation tuomat mahdollisuudet tallentaa esimerkiksi tietoa pilvipalveluun ja ylläpitää erilaisia viestinnällisiä verkkoja ovat mahdollistaneet

satunnaisen etätyöntekemisen aivan uusissa tiloissa (kuvio 2.). Uusi teknologia mahdollistaa sähköpostien lukemisen ja niihin vastaamisen, uutistekstien tuottamisen ja vaikkapa pörssi kauppojen teon välittömästi vaikkapa älypuhelimien avulla. Satunnaisella etätyöllä tarkoitetaan vähemmän säädeltyä ja sovittua tapaa tehdä työtä, jota tehdään vapaaehtoisesti työntekijän toimesta kuten sähköpostiin tai puhelimeen vastaaminen. Uuden ajan etätyö on siten kehittynyt virtuaalimuotoon, jossa voidaan hyödyntää ajasta ja paikasta riippumatonta työntekoa. Kehitys ei kuitenkaan poista muita etätyön tekemisen muotoja vaan sen avulla voidaan muuttaa ja parantaa jo olemassa olevia etätyömahdollisuuksia. (Messenger ym. 2016: 199–204.)



Kuvio 2. Etätyön kehittyminen. (Messenger & Gschwind 2016: 203.)

Etätyön määritelmät ovat selkeytyneet 2000-luvulla. Yleisenä periaatteena on, että määritelmässä edellytetään työntekoa jossakin muussa paikassa kuin työnantajan tiloissa ja sen tekemisestä on yhdessä sovittu työnantajan kanssa (Tilastokeskus). Helteen (2004) mukaan etätyötä voidaan tehdä kotona tai työntekijän valitsemissa paikoissa joko kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti. Sille tyypillistä on, että työntekijä voi vaikuttaa työajan järjestykseen sekä työntekopaikkaan. Tämä on ehkä tyypillisin etätyön muoto. (Helle 2004: 50–54.)

Toinen etätyön muoto on etätyökeskuksissa tehtävä työ. Keskuksissa saattaa olla myös toisten työnantajien työntekijöitä. Myös Vilkmán (2016: 13) määrittelee etätyön ansio-työksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyö voi olla joko kokoaikainen, säännöllistä sovitun rytmin mukaan tapahtuvaa tai sitten satunnaista. Etätyölle tunnusomaista on, että siinä hyödynnetään tietotekniikkaa. Vaikka etätyössä tarkoituksena onkin ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt, niin melko tavanomaista on, että etätyöntekijän oletetaan olevan tavoitettavissa normaalin toimistotyöajan puitteissa. (Vilkmán 2016: 13.) Pekkolan (2002) näkemys poikkeaa muista etätyön määritelmistä siten, että etätyö ja e-työ -järjestelyissä korostuu aika- ja etenkin tilajärjestelyjen tuoma hyöty tiedon tuottamisen edistämiseksi. (Pekkola 2002: 39)

Gajendran & Harrison (2007: 1525) tekemän meta-analyysin mukaan hajautetun työn muodoista parhaiten tunnettu on etätyö. He yhdistävät englanninkieliset termit telecommuting, telework ja remote work määrittelemään samaa asiaa, joka on etätyö. Heidän mukaansa etätyö on vaihtoehtoisesti tehty työn järjestely, jossa työntekijät suorittavat työtehtäviä muualla kuin omalla työpaikallaan käyttäen sähköistä mediaa organisaation sisäiseen tai ulkoiseen vuorovaikutukseen. Meta-analyysin mukaan koti on ensisijainen paikka tehdä etätyötä. Etätyötä voidaan tehdä yksilöllisten työjärjestelyjen kautta osa-aikaisesti tai sitten kokoaikaisesti. (Gajendran ym. 2007:1525.) Lachapelle ym. (2018) artikkelin mukaan etätyön määrittely on ollut hankalaa, sillä etätyötä tehdään monella eri tavalla. Etätyötä voidaan tehdä sovitun aikataulun mukaisesti (koko- tai osa-aikaisesti, ylityönä tai työpäivien ulkopuolella), sijainnin perusteella tai niin, että tietty tehtäväkonnaisuus tehdään etätyönä. Myös itsenäisistä ammatinharjoittajista voidaan käyttää termiä etätyöntekijä. (Lachapelle ym. 2018: 2229.)

2.2. Etätöiden muodot

Tämän kappaleen tarkoitus on avata lukijalle etätöissä käytettävien termien sisältöä. Termien käyttö on riippuvainen etätöiden määrittämisestä.

Ajasta ja paikasta riippumaton työ

Modernein näkökulma etätöihin on työteon vapauttaminen ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Tällä tarkoitetaan työjärjestelyjä, joissa työntekijä voi valita työskentelynsä ajan ja paikan omien tarpeidensa mukaan. Ajasta ja paikasta riippumattomaan työhön voidaan rinnastaa termi joustava työ (flexwork) ja se on hyvin lähellä myös hajautetun työn määrittelyä. (Vilkman 2016: 14; Tuomivaara & Ruohomäki.) Työntekijät voivat liikkua vapaasti, mutta edellytyksenä on, että työt tulevat hoidetuksi. Työtä voidaan tehdä monessa eri paikassa kuten kotona, työmatkan aikana esim. junassa tai työpaikalla ja sitä voidaan tehdä omien aikataulujen mukaisesti. Osa työnteosta voi sijoittua toimistotyöaikaan, jolloin on kokouksia tai tehdään muuta yhteistyötä kollegojen kanssa. Toinen osa työajasta voidaan taas esimerkiksi sijoittaa ilta- tai yöaikaan, miten se vaan sopii työntekijän omaan elämäntapaan ja rytmiin. (Vilkman 2016:14.)

Liikkuva työ

Etätöiden yhdeksi muodoksi voidaan rinnastaa liikkuva työ (mobile work). Liikkuvassa työssä työntekijä liikkuu ja työskentelee oman määritellyn työpisteensä ja kodin ulkopuolella säännöllisesti käyttäen hyväkseen viestintäteknologiaa. Kyseessä ei ole mikään etätöiden järjestely vaan käytännön tarpeisiin perustuva työn tekemisen muoto, jonka tarve lähtee itse työstä ja sen tavoitteista. Liikkuvaa työtä voidaan tehdä asiakkaiden luona, lentokentillä ja liikennevälineissä. (Helle 2004: 50–54; Tuomivaara ym.) Liikkuvan työn tekijäksi voidaan määrittellä työntekijä, joka työskentelee näin ainakin kerran kuukaudessa (Tuomivaara ym.). Yleisempi määrittely liikkuvan työn tekijäksi on, että työntekijä työskentelee vähintään 10 tuntia viikossa kuvatulla tavalla (Tuomivaara ym. ; Uhmavaara

ym. 2005: 27). Vilkman (2016:) puolestaan ei näe liikkuvaa työtä etätyönä, koska työn luonne edellyttää poistumisen työpisteestä (Vilkman 2016: 15).

E-työ

E-työllä (eWork) tarkoitetaan yleisesti tieto- ja viestintätekniikkavälitteistä työtä. Käsitettä käytetään Euroopassa kuvaamaan etätyön monia eri muotoja. E-työhön liitetään joustavuus, joka voidaan saavuttaa hyödyntämällä tieto- ja viestintätekniikkaa. (Vartiainen 2004: 24–25; Uhmavaara ym. 2005: 27.)

Hajautetut organisaatiot

Hajautettuja organisaatioita pidetään vastauksena maailmanlaajuisiin haasteisiin. On yhä yleisempää, että ihmiset työskentelevät hajautetusti niin, että he saattavat olla fyysisesti jopa eri puolella maailmaa. Suurissa kansainvälisissä yrityksissä on osa-alueita, jotka toimivat lähes kokonaan verkossa. Verkostomainen hajautettu työ on myös julkisen organisaation arkea. (Humala 2007: 5.) Hajautettu työ on etätyötä laajempi käsite kuvaamaan erilaisia työn järjestämisen tapoja (Nätti, Väisänen & Anttila 2006: 74; Vilkmán 2016: 13). Hajautettu työ tunnetaan myös käsitteillä virtuaalitiimi ja virtuaalityö. Sille ominaista on, että työtä tehdään joko kokonaan tai osittain tieto- tai viestintävälineiden kautta. (Vilkman 2016: 13.)

Hajautetussa organisaatiossa työntekijät toimivat erilaisissa projekteissa ja tiimeissä erossa toisistaan. Yhteisen tehtävän ja päämäärän toteuttaminen vaatii vuorovaikutusta ja kommunikaatiota, joista muodostuu verkostoja ja sitä kautta hajautettu organisaatio. (Vartiainen ym. 2004: 14.) Tyypillisesti hajautettu työ näkyy silloin, kun osa tiimistä on samassa toimipisteessä ja osa tiimin jäsenistä on toisessa toimipisteessä. Hajautetussa työssä on myös mahdollisuus tehdä etätyötä. (Vilkman 2016:13). Etätyötä voidaan tehdä ja toteuttaa monin eri tavoin. Etätyömuodon valinta perustuu työnantajan ja työntekijän

tarpeisiin sekä työn luonteeseen. (Helle 2004: 49.) Hajautettujen organisaatioiden johtaminen, ihmisten sitouttaminen sekä osaamisen ylläpitäminen ovat tulevaisuudessa monen organisaation haaste (Humala 2007: 7).

2.3. Johtaminen

Tässä kappaleessa pyritään käsittelemään ja määrittelemään johtamista yleisellä tasolla. Etenkin käydään läpi perinteistä jakoa johtamisen ja johtajuuden välillä ja sen jälkeen esitellään Minzbergin kymmenen johtamisen roolia, jaettu johtajuus, palveleva johtajuus sekä luottamus. Näissä näkökulmissa on omat yhtymäkohtansa nimenomaan etätöiden johtamiseen, jota tarkastellaan etätöiden johtamisen osiossa sekä johtopäätöksissä.

Johtaminen on hyvin laaja käsite, jota on tutkittu paljon. Tutkimusten tuloksina on syntynyt monenlaisia eri näkökulmia tarkastella johtamista. Sen vuoksi johtamiselle ei ole löytynyt yhtä ainuttakaan oikeaa määritelmää. (Juuti 2006:13.) Parker Follett on määritellyt johtamisen olevan asioiden loppuun hoitamista toisten ihmisten välityksellä. Johtaminen nähdään myös organisaation kokonaisuuden hallinnassa pitämisenä samalla kun johdetaan, innostetaan, suunnataan ja tehdään päätöksiä erilaisten asioiden kohdalla. (Hannagan 2008: 5, 8.) Minzbergin (1973: 95) mukaan johtajan tärkein tehtävä on varmistaa, että organisaation asettamat tavoitteet saavutetaan. Henri Faylon kuvasi johtamistyön olevan suunnittelu-, organisointi-, käsilyöntö-, koordinointi-, ja valvontatyötä (Hamel 2007: 35).

Johtaminen jaetaan kirjallisuudessa usein kahteen ulottuvuuteen: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Asioiden ja ihmisten johtaminen ovat kaksi erillistä toisiaan täydentävää johtamistapaa. Niillä on omat toimintatavat ja piirteet, mutta kumpikin johtamistapa on tarpeellinen, kun tavoitteena on menestyä liiketoimintaympäristössä. (Kotter 1999: 51.)

Johtamisen tavoitteena on järjestyksen ja johdonmukaisuuden rakentaminen. Sen osa-alueita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, työn järjestely, valvonta ja ongelmien

ratkaisu. Organisaation tavoitteet saavutetaan hallitsemalla nämä eri osa-alueet. (Kallio-maa & Kettunen 2010: 24.) Johtaminen korostaa ongelmien ratkointia, pysyvyyttä ja järjestystä sen hetkisen organisaatorakenteen mitoissa, ja sen avulla johdetaan koko organisaation toimintaa strategisen suunnan mukaisesti. Johtajan vastuulla on saada organisaation tehtävät suoritettua toisten ihmisten kautta. Tämän vuoksi hänen aikansa kuluu monesti paperitöissä, kokouksissa ja organisaatiotason ongelmien parissa ja selvittämässä esteitä. Tarkoituksena on luoda puitteet, joissa työntekijät voivat tehdä työtään sujuvasti. Henkilöstö on vain osa organisaation käytettävissä olevista resursseista. Tämän vuoksi tällainen johtaminen voidaan osaksi nähdä kylmänäkin sekä laskelmoivana, vaikka sen tarkoituksena on säilyttää organisaatio kilpailukykyisenä ja tuottavana. Ylätason johtaminen on välttämätöntä organisaation näkökulmasta. Jokaisen organisaation pitää pystyä hallinnoimaan omia resurssejaan. Tehokkaalla hallinnolla varmistetaan organisaation mahdollisuus vastata sille asetettuihin tavoitteisiin. (Daft 2008: 589–594; Gipson, Blackwell & Demerath 2002: 80–81.) Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä enemmän asioiden hallintaan perustuvaa johtamista todennäköisesti tarvitaan.

2.3.1. Johtajuus

Johtajuus (leadership) on taas pyrkimys vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät saavuttamaan organisaation itselleen asettaman tavoitteet. Johtajien vaikutusvalta ei perustu ainoastaan heidän arvoonsa asioiden hallinnassa vaan myös heidän osaamiseensa ja ihmissuhdetaitoihinsa. Johtajuus on soveltuvampaa silloin, kun uudistetaan ja tehdään muutoksia. Johtajat ovat läheisesti tekemisissä työntekijöiden kanssa, ja he vievät organisaatiota eteenpäin muutoksen läpi ja kohti uusia haasteita. Ihmisten johtamisen avulla organisaatio viehdään vanhoista ja vanhentuneista käytännöistä uudempiin ja modernimpiin ratkaisuihin ja valmistetaan organisaatio tulevaisuuden haasteisiin. (Daft 2008: 590–598; Gipson ym. 2002: 81.)

Johtajuus perustuu mm. siihen, että työntekijöiden hyvinvoinnista pidetään huolta. Johtamistyö on pitkäjänteistä toimintaa. Hyvä johtaja ymmärtää, että organisaatiota ei pystytä kehittämään, elleivät sen työntekijät kehity. Sen vuoksi onkin tärkeää, että työyhteisössä

on monenlaisia foorumeita, jotka voivat olla vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa. (Vesterinen 2006: 141–142.)

2.3.2. Minzbergin kymmenen johtamisroolia

Minzberg pitää johtamistyötä tarkkana ja hyvin määriteltynä toimintana. Hänen mukaansa johtamistyö on myös erittäin hallinnollista, ja sen perustana ovat johtamistieteet. Hyvä johtajuus vaatii roolien käyttämistä. Roolien jaottelun lähtökohtana on johtajan sitoutuminen omaan organisaatioon. Minzbergin mukaan johtajalla on kymmenen eri roolia. Nämä roolit on jaettu kolmeen eri pääalueeseen: ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit, tiedon välittämisen roolit ja päätöksentekoroolit. (Mintzberg 1973: 54–58.)

Ihmisten väliset suhteet

Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit pohjautuvat organisaatiossa johtajan asemaan ja auktoriteettiin. Ihmissuhderoolit jakautuvat keulakuvana, ihmisten johtajana ja yhteys-henkilönä toimimiseen. Keulakuvana johtaja on organisaationsa symboli, ja hän edustaa organisaatiota muodollisissa asioissa. Työtehtävät ovat usein rutiininomaisia eivätkä ne sisällä juurikaan vakavia keskusteluja tai tärkeistä asioista päättämistä vaan ennemminkin erilaisia sosiaalisia ja lainmukaisia velvollisuuksia. Näitä ovat esimerkiksi tärkeisiin tilaisuuksiin osallistuminen ja virallisen asiakirjan allekirjoitus. Keulakuvan avulla organisaation toiminta on sujuvampaa. (Minzberg 1973: 58–60, 96.)

Ihmisten johtajan rooli kuvaa johtajan ja henkilöstön välistä suhdetta. Johtaja vastaa tällöin henkilöstön hankinnasta, motivoinnista, ohjaamisesta ja palkitsemisesta. Roolin keskeinen tavoite on saada organisaatioin tavoitteet ja päämäärät toteutettua henkilöstön avulla. Tämä rooli on yleisimmin tunnistettu ja yksi keskeisimmistä rooleista. Ihmisten johtajana johtajan valta näkyy kaikkein selvimmin. Johtaja toimii tässä roolissa aina silloin, kun hänen toimintansa koskettaa myös henkilöstöä. (Minzberg 1973: 60–62, 96–97.)

Kolmas rooli on johtajan rooli yhteyshenkilönä. Tämä rooli ilmenee johtajan toiminnassa siten, että hän luo ja ylläpitää verkostoja organisaationsa ulkopuolelle erilaisiin ryhmiin ja henkilöihin kytkemällä organisaation tähän ympäristöön. Kaikki ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit asettavat johtajan asemaan, jossa hän on sekä ulkoisen että sisäisen informaation keskipisteessä. (Minzberg 1973: 63–64, 97.)

Tiedon välittämisen roolit

Minzbergin mukaan johtaja sijoittuu tiedonkulun kannalta organisaatiossa hyvin keskeiselle paikalle. Yhteyshenkilön roolissa luomiaan yhteyksiä johtaja voi käyttää hyödykseen ulkopuolisen tiedon hankintaan. Myös tiedon välittämisen rooleja on kolme: tarkkailija, tiedonlevittäjä ja tiedottaja. Tarkkailijan roolissa johtaja etsii ja vastaanottaa tietoa eri lähteistä ymmärtääkseen, mitä organisaatiossa ja sen ulkopuolella tapahtuu. Tiedon levittäjän roolissa johtajan tehtävänä on siirtää ulkoista tietoa organisaatioonsa ja sisäistä tietoa organisaation henkilöstön kesken. Tiedottajan roolissa johtaja keskittyy tiedon välittämiseen organisaation ulkopuolelle varsinkin sellaisille tahoille, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan kuten esimerkiksi hallitus ja viranomaiset. Hänen tehtävänä on myös välittää tietoa organisaatiosta medialle. Tiedon välittämisen roolit sitovat yhteen johtamistyötä yhdistäen ihmisten väliset suhteet ja päätöksentekoon liittyvät roolit. (Minzberg 1973: 65 –76, 97.)

Päätöksentekoroolit

Päätöksentekoroolit jakautuvat yrittäjän, häiriöiden käsittelijän, resurssien allokoijan sekä neuvottelijan rooleihin. Yrittäjän roolissa johtaja toimii muutoksien alullepanijana ja suunnittelijana. Hänen tehtävänä on pyrkiä parantamaan organisaatiotaan ja muuta vallitsevaa tilannetta. Häiriöiden käsittelijänä johtaja käsittelee häiriötilanteita, ristiriitoja sekä ennalta arvaamattomia tilanteita. Tällaisissa tilanteissa johtaja ottaa vastuun itselleen välittömästi, jos jokin uhkaa organisaatiota. Resurssien allokointi on organisaation strategiajärjestelmän keskiössä. Resurssien allokoijana johtaja päättää erilaisten resurssien

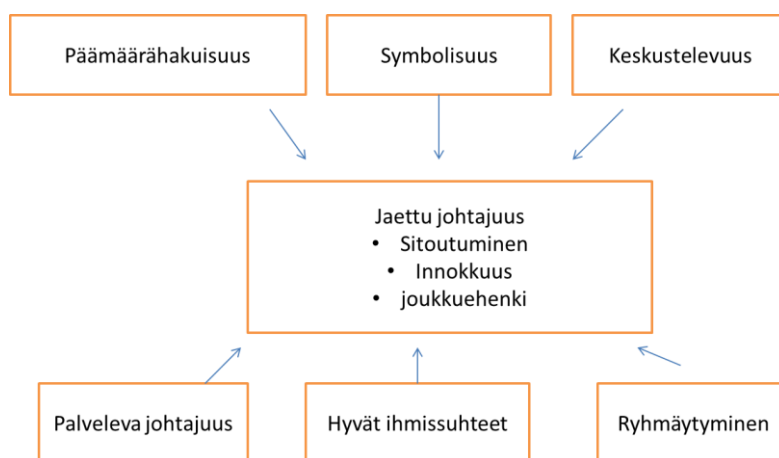
jakamisesta kuten esimerkiksi rahan, ajan, materiaalin ja työvoiman käytöstä ja kohdistamisesta. Resurssien kohdentaminen käsittää kolme elementtiä, joita ovat johtajan ajan aikataulutus, työn ohjelmointi ja muiden tekemien päätöksien hyväksyminen. Ajankäytön aikatauluttamisella johtaja priorisoi asioita. Työn ohjelmoinnissa on taas kyse johtajan päätöksistä liittyen siihen, kuka tekee mitään ja millä resursseilla. Hyväksymällä toisten tekemiä päätöksiä johtaja kontrolloi resursseja ja ylemmän tason päätöksien toimeenpanoa. Neljäntenä roolina on neuvottelijan rooli. Tässä roolissa johtajan tehtävänä on neuvotella toisten organisaatioiden ja yksilöiden kanssa. Neuvottelut ovat olennainen osa organisaation toimintaa. Mintzbergin mallin mukaiset roolit ovat yhteydessä toisiinsa, eivätkä ne esiinny toisistaan erillisinä. Työskennellessään johtaja voi edustaa samanaikaisesti useampaa eri roolia, jos työtehtävä sitä edellyttää. (Mintzberg 1973: 78–99.)

2.3.3. Jaettu johtajuus

Jaetun johtajuuden on tarkoituksena saavuttaa tuloksia ihmisten avulla ja heidän kanssaan. (Kuvio 3.) Johtaminen on moniulotteista, sillä johtaminen ja johtajuus syntyvät sekä kehittyvät jokaisessa organisaatiossa ainutkertaisella tavalla. Johtajan tavoitteena on luoda työntekijöille hyvä työilmapiiri ja samalla tasapainoilla organisaation kulttuurin ja tulevaisuuden kanssa. Tämän avulla hän saa ryhmänsä lähtemään kohti samaa päämäärää, jota organisaatio tavoittelee. Tulosta tehdään ainoastaan työntekijöiden kautta työmotivaation, innon ja yhteistyön avulla. Käytännössä johtajuus on tasapainoilua yksilön, ryhmän ja organisaation välillä, missä pitää huomioida erilaiset muuttujat näiden välillä. (Juuti 2013: 215–225.)

Johtaja ja hänen työntekijänsä ovat samaa joukkuetta. Johtajuus määräytyy yksilöiden työidentiteetin mukaan. Sitoutuminen ja työmotivaatio syntyvät sillä, että lähijohtaja osaa olla herkkä ja vaalia sekä arvostaa työntekijöiden taitoja kunnioittavaa vuorovaikutusta. Tässä onnistuminen vaatii sitä, että johtaja kokee olevansa työntekijän puolella sekä saman joukkueen jäsen kuin hänen työntekijänsä. Yhtä lailla tärkeää on, että työntekijä kokee, että johtaja ajaa hänen parastaan. Lähijohtajan tulee valmentaa oma ryhmänsä kypsemälle tasolle, jossa ristiriitojen ratkaisujen kautta muodostuu yhteinen ymmärrys

siitä, mikä on ryhmän tehtävä. Samalla ryhmälle syntyy yhteinen sosiaalinen rakenne. Lähijohtajan tehtävänä on jakaa ryhmän jäsenille vastuuta. Hänen on pyrittävä jakamaan johtamisvastuuta ryhmälle, vaikka ryhmä pyrkisi siirtämään lähijohtajalle vastuuta ryhmätasoisista päätöksistä. Jos johtamisvastuun siirto toteutuu, syntyy jaettua johtajuutta. Silloin kaikki ryhmän jäsenet kokevat olevansa vastuussa yhdessä oman ryhmänsä tavoitteista ja päämääristä. Tämän lisäksi ryhmän jäsenet alkavat ottaa vastuuta myös toistensa edistymisestä ja hyvinvoinnista. (Juuti 2013: 215–225.)



Kuvio 3. Jaettu johtajuus (Juuti 2013: 224)

2.3.4. Palveleva johtajuus

Viime vuosikymmenen aikana palvelevan johtamisen tutkimus on lisääntynyt merkittävästi. Greenleaf keksi palvelevan johtamisen termin vuonna 1970 luettuaan Herman Hessen kirjaa ”Journey to the East”. Greenleafin mukaan tällainen johtaja keskittyy täyttämään seuralaistensa tarpeet kasvaa, oppia, menestyä ja kehittää omaa potentiaalia tehokkuuteen ja yhteisön luottamukseen. (Guiyao Tang, Ho Kwong Kwan, Deyuan Zhang & Zhou Zhu 2016: 285; Milton Sousa & Dirk van Dierendonck 2017.) Vuonna 1977 Greenleaf kehitti johtajuuden teorian, joka määritteli ihmisten palvelemisen kuuluvan johtajuuden ytimeen. Palveleva johtajuus painottaa eettisyyttä ja ihmisarvoa, joten johtajan on sitouduttava vastuullisena henkilönä johdettaviensa kasvuun persoonana ja ammattinsa

puolesta. Johtajuus tavoittelee myös todellisen yhteisöllisyyden rakentamista organisaation ja sen jäsenten välille. Yhteisöllisyyden rakentaminen perustuu luottamukseen, yhteistyöhön ja sitoutumiseen, joita vaalitaan organisaation sisäisillä suhteilla. (Kalliomaa ym. 2010: 31.)

Jaetun johtajuuden taito vaatii lähijohtajalta palvelevan johtamistyylin omaksumista. Palvelevaksi johtajaksi tuleminen lähtee halusta palvella toisia. Johtaja kuuntelee, miten toiset määrittelevät ja ilmaisevat omia tarpeitaan, ja pyrkii toimimaan niiden mukaan. (Kalliomaa ym. 2010: 31.) Palvelevan johtamistyylin ajatuksena on, että lähijohtaja saa toiminnallaan aikaiseksi sen, että hänen ryhmänsä jäsenet lähtevät mukaan hänen pyrkimyksiinsä. Palvelevaa johtamista tarvitaan useasta eri syystä. On selvää, että lähijohtaja on alaistaan korkeammassa asemassa organisaatiossa. Palvelutapahtumassa taas lähijohtaja asettuu alaistaan alemmalle tasolle ja tasapainottaa näin heidän välistä epäsymmetriaa, joka muodostuu lähijohtaja-alais -suhteessa. Näin heidän välilleen syntyy tasa-arvoisempi suhde, joka mahdollistaa jaetun johtajuuden muodostumista. Greenleafin ajatukseen palvelevasta johtajuudesta perustuen Larry Spears määritteli seuraavat kymmenen palvelevan johtajuuden ulottuvuutta, jota kuvaillaan kirjallisuudessa aika yksimielisesti. Kymmenen ulottuvuutta ei kuitenkaan ole tyhjentävä kuvaus palvelevasta johtajuudesta. Määritelmä antaa kuitenkin lupauksen siitä, mitä palveleva johtajuus on parhaimmillaan. (Juuti 2013: 147–150; Spears 2010: 25–30.)

1. Kuunteleminen: Johtaja keskittyy kuuntelemaan työntekijöitä saadakseen ymmärrystä heidän toiveistansa. Kuuntelemisen avulla johtaja pyrkii ymmärtämään ihmisten tarpeita, tunnistamaan tahtotiloja ja selventämään niitä. Kommunikaatiotaitojen merkitys korostuu.
2. Empatia: Johtaja pyrkii ymmärtämään toisia ja hyväksyy jokaisen omana yksilönään. Hän arvostaa jokaisen taitoja ja näkee ihmisten pyrkivän toiminnassaan hyvään lopputulokseen.
3. Parantaminen: Johtajan tehtävänä on ratkoa vaikeita tilanteita työyhteisössään. Hänen tehtävänsä on eheyttää sekä organisaatio että sen jäsenet.
4. Tietoisuus: Johtajan tehtävänä on lisätä yksilöiden ja koko organisaation tietoisuutta arvojen ja eettisyyden merkityksestä. Tietoisuus auttaa häntä itseään ymmärtämään paremmin valtaa, arvoja ja eettisyyttä.

5. Suostuttelu: Johtaja on taito rakentaa yhteisymmärrystä työyhteisössä. Hän ei omaa asemaansa hyväksikäyttäen pakota ketään toimimaan tietyllä tavalla vaan hän pyrkii kaikin keinoin vaikuttamaan siten, että toiset ymmärtävät hänen omien näkemystensä tarkoituksen.
6. Käsitteellistäminen: Johtaja ajattelee kokonaisuuksia arkisten tapahtumien yli ja hänellä on kyky ajatella pitkántähtäimen vaikutuksia sekä löytää ratkaisuja tulevaisuuteen. Hänellä on kyky tarkastella asioita eri näkökulmista ja halu toteuttaa unelmiaan. Keskeistä on löytää tasapaino käsitteellisen ajattelun ja päivittäisen johtamisen välillä.
7. Kaukonäköisyys: Johtajalla on kyky yhdistää menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus, realiteetit sekä tulevien päätösten vaikutukset. Hänellä on kyky ennakoida tilanteita ja pyrkimys nähdä niiden lopputulos.
8. Palveluhalu: Johtaja haluaa hoitaa muiden asioita kuin omiaan ja on luotettava kumppani.
9. Ihmisten henkisen kasvun edistäminen: Johtaja kunnioittaa ihmisarvoa ja haluaa edistää jokaisen ihmisen henkistä, ammatillista ja yksilöllistä kasvua. Hän käyttää resurssejaan työntekijöiden kehittymiseen ja on kiinnostunut omasta henkilöstöstään.
10. Yhteisön kehittäminen: Johtaja pyrkii rakentamaan yhteisöllisyyttä oman organisaation sisällä ja muiden organisaatioiden välillä. (Juuti 2013: 147–150; Spears 2010: 25–30.)

Palvelevan johtajuuden katsotaan olevan eettistä toimintaa hyvyyden edistämiseksi, joka perustuu omantunnon äänen kuuntelemiseen. Se velvoittaa johtajia ymmärtämään, ketä varten työtä tehdään. Palveleva johtajuus perustuu luottamukseen, ja keskeisenä asiana on yhdistää palvelu ja johtaminen. (Juuti 2013: 147–150.) Yksilötasolla johtajuus kytkeytyy lähijohtajan haluun palvella johdettaviaan. Tavoitteena on johdettavien arvon kunnioittaminen, tyytyväisyys, kehittyminen ja sitoutuminen yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Luottamus on tärkeä osa yksilötasolla tavoitteiden saavuttamisessa. (Kalliomaa ym. 2010: 33.)

2.4. Luottamus

Luottamus on tärkeä johtamisen resurssi. Johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on pyrkiä luomaan hyvät ja luottamukselliset välit alaisiinsa ja mahdollistaa luottamuksellinen työilmapiiri. Luottamus johtamisessa voi olla mahdollisuus edistää organisaation tietämystä, taloutta ja elinvoimaisuutta. Luottamuksen kautta voidaan rakentaa kestäviä, lojaaleja suhteita, jotka eivät helposti mene rikki. Tämän kautta voidaan pitkällä aikavälillä luoda sosiaalista pääomaa, joka voi juurtua organisaation arvokkaaksi sosiaalisesti pääomaksi ja kulttuuriseksi varannoksi. (Savolainen 2013: 291.)

Luottamus voidaan jakaa kahteen eri alueeseen, jotka ovat yleinen luottamus ja interpersonaalinen luottamus. Yleisellä luottamuksella tarkoitetaan uskoa, asennetta tai odotusta toisen ihmisen luotettavuuteen. (Capella 2002: 230.) Yleisellä tasolla luottamus voidaan määritellä uskomukseksi, että henkilöt toimivat odotusten ja/tai velvoitteiden mukaisesti. Heidän tarkoituksenaan ei ole käyttää luottajaa hyväksi tilaisuuden tullen. (Cummings & Bromiley 1996: 303.) Taipumus luottaa toisiin on kuitenkin jossain määrin myös yksilöllistä (Creed & Miles 1996: 19). Interpersonaalisella luottamuksella on aina yksittäinen kohde, johon luottamus on kohdistettu (Larzelere & Huston 1980: 596).

Menestyvä etätyön johtaja luottaa työntekijöihinsä. Luottamus on usein mainittu yhdeksi menestyksen avaimiksi hajautetuissa ryhmissä. Luottamus hajautetussa työympäristössä on yhteistyön edellytys, sillä perinteinen työn kontrollointi on hyvin hankalaa. Johtajan pitää pystyä luottamaan yhdessä työntekijöiden kanssa siihen, että jokainen tekee oman osansa sekä pitää lupauksensa ja että kukaan ei käytä asemaansa väärin. Luottamuksen rakentaminen on kuitenkin haasteellista hajautetussa työympäristössä, koska tällainen työympäristö eliminoi suuren osan luottamuksen rakentamisen edellytyksistä. Näitä edellytyksiä ovat ystävyysuhteet ja jatkuvat henkilökohtaiset tapaamiset, jaetut sosiaaliset normit ja yhteistyön jatkuminen tulevaisuudessa. (Vartiainen ym. 2004: 135.)

Luottamukseen perustuva johtaminen ei ole uusi ajatus. 1960-luvulla ilmestyneen kontingenssiteorian mukaan organisaatorakenne on riippuvainen paitsi toimintaympäristön

olosuhteista myös organisaation strategiasta, koosta, tuotannon varmuudesta/epävarmuudesta sekä teknologiasta. Esimerkiksi yksittäisiin projekteihin soveltuvat parhaiten matala hierarkia, epämuodolliset henkilösuhteet ja monisuuntainen, joustava kommunikaatio ja kontrolli. (Collins ym. 1988: 468.) Kanadalaisessa tutkimuksessa (Richardson 2010:145–146.) lähijohtajat pitivät luottamusta, kommunikaatiota ja itsenäisyyttä etätyön johtamisen kolmena tärkeimpänä teemana. Johtajan on tärkeää mahdollistaa työntekijöille itsenäinen työote ja samalla varmistaa riittävä viestintä, tuki ja kontrolli. Humalan (2007: 50) mukaan luottamukseen perustuva johtamiskulttuuri on todettu ehdottomaksi edellytykseksi etätyön johtamisessa

Vuorovaikutuksen näkökulmasta luottamus on ominaisuus, joka muodostuu aina ihmisten välisistä suhteista (Gustafsson 1998: 6). Työorganisaatioissa luottamuksen lähteenä voidaan ensisijaisesti pitää vastavuoroisuutta. Luottamuksella on todettu olevan useita positiivisia seurauksia. Sen on nähty muun muassa edistävän tiedonkulkua ja oppimista, pienentävän vaihtokustannuksia, tuovan psykologista turvallisuutta, sitouttavan ihmisiä sekä lisäävän yhteistyötä. (Bijlsma-Frankema & Costa 2005: 263.)

Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen syntymisen on perinteisesti ajateltu olevan aikaa vievä prosessi, jossa osapuolten kokemukset etenevät kohti syvempää luottamusta. Luottamuksen on esitetty rakentuvan kolmessa vaiheessa, jotka ovat laskelmointi, tiedon lisääntyminen ja samaistuminen. Laskelmointiin perustuva luottamus syntyy vastaperustetuissa ryhmissä, kun jäsenet huomaavat, että yhdessä työskentelystä on hyötyä. Tietoon pohjautuva luottamus alkaa kehittyä, kun ryhmän jäsenet ovat työskennelleet yhdessä jonkin aikaa ja saaneet tietoa toisten käyttäytymisestä eri tilanteissa ja tehtävissä. Tämän kautta he oppivat, mitä toiselta voi odottaa eri tilanteissa. Samaistumiseen perustuva luottamus syntyy, kun ryhmän jäsenet havainnoivat, että heillä on samankaltaiset arvot, päämäärät ja aikeet. (Humala 2007: 54 –55.) Hajautetuissa ryhmissä, joissa ihmisillä on harvoin pitkää yhteistä menneisyyttä tai mahdollisuutta syventää arvioita toisista, luottamus ei synny tämän vai-

herakenteen kautta. Hajaantumisen lisääntymisen myötä kokemusten saaminen ja syvemmän luottamuksen rakentaminen vaikeutuu koko ajan. Toisaalta hajautetussa täysin virtuaalisessa yhteisössä luottamus näyttää syntyvän ajoittain hyvinkin pikaisesti vähäiseen tietoon perustuen ja se saattaa olla hyvin kestävä, vaikka yhteisön jäsenet eivät koskaan tapaisikaan. (Vartiainen ym. 2004: 135–136.)

Pikaluottamus on malli, jolla on pyritty selittämään luottamuksen syntyminen hajautetuissa ryhmissä. Alun perin malli kehitettiin selittämään luottamusta väliaikaisissa ryhmissä, mutta se soveltuu myös hajautettuihin ryhmiin, koska näiden ryhmien haasteena ovat samat asiat: vaikeus tietää toisten motiiveja ja suoran kokemuksen puutos toiminnasta. Ryhmän jäsenellä ei ole mahdollisuutta tutustua toisiin jäseniin, mutta yhteisen tehtävän ja päämäärän suorittaminen vaatii luottamusta. Tällöin luottamus rakentuu rooli-odotusten kautta. Rooliodotukset rakentuvat taas asiantuntijuuden ja ammattimaisen toiminnan varaan. Pikaluottamus on enemmän toimintaan perustuvaa kuin yksilöiden välisiä suhteita. (Vartiainen ym. 2004: 136.) Tehokkaan verkostotyön yksi tärkeä edellytys on keskinäisen johtajuuden ja luottamuksen kehittyminen. Tarvitaan uusia johtamisentaitoja, jotka edistävät luottamuksellisten suhteiden kehittymistä erilaisissa verkostoissa. (Humala 2007: 57.)

2.5. Etätyön johtaminen

Tässä luvussa käydään läpi johtamisessa onnistumista nimenomaan etätyön näkökulmasta. Ensin aihetta lähestytään organisaatiotasolla tullen sitten itsensä johtamiseen sekä jaotteluun asioiden ja ihmisten johtamisesta.

Johtamisen kehitys on edennyt hitaasti. Edelleen johtajilla on useissa organisaatioissa samat johtamisen rituaalit kuin muutama sukupolvi aikaisemmin. Saattaa olla, että jotkin hierarkian tasot ovat vähentyneet, mutta käytännössä ne ovat edelleen monin tavoin säilyneet. Työntekijät ovat yhä paremmin koulutettuja, mutta heiltä vaaditaan edelleen johtajan käskyjen tinkimätöntä noudattamista. Keskitason johtajat tekevät edelleen samoja

töitä, joita he aikaisemminkin tekivät, ja strategiset päätökset tehdään edelleen ylimmän johdon toimesta. (Hamel 2007: 20.)

Nykyisen johtamisen avulla on saavutettu paljon merkittäviä asioita. Sen avulla on pystytty standardoimaan monimutkaisia tehtäviä ja käsittelemään erilaisia yksittäisiä prosesseja. Johtamisen avulla pystytään hallitsemaan kustannusten seuranta ja johtamaan suuria työntekijämassoja ympäri maailmaa. Nykyisen toimintaympäristön haasteena on jatkuva muutos, joka vaatii organisaatiolta yhtäaikaaisesti sopeutumiskykyä ja tehokkuutta. (Hamel 2007: 25–27.) Organisaatioiden laajeneminen ja yhtä lailla kaventuminen on saanut aikaan sen, että johtajilta vaaditaan monitaitoisuutta ja vuorovaikutustaitoja sekä uudenlaisia palautteiden antamisen, vastaanottamisen ja hyödyntämisen taitoja. Yhä hajaantuneempi verkostoyhteistyö ja sähköisten kommunikaatiovälineiden käyttäminen ja käytön lisääntyminen asettavat uusia haasteita johtajuudelle. (Humala 2007: 13.)

Perinteinen johtamiskulttuuri ei edesauta siirtymistä etätyön pariin. Johtamisessa tapahtuu muutoksia uusien suuntauksien mukaan, mutta ongelmaksi muodostuu usein se, että johtajat ovat haluttomia luovuttamaan valtaansa. Niinpä johtajien asenne on yksi suurimmista tekijöistä, joka vaikuttaa muutokseen. Jotta etätyötä voidaan johtaa onnistuneesti, operatiiviseen johtamiseen tarvitaan uusi toimintatapa. Organisaatioiden olisi syytä tietää, mistä oma johtamiskulttuuri on peräisin ja pystyä muuttamaan sitä, jotta etätyön tekeminen mahdollistuu. Sen lisäksi on tärkeää antaa johtajalle tukea oppia uusia tapoja johtaa. (Pyöriä 2011: 391; Johnson 2004: 733–734.) Hajautettu työ kehittää ja muuttaa organisaation johtamista. Johtajan tehtävänä ei ole enää valvoa ylhäältä sitä, mitä alaiset tekevät vaan näyttää suuntaa ja luoda yhteiselle työlle merkitystä kehittämällä etätyöntekijöiden välille hyvää ilmapiiriä. (Humala 2007: 159.)

Mitä etätyön johtamiselta vaaditaan?

Etätyön johtamisessa suurena erona tavalliseen johtamiseen on se, että johtaminen tapahtuu ympäristössä, jossa keskenään työtä tekevät ihmiset tapaavat toisiaan harvoin tai ei lainkaan. He saattavat työskennellä maantieteellisesti laajalla alueella tai jopa eri maissa.

Keskinäinen yhteydenpito tapahtuu erilaisten sähköisten välineiden avulla. Johtajilta vaaditaan yhä enemmän kykyä johtaa yli aikavyöhykkeiden, kansallisten rajojen ja kulttuurien. (Humala 2007: 15.) Hajautetun toiminnan johtamisessa on organisaation johtajalle esitetty olevan kolme eri roolia. Johtaja toimii suunnittelijana, verkoston käsittelijänä ja kehittäjänä. Organisaation strategian pitää pystyä tukemaan hajautetun työn viestintää, ja johtajan pitää pystyä tunnistamaan kriittiset ja tärkeimmät asiat, jotta työntekijät voivat keskittyä olennaisiin asioihin. (Vartiainen ym. 2004: 125–126.)

Etätyöntekijät kaipaavat ihmisläheistä johtajuutta tunteakseen olonsa mukavaksi erilaisessa työympäristössä. Etätyöntekijöille onkin tärkeää, että heidän työympäristönsä vaativuus on ymmärretty oikein. Johtamisessa keskeistä on onnistua antamaan työntekijöille kokemus yhteenkuuluvuudesta työnteon keskellä. (Gipson ym. 2002: 81; Richardson 2010: 140.)

Etätyössä keskeinen johtamisväline on työntekijöiden kyky johtaa itseään. Eaton, Kossek & Lautsch (2006) ovat tutkineet itsensä johtamista rajojen vetämisen näkökulmasta työn ja vapaa-ajan välille. Heidän tutkimuksessa suhtaudutaan kriittisesti siihen, onko etätyö suotuisa vaihtoehto työlle ja perheelle, koska sen katsottiin lisäävän konflikteja näiden kesken. Eaton ym. (2006: 347–367.) Toisaalta Haines, St-Onge & Archambault (2002) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työntekijät, joilla on itsensä johtamisen taito kokevat todennäköisimmin etätyöhön siirryttyään työn ja elämänlaadun paranevan. Itsensä johtaminen on vankka ennustaja etätyön tuloksille. Koska itsensä johtaminen on opittava taito, olisi todennäköistä, että etätyönhallintaan liittyvä koulutus ja kehittäminen etätyöntekijöille johtaisi entistä suurempiin suorituskyvyn parannuksiin työntekijöiden siirtyessä perinteisestä toimistoympäristöstä etätyöjärjestelyihin. (Hanes, ym. 2002: 32–50.)

Asioiden ja ihmisten johtaminen etätyössä

Etätyön johtamisen näkökulmasta on syytä erottaa asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Kuten jo aiemmin todettiin, asioiden johtamisen päämääränä on saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet tehokkaasti tuottamalla järjestystä ja johdonmukaisuutta. Se

saavutetaan johtamalla suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin, miehittämisen, kontrolloinnin ja ongelmanratkaisun osa-alueita. Ihmisten johtamisessa taas käytetään hyödyksi vaikuttamista toisiin ihmisiin, minkä avulla mahdollistetaan päämäärien toteutuminen. Tarkoituksena on tuottaa muutoksia ja suuntauksia näyttämällä johtajuuden avulla suuntaa, koordinoimalla ihmisiä sitouttamisen, tavoitteiden kautta sekä motivoimalla ja inspiroimalla ihmisiä. Etätyö on kasvava työn teon muoto. Työelämän muutoksen johtaminen onnistuu paremmin ihmisten johtamisella. Sen vuoksi onkin tärkeää, että etätyön johtamisessa keskitytään ihmisten johtamiseen, jotta etätyön johtaminen voisi toteutua etätyön tekijöiden ja organisaation eduksi. (Kalliomaa ym. 2010: 24–26.; Gipson ym. 2002: 81.)

Viestintätaidot ovat keskeisessä osassa ihmisten johtamista. Laajasti ymmärrettynä tähän voidaan laskea kuuluvaksi sekä erilaisten viestintävälineiden sujuva tekninen käyttäminen, että vuorovaikutustaitojen hallinta. Etätyön johtamisessa korostuvat tietyt viestinnän ja työnteon hallinnan osa-alueet. Esimerkiksi aikataulujen järjestely ja hallinta nousevat lähijohtajan työssä tärkeään rooliin silloin, kun lähijohtajalla on työntekijöitä monella eri aikavyöhykkeellä. Johtajan on pystyttävä luomaan virtuaalisia siteitä työntekijöihinsä, mikä ei ole helppoa. Myös yksittäiset fyysiset tapaamiset ovat olennainen osa lähijohtajan työtä ja siteiden luomista, myös etätyön johtamisessa. (Offstein, Evan, Jason, Morwick & Koskinen 2010: 35–36.) Johtaminen etäältä on tukemista, mentorointia ja motivointia. Verrattuna kasvokkain tapahtuvaan johtamiseen etätyön johtamisessa on vielä tärkeämpää luottaa henkilökuntaan sekä heidän asiantuntemukseensa. Sen lisäksi on tärkeää myös arvostaa ja kunnioittaa heidän osaamistaan. Myös tunneäly ja uudenlainen valmentava johtamisasenne korostuvat. (Vartiainen ym. 2004: 124–128.)

3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Etätyöstä löytyy paljon tutkimuksia liittyen sen hyötyihin, haittoihin sekä johtamiseen. Lisäksi etätyön tekemisen määrä on ollut jatkuvassa kasvussa, sillä yrityksiä kiinnostavat sen tuomat mahdollisuudet. Merkittävä tekijä on myös ilmastonmuutos, johon liittyen etätyö on yksi vaihtoehto koska sen avulla voidaan vähentää esimerkiksi työmatkaliikennettä. Koska etätyö on hyvin merkityksellinen työnteon muoto, sen johtaminen on myös hyvin tärkeä osa kokonaisuutta. Jotta tutkittu tieto saadaan hyödynnettyä etätyön johtamisen näkökulmasta, on perusteltua tutkia etätyön johtamisesta tehtyjä tutkimuksia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla.

Tässä luvussa on tarkoitus esitellä, mikä tekee systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta systemaattisen ja millainen systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmänä.

3.1. Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksia voidaan tehdä monia eri tarkoituksia varten, minkä vuoksi on olemassa monenlaisia erityyppisiä katsauksia, jotka on jaoteltu monin eri tavoin (Suhonen, Axelin & Stolt 2015: 8). Johansson (2007) jakaa kirjallisuuskatsaukset viiteen eri ryhmään: systemaattisen kirjallisuuskatsaus, kirjallisuuskatsaus, narratiivinen kirjallisuuskatsaus, perinteinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi (Johansson 2007:3). Puolestaan Salminen (2011) sekä Suhonen ym. (2015) jaottelevat kirjallisuuskatsauksen kolmeen ryhmään: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi (Salminen 2011:6; Suhonen ym. 2015: 8). Kirjallisuuskatsausten avulla voidaan hahmottaa jo olemassa olevien tutkimusten kokonaisuutta. Kokoamalla yhteen tiettyyn aiheeseen jo olemassa olevaa tutkimusta saadaan kokonaiskuvaa siitä, millaista tutkimusta sisällöllisesti on jo tehty ja mitä menetelmiä on käytetty. Kirjallisuuskatsauksella voidaan tarkoittaa laajaa tutkimuskokonaisuutta tai sillä voidaan tarkoittaa vain kahden tutkimuksen käsittelyä. (Johansson 2007: 3.) Kirjallisuuskatsauksia on tehty hyvin paljon terveys- ja lääketieteen alueella. Sen sijaan hallintotieteen puolella niitä on tehty suhteellisen vähän. (Johansson 2007: 3; Salminen 2011:4.)

Laajoissa kirjallisuuskatsauksissa ongelmana saattaa olla, ettei lähteillä ole keskinäistä yhteyttä tai tiedonhaun menetelmiä ei ole tarpeeksi avattu, jolloin lukija ei voi tietää, millä perusteella materiaali on kerätty. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan välttää tämänkaltaiset ongelmat. (Metsämuuronen 2003: 16.) Systemaattista kirjallisuuskatsausta on yleisesti pidetty suositeltavana tapana toteuttaa tutkimus, koska se on yksityiskohtainen ja kriittinen verrattuna ei-systemaattiseen tutkimukseen, jossa kriittiset huomiot voivat jäädä tutkimuksen ulkopuolelle ja siten vääristää tutkimustuloksia (Aveyard 2010: 2, 13, 18)

3.2. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Tässä tutkimuksessa on käytetty menetelmänä systemaattista kirjallisuuskatsausta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on itsenäinen tieteellinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on kuvata sekä lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 46). Sen avulla voidaan koota kohteena olevasta aiheesta aiempaa tutkimusta, joka on aiheen kannalta mielenkiintoista ja tärkeää (Johansson 2007:3; Salminen 2011:9). Toisaalta sen avulla voidaan myös paljastaa aiemmissa tutkimuksissa esiintyviä puutteita ja tuoda esille uusia tutkimusaiheita (Salminen 2011: 9). Systemaattista kirjallisuuskatsausta voidaan myös hyödyntää tutkimuksen alkuselvityksenä, jolloin sen avulla kerätään tietoa siitä, mitä aiheesta on jo tutkittu ja saatu selville sekä mistä tarvitaan vielä lisää tietoa (Aveyard 2010: 1; Salminen 2011: 9). Systemaattisuuden avulla pyritään luomaan kriteerejä, jotka lisäävät tutkimuksen tieteellistä uskottavuutta (Valkeapää 2015: 66).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus etenee tietyn vaiheistuksen mukaan, jotka voidaan jakaa kolmeen pääkohtaan: katsauksen suunnitteluvaihe, katsauksen tekeminen (tiedonhaku, analysointi sekä synteessin teko) ja raportointi. Suunnitteluvaiheessa tutustutaan aihealueen aiempaan tutkimukseen ja asetetaan tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiä muodostettaessa on hyvä tehdä alustavia hakuja, joiden avulla tutkija saa käsityksen olemassa olevasta kirjallisuudesta. Tämän jälkeen tutkijan tulee pohtia tutkimuksessa käytävät menetelmät, joilla katsaus tehdään. Menetelmät sisältävät hakutermin pohdinnan ja valinnan sekä päätöksen siitä, mitä tietokantoja haussa käytetään. (Johansson 2007: 5–

6.) Hakustrategiaa varten tutkijan tulee määritellä tutkimuksen poissulku- ja mukaanotokriteerit. Kriteereiden avulla tunnistetaan helpommin mukaan otettavat tutkimukset ja samalla vähennetään virheellisen ja puutteellisen katsauksen mahdollisuutta. Kriteerit auttavat tutkijaa myös hallitsemaan aineiston kokoa. (Niela-Vilén & Kauhanen 2015: 26.) Kirjallisuuskatsauksen systemaattisuus vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen, sillä valittavat aikaisemmat tutkimukset eivät voi tulla valituksi aineistoon sattumanvaraisesti ilman selkeitä perusteluita tai vain sen vuoksi, että ne kiinnostavat tutkijaa henkilökohtaisesti. Systemaattinen aineiston valinta mahdollistaa sen, että kerätyn aineiston avulla saadaan aikaan luetettavia tutkimustuloksia. (Aveyard 2010: 9–10.)

Tiedonhaku tapahtuu prosessina, joka tehdään järjestelmällisesti ja avoimesti. Aineiston analyysin ja synteysin tarkoituksena on tehdä yhteenveto sekä järjestää aineistoon valittujen tutkimusten tulokset. Sen jälkeen tutkija kirjoittaa ja tulkitsee tuloksia, jonka päämääränä on muodostaa ymmärrystä lisäävä kokonaisuus. Analyysi ja synteesi tehdään samanaikaisesti. Tulosten raportoinnissa raportoidaan kaikki eri vaiheet mahdollisimman tarkasti. Jotta lukija pystyy seuraamaan sitä, miten tutkimustuloksiin on päädytty, tiedonhakuprosessin vaiheet on kuvattava ja raportoitava tarkasti. Oleellista on, että dokumentointi tehdään tietyllä tarkkuudella, jotta tiedonhakuprosessi voidaan aina toistaa uudestaan jonkun muun tekemänä. Raportointi auttaa lukijaa arvioimaan myös katsauksen luotettavuutta. (Niela-Vilén ym. 2015: 30–32.)

3.3. Tutkimusstrategia

Tutkimusongelman ja -kysymysten asettelun jälkeen systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa luodaan tutkimusstrategia. Tutkimusstrategia on tutkimuksen keskeisin vaihe, sillä hakuprosessi on tutkimuksen luotettavuuden kannalta yksi tärkeimmistä vaiheista. Strategian avulla pyritään tunnistamaan ja löytämään mahdollisimman laaja aineisto, jonka perusteella tutkija voi vastata asettamiinsa tutkimuskysymyksiinsä. Tutkimusstrategiassa tutkija itse määrittää aiheensa kannalta keskeiset hakutermit ja hakulausekkeet, jotka pohjautuvat tutkimuksen käsitteisiin. Hakutermin tulee olla johdonmukaisia, jotta

ne vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi strategiassa määritellään, milaista kirjallisuutta hauissa käytetään. Hakuprosessissa tehdyt valinnat ja virheet vaikuttavat johtopäätöksiin ja antavat epäluotettavan kuvan aiheen olemassa olevasta aineistosta. (Aveyard 2010: 69–70; Niela-Vilén ym. 2015: 25–26.) Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa aineistonkeruu tapahtuu järjestelmällisellä tiedonhauilla, jotta kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen aineisto tulee huomioiduksi. Hakustrategia pitää dokumentoida huolellisesti, jotta sitä voidaan pitää tieteellisesti pätevänä ja sen avulla voidaan toistaa kirjallisuuskatsaus toisen tutkijan toimesta. (Pudas-Tähkä ym. 2007: 49–50.)

3.4. Hakutermit ja -lausekkeet

Muodostin tutkimukseni hakutermit ja -hakulausekkeet etätyön määritelmistä sekä etätyön muodoista, joita olen määritellyt tutkimuksessani. Tutkimukseni rajauksesta johtuen jouduin kääntämään etätyöhön liittyvät sanat englanninkielelle. Käännöksessä apua käytin aiempaa kirjallisuutta sekä sanakirjaa, joiden avulla pystyin määrittämään etätyöstä käytetyt englanninkieliset sanat.

Aineiston hakemisen aloitin kirjautumalla Vaasan yliopiston kirjastoon Tritoniaan yliopiston tunnuksilla. Sieltä valitsin Finnan tarkennetun haun ja E-artikkelit. Testasin tarkennetun haun kautta, että kyseiset hakusanat toimivat ja että ne ovat hakukoneelle tunnistettavia. Tämän jälkeen selasin Tritonian omilta sivuilta tietokantoja, jotka sisältävät lehtiä, jotka ovat vertaisarvioituja tieteellisesti sekä samalla sisältävät kokotekstiaartikkeleita hallinnon ja johtamisen aloilta. Selailun perusteella päädyin tarkastelemaan Emerald Journals, Ebsco Host sekä Sage Journals tietokantoja. Perushauilla ilman rajoituksia Ebsco host tietokannasta löytyi 1227, Emerald tietokannasta 3387 ja Sage tietokannasta 4325 tulosta. Suoritin aineistoni haun Ebsco Host ja Emerald Journal tietokannoista 14.3.2019 ja Sage Journalista 1.4.2019.

Käyttämäni hakulausekkeet ovat:

Ebsco Host ja Emerald Journal

(telework OR "teleworking" OR "telecommuting" OR "remote work" OR "distributed work" OR "distance work" OR "flexible work" OR "flex work" OR "virtual work" OR "mobile work" OR "E-work")

AND

(management OR "managing" OR "leadership")

Sage Journals

(telework* OR "teleworking*" OR "telecommuting*" OR "remote work*" OR "distributed work*" OR "flexible work*" OR "virtual work*")

AND

(management* OR "managing*" OR "leadership*")

3.5. Valintakriteerit

Tutkimuksen hyväksymis- ja poissulkemiskriteerit tulee määritellä tarkasti. Kriteerit perustuvat tutkimuskysymyksiin ja ne määritellään ennen kuin valintoja aletaan tekemään. Hyväksymis- ja poissulkukriteerien avulla tutkija pystyy tunnistamaan aineiston, joka käsittelee tutkittavaa ilmiötä. Niiden avulla voidaan myös osoittaa tutkimuksen laajuus ja yksityiskohdat. Aineiston rajauksessa tulee huomioida tutkijan omat resurssit. Rajauksessa voidaan huomioida aika, joka on mahdollista käyttää tutkimuksen tekemiseen. Lisäksi voidaan tehdä aineiston hankintaan liittyviä rajauksia. (Aveyard 2010: 71–74.)

Ensimmäisessä vaiheessa ennen hyväksymis- ja poissulkukriteereiden tekoa suoritin esitutkimuksen, jonka tarkoituksena oli kartoittaa alustavasti, miten etätyön johtamista on käsitelty aiemmin tehdyissä tutkimuksissa ja sitä, millä kielellä tutkimusta löytyy. Esitutkimus toteutettiin suorittamalla hakuja sähköisistä tieteellisistä aikakauslehdistä Google Scholar ja Vaasan yliopiston kirjaston tietokannoista. Vaihe vahvisti tutkijan käsitystä

siitä, että tutkimusta on tehty kansainvälisesti ja että se on kirjoitettu pääsääntöisesti englannin kielellä. Päätin siis, että kerään tutkimusaineiston ainoastaan englannin kielellä kirjoitetuista tutkimusartikkeleista. Tutkimusaineistoksi valitsin julkaisut, jotka olivat tutkimusartikkeleita, ja tutkimuksen ulkopuolelle jäivät kaikki muut aiheeseen liittyvät julkaisut kuten kirjallisuuskatsaukset. Tutkijan omien resurssien vuoksi tutkimukseen valittiin vain sähköisesti löytyvät ilmaiseksi saatavat artikkelit. Tutkimukseen mukaan otettavien tutkimusartikkelien tutkimukset voivat olla joko määrällisesti tai laadullisesti tehtyjä tutkimuksia. Esikartoituksen johdosta päädyin tekemään aikarajauksen. Kartoitus osoitti, että aiheesta löytyy paljon tutkimusartikkeleja, jonka vuoksi rajausta aikaan on resurssien vuoksi tarpeellista tehdä, ja kohdistin sen vuoksi hakuni uusimpaan tutkimustietoon.

Kirjallisuuskatsauksen artikkelien hyväksymiskriteerit:

- englanninkielinen
- empiiriseen tutkimukseen perustuva artikkeli
- vertaisarvioitu akateeminen julkaisu
- tutkimus on julkaistu vuosina 1/2014 – 3/2019
- koko tutkimusartikkeli on saatavana ilmaiseksi sähköisenä

Kirjallisuuskatsauksen artikkelien poissulkukriteerit:

- muut kuin määrälliseen tai laadulliseen empiiriseen tutkimukseen perustuvat artikkelit
- artikkelin tutkimus ei ole tieteellinen, vertaisarvioitu -julkaisu
- vain maksullisesti saatavat tutkimusartikkelit




3.6. Aineiston muodostuminen

Tein aineiston haun rajauksen mukaan 26.3.2019 Ebscosta host:sta ja Emerald Journal:sta. Haku tuotti Emerald Journal:sta 322 ja Ebsco host:sta 38 hakutulosta. Sage Journal tietokannasta tein haun 1.4.2019 ja se tuotti yhteensä 951 hakutulosta. Artikkelien seulonta voidaan suorittaa tarkastelemalla samanaikaisesti niiden otsikoita ja tiivistelmiä.

Tämä prosessi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen, jolloin ensimmäinen seulontavaihe toteutetaan otsikoiden avulla ja toinen seulontavaihe läpikäymällä tiivistelmät. Tärkeintä on, että vaiheet on tarkasti kuvattu ja päätökset on perusteltu. (Valkeapää 2015: 64.) Ensimmäinen aineiston seulonta tapahtui otsikoiden perusteella. Suoritin aluksi aineiston seulonnan ensimmäisen vaiheen poimimalla otsikoiden perusteella aineiston jatkokäsittelyä varten. Aineiston seulonnassa käytin apuna aineiston hyväksymis- ja poissulkukriteereitä. Tämän lisäksi pohdin jokaisen artikkelin kohdalla, vastaako se tekemiini tutkimuskysymyksiin. Jos otsikko antoi viitteitä siihen, että sitä tulisi tarkastella tarkemmin, otin sellaiset artikkelit mukaan seuraavaan vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen jälkeen Ebsco Host:n artikkeleista otettiin seuraavaan seulontavaiheeseen mukaan 20, Emerald Journal:sta 32 artikkelia ja Sage Journalista 11. Tallensin tietokoneelleni kaikki seulonnan ensivaiheen läpäisseet artikkelit yhteensä 63 kappaletta omiin kansioihin hakukoneiden mukaisesti.

Aineiston seulonta jatkui seuraavaksi tiivistelmien lukemisella. Luin kaikkien tallentamieni artikkeleiden tiivistelmät läpi. Tiivistelmien perusteella otin mukaan seuraavaan vaiheeseen Ebsco host tietokannasta 4 artikkelia, Emerald Journal:sta 10 artikkelia ja 6 artikkelia Sage Journal:sta. Seulonnan kolmannessa vaiheessa tulostin kaikki 20 artikkelia ja luin ne läpi. Tässä vaiheessa tein tutkimusaineistoon viimeisen karsinnan. Artikkelit, jotka jätin pois aineistosta eivät vastanneet tutkimuskysymyksiini. Ebsco hostin 4 artikkelista otin mukaan lopulliseen tutkimusaineistooni 2 artikkelia. Toinen poissuljettu artikkeli käsitteli ainoastaan lähijohtajan asenteita joustavia työjärjestelyjä kohtaan ja toinen artikkeli käsitteli yleisesti työelämän joustoja lähijohtajan työvälineinä. Sage Journal:n 6 artikkelista lopulliseen aineistooni otin 4 artikkelia. Toinen poissuljetuista artikkeleista käsitteli etäjohtamista ja toinen joustavia työnteon muotoja yleisellä tasolla. Emerald Journal:n artikkeleista lopulliseen aineistoon otin 7 artikkelia. Poissuljetuista artikkeleista 2 käsitteli yleisesti työelämän joustoja ja yksi artikkeli käsitteli uudenlaisten työnteon muotojen vaikutusta työhön sitoutumiseen. Lopulliseen aineistooni jäi siis yhteensä 13 artikkelia. Olen kuvannut tutkimusaineiston muodostumisen taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimusaineiston muodostuminen

49 artikkelia Ebsco host tietokannasta, 322 artikkelia Emerald Journal tietokannasta ja 951 artikkelia Sage Journal tietokannasta.

20 artikkeli Ebsco host, 32 artikkelia Emerald Journal ja 11 artikkelia Sage Journal, jotka pidin mukana otsikon perusteella.

4 artikkelia Ebsco host, 10 artikkelia Emerald Journal ja 6 artikkelia Sage Journal, jotka pidin mukana tiivistelmän perusteella, jotka tulostin ja luin kokonaan.

2 artikkelia Ebsco host, 7 artikkelia Emerald Journal ja 4 artikkelia Sage Journal lopullinen aineistoni.

3.7. Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston muodostumisen jälkeen luin jokaisen tutkimukseeni valikoituneen tutkimusartikkelin. Tutkimusten tarkastelemiseksi tulee muodostaa taulukko, josta käy ilmi perustiedot jokaisesta tutkimuksesta. Taulukon ja sitä kautta yhteenvedon tekeminen auttaa tutkijaa tarkastelemaan aineistonsa kokonaisuutta kriittisesti ja tekemään siitä johtopäätöksiä. (Aveyard 2014: 138–144; Coughlan & Cronin 2017: 94–97.) Muodostin tutkimusaineistosta taulukon, josta käy ilmi tutkimuksen tekijä/t ja vuosi, artikkelin nimi, julkaisutiedot, tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmetodi, tutkimusjoukko, tutkimuksen tärkeimmät tulokset sekä kriittinen arvio. Tutkimusten kriittisessä arvioinnissa olen käyttänyt Coughlanin, Cronin & Ryanin (2013: 72–81) luotettavuuden kriteereitä määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimusaineistoni taulukko löytyy tutkielmani lopusta liitteenä 1.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen synteesin tekoon on monia eri tapoja. Tutkimustulosten esittämiseen vaikuttaa se, millainen kirjallisuuskatsaus on kyseessä sekä tutkimuksen aineisto (Coughlan ym. 2017: 99). Tutkimustulosten esittämisessä tuloksia vertaillaan keskenään toisiinsa oman tutkimuksen näkökulmasta. Aineiston analyysissä on tärkeää vertailla eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, joita aineistosta löytyy. Tarkoituksena ei ole

esittää jokaisen tutkimuksen tuloksia erikseen vaan yhdistää tulokset niin, että analyysillä voidaan selvittää mitä aineisto kertoo tutkittavasta aiheesta. (Aveyard 2014: 137–140.)

Aineiston analyysi toteutetaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä etsimällä (Tuomi & Sarajärvi 2002: 105). Aineiston tulosten taulukoinnin jälkeen aineiston tulokset koodataan, jonka jälkeen koo- deista muodostetaan joukkoja. Joukot muodostuvat samanlaisista tai samankaltaisista koodeista ja näistä muodostetaan teemoja, jotka nimetään. (Aveyard 2014: 143–145; Coughlan ym. 2017: 100–101.) Tulosten taulukoinnin jälkeen luin uudelleen tutkimus- aineiston ja samalla merkitsin koodeja, joista loin teemat liittyen tutkimuskysymykseen kaksi (etätyön johtamisessa onnistumiseen vaikuttavat tekijät) sekä tutkimuskysymyk- seen kolme (miten lähijohtajaa voidaan tukea etätyön johtamisessa).

Tutkimuskysymykseen kaksi liittyen tutkimusaineistosta muodostui seitsemän teemaa: viestintä eri tahojen välillä, joustavuus, itsensä johtaminen, sitoutuneisuus, luottamus, johtamiskulttuuri ja ympäristön tuomat haasteet (liite 2). Tutkimuskysymykseen kolme liittyen muodostui tutkimusaineistosta yksi teema, joka on organisaation tuki (liite 3).

4. TULOKSET

4.1. Miten etätyön johtamista on tutkittu?

Paikka ja aika, joissa tutkimukset on tehty

Tutkimuksen poissulkukriteereissä jouduin rajaamaan aikaa, sillä tutkimusaineistoa etätyön johtamisesta löytyi runsaasti monien vuosikymmenten varrelta. Tämä voi osaltaan kertoa siitä, että etätyö eroaa monella tavalla perinteisen työn tekemisen muodosta ja siten haastaa lähijohtajia ja organisaatioita johtamisessa. Oma tutkimusaineistoni muodostuu artikkeleista, jotka on julkaistu vuosina 2014 -2019. Liitteessä 2 tutkimusaineistoni artikkelit on esitetty julkaisuvuoden mukaan. Suurin osa aineistoni artikkeleista (5 kappaletta) on julkaistu vuonna 2018. Osaltaan tämä saattaa kertoa siitä, että etätyö on vankistamassa asemaansa työelämässä sen monipuolisuuden näkökulmasta ja siksi sen johtamisen merkitys on nähty hyvin tärkeäksi.

Tutkimusaineistoni artikkelit on julkaistu 11:ssä eri lehdessä: Applied Ergonomics-lehdessä (Bentley, Bosua, Teo, Gloet & McLeond 2016), The Psychologist-Manager -lehdessä (Greer & Payne 2014), European journal of Management and Business Journal Economics -lehdessä (Solís 2017), Team Performance Management- lehdessä (Lippert & Dulewicz 2018; Ruiller, Van Der Heijden, Chedotel & Dumas 2019), Benchmarking: An International Journal- lehdessä (Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne & Babatunde 2018), Review of Public Personnel Administration- lehdessä (de Vries, Tummers & Bekkers 2018; Kwon & Jeon 2018), Public Personnel Management (Choi 2018), Leadership and Diversity Management- lehdessä (Bin Bae, Lee & Shon 2019), Strategic HR Review-lehdessä (Basile & Beauregard 2016), Academia Revista Latinoamerica de Administración - lehdessä (Solís 2016) ja International Journal of Man Power- lehdessä (Nakrosienè, Buciunienè &Gostautaitè 2019). Taulukossa 2 on esitetty julkaisut ja artikkeleiden lukumäärä eri julkaisuissa.

Taulukko 2. Julkaisut, joissa tutkimusaineiston artikkelit ovat julkaistu

Julkaisu	lkm
Academia Revista Latinoamerica de Administración	1
Applied Ergonomics	1
Benchmarking: An International Journal	1
European journal of Management and Business Journal Economics	1
International Journal of Man Power	1
Leadership and Diversity Management	1
Public Personnel Management	1
Review of Public Personnel Administration	2
Strategic HR Review	1
Team Performance Management	2
The Psychologist - Manager Journal	1
Yhteensä	13

Tutkimusaineiston kuvaus

Aineiston artikkelit koostuivat sekä laadullisista että määrällisistä tutkimuksista. Aineisto sisälsi myös tutkimuksia, joissa oli hyödynnetty molempia tutkimusmenetelmiä. Taulukossa 3. esitetään aineiston artikkeleissa käytetyt tutkimusmenetelmät. Määrällistä tutkimusta kyselytutkimusta oli käytetty enemmän kuin laadullista tutkimusta. Laadullisia tutkimusmenetelmiä oli käytetty neljässä tutkimuksessa (Solís 2017, Basile & Beauregard 2016, Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne & Babatunde 2018 ja de Vries, Tummers & Bekkers 2018). Määrällistä tutkimusta oli käytetty seitsemässä tutkimuksessa (Bentley, Bosua, Teo, Gloet & McLeond 2016, Lippert & Dulewicz 2018, Kwon & Jeon 2018, Choi 2018, Bin Bae, Lee & Shon 2019, Nakrosienè, Buciunienè & Gostautaitè 2019 ja Solís 2016). Tutkimuksia, joissa oli käytetty molempia tutkimusmenetelmiä, löytyy aineistostani kaksi (Ruiller, Van Der Heijden, Chedotel & Dumas 2019 ja Greer & Payne 2014).

Taulukko 3. Aineiston artikkeleissa käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä	lkm
Laadullinen tutkimusmenetelmä	4
Määrällinen tutkimusmenetelmä	7
Käytetty molempia tutkimusmenetelmiä	2

Aineiston artikkeleiden painopisteet voidaan jakaa kahteen osaan. Toinen painopistealue oli suoraan johtamiseen liittyvä tutkimus ja toinen painopistealue oli tutkimus, joka perustui työntekijöiden ominaisuuksien ja tarpeiden kautta johtamisen näkökulmaan. Taulukossa 4. esitetään, kuinka artikkelit jakautuivat näiden painopistealueiden osalta. Johtamisen näkökulmasta tutkitut artikkelit sisälsivät tietoa siitä, miten erilaiset johtamisen alueet, joita organisaatioilla on käytössä, auttavat etätyön johtamisessa. Työntekijälähtöisissä tutkimuksissa aineisto sisälsi tutkittua tietoa työntekijöiden tarpeita ja ominaisuuksia, joiden huomioiminen on tärkeää johdettaessa etätyötä.

Taulukko 4. Aineiston painopistealueet

Painopistealue	lkm
Johtamisen kautta tutkittu	5
Työntekijöiden tarpeiden kautta tutkittu	8

Tutkimusaineistoni artikkelit ovat kaikki englanninkielisiä. Aineistoni tutkimukset on suoritettu Euroopassa, Afrikassa, Pohjois- ja Etelä-Amerikassa sekä Uudessa-Seelannissa. Etätyön ominaisuuksista johtuen tutkimukset eivät välttämättä kohdistuneet vain yhteen maahan, joten en esittele taulukossa erikseen, miten aineisto jakautui maantieteellisesti.

4.2. Mitkä tekijät vaikuttavat etätyön johtamisessa onnistumiseen?

Yhteensä kahdessatoista tutkimuksessa käsiteltiin etätyön johtamiseen vaikuttavia tekijöitä: Solís 2017, Basile & Beauregard 2016, Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne & Babatunde 2018 ja de Vries, Tummers & Bekkers 2018, Bentley, Bosua, Teo, Gloet &

McLeond 2016, Lippert & Dulewicz 2018, Choi 2018, Bin Bae, Lee & Shon 2019, Nakrosienè, Buciuinienè & Gostautaitè 2019 ja Solís 2016, Ruiller, Van Der Heijden, Chedotel & Dumas 2019 ja Greer & Payne 2014. Näitä tekijöitä ovat joustavuus, sitoutuneisuus, itsensä johtaminen, ympäristön tuomat haasteet, viestintä, johtamiskulttuuri ja luottamus.

Joustavuus

Etätyön teon onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät toimivat työssään joustavasti. Joustavuus nousi esiin kolmessa tutkimuksessa (Greer & Payne 2014, Lippert & Dulewicz 2018 ja Solís 2016). Joustavuus tarkoittaa tässä yhteydessä esimerkiksi työntekijän kykyä säädellä etätyöpäivien määrää joustavasti. Työntekijä voi aiemmasta suunnitelmastaan poiketen joko lisätä tai vähentää etätyöpäivien määrää työtehtävien ja -tilanteiden vaatimalla tavalla. (Greer ym. 2014: 98–105). Tärkeiden päivämäärien lähestyessä työaika tulisi voida käyttää joustavasti, jotta työ saadaan tehtyä aikataulun mukaisesti (Greer ym. 2014: 98–105; Lippert ym. 2018: 175–181). Perhe- ja työelämän yhteensovittaminen etätyössä tuo haasteita silloin, kun työntekijän perhe-elämän vastuumäärä lisääntyy, jolloin tämä saattaa vaikuttaa etätyöntekoon negatiivisesti. Etätyön johtamisessa on joustavuuden näkökulmasta tärkeää välttää liiallista kontrollia ja valvontaa työaikojen suhteen ja ennemminkin vahvistaa sitä, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä työtehtävänsä hänelle sopivana aikana. (Solís 2016: 441–445.)

Sitoutuneisuus

Sitoutuneisuus ja sen osoittaminen nousivat esille kahdessa eri tutkimuksessa (Greer ym. 2014; Lippert ym. 2018). Osittaista etätyötä tekevät työntekijät olivat etätyöpäivien aikana tuottavampia kuin jatkuvasti etätyötä tekevät työntekijät. Tämä johtui siitä, että haluttiin pitää muu työyhteisö tyytyväisenä ja osoittaa sitoutuneisuutta työtehtävien hoitamiseen työnteon tavasta huolimatta. (Greer ym. 2014: 98–105.) Toisaalta pääsääntöistä etätyötä tekevien työn onnistumisen edellytyksenä oli osoittaa sitoutuneisuutta tiimiään

kohtaan. Sitoutuneisuutta oli jokaisen yksilön tavoitteisiin sitoutuminen, sovittujen tehtävien suorittaminen aikataulun mukaisesti, toisten tiimiläisten tukeminen sekä vastuunotto kokonaisuuksista. (Lippert ym. 2018: 175–181.)

Itsensä johtaminen

Johtamisen näkökulmasta esille nousi myös työntekijöiden kyky johtaa itseään etätyössä. Itsensä johtaminen nousi esille kolmessa tutkimuksessa. (Greer ym. 2014, Basile & Beauregard 2016, Solís 2017.) Kun työntekijä alkaa tehdä etätyötä, tulee häntä tukea ajankäytön ja sopivan työtilan hallinnassa (Solís 2017: 25–31). Etätyöntekijän tulee valikoida etätyöpäivänä tehtävät työt niin, että ne ylipäättään esim. työvälineisiin liittyen on mahdollista työpaikan ulkopuolella tehdä. Tavoitteiden asettaminen auttaa priorisoimaan työtehtäviä. Etätyötä tehdessä työn teon hallintaa auttavat samankaltaiset rutiinit, jotka toistuvat tehdessä työtä työpaikalla. Sen lisäksi työtehtävien ja omien asioiden priorisointi on tärkeää, jotta työntekoa voidaan hallita eikä se sotkeudu yhteen vapaa-ajan kanssa. (Greer ym. 2014:98–105.) Tähän auttaa työntekijän kyky oppia rajaamaan työpäivän alkaminen sekä päättyminen. Johdon suoma autonomian lisääminen työajan hallinnassa lisää mahdollisuutta rajata ja säädellä työ- ja vapaa ajan tehtäviä. Kotona tapahtuvan etätyön kannalta on tärkeää, että työntekijä käy keskustelua perheenjäsenten kanssa etätyön luonteesta ja kulloisessakin tilanteessa esimerkiksi työhön käytettävästä ajasta. (Basile ym. 2016: 108–110.)

Ympäristön tuomat haasteet

Etätyön johtamisen yhtenä haasteena ovat etätyöympäristöön liittyvät tekijät, jotka nousivat esille viidessä eri tutkimuksessa (Greer ym. 2014; Choi 2018; Solís 2017; Solís 2016; Basile ym. 2016). Etätyön tekeminen kotiympäristössä koetaan usein haasteena. Tätä voidaan helpottaa keskustelemalla perheen kanssa siitä, mitä työntekeminen kotona tarkoittaa. (Greer ym. 2014:98–105.) Lähijohtajan tulee ymmärtää etätyöntekijän pehe-

velvoitteita (Choi 2018: 40–45). Tämän vuoksi lähijohtajan sekä etätyöntekijän tulisi keskustella ennen etätyön aloittamista siitä, millaisia vastuita työntekijällä on työelämän ulkopuolella. Sen avulla voidaan ennaltaehkäistä mahdollisen perheen mukanaan tuomia häiriötekijöitä varsinkin, jos erillistä etätyötilaa ei kotoa löydy. Suotuisan työympäristön kotona mahdollistaa parhaiten oma huone työn tekemistä varten. Lisäksi lähijohtajan ja työntekijän on yhdessä syytä ylipäätään arvioida, soveltuuko koti ympäristönä etätyön tekemiseen. (Solís 2017: 25–31.) Kotona oleva oma työskentelytila auttaa vähentämään perheen välisiä konflikteja sekä rajaamaan työtä siten, ettei sitä tehdä työajan ulkopuolella. (Solís 2016: 441–445.) Basile ym. (2016) mukaan etätyön ympäristöön liittyviä häiriötekijöitä esim. kotona voidaan hallita luomalla fyysisiä, ajallisia, käyttäytymiseen ja viestintään liittyviä rajoja. Näitä ovat esimerkiksi oma työhuone, erilliset puhelimet henkilökohtaiseen käyttöön ja työkäyttöön, rutiininomaisten taukojen pitäminen ja sopiminen perheen kanssa siitä, että työnteon aikana ei saa häiritä. Lisäksi voi sopia työkavereiden ja kumppaneiden kanssa, että sovitun työajan jälkeen ei oteta yhteyttä. Työn tekemisen voi myös pyrkiä lopettamaan silloin, kun lapset tulevat kotiin. (Basile ym. 2016: 107–110.)

Viestintä

Viestinnän haasteet nousivat esille seitsemässä eri tutkimuksessa (Greer ym. 2014; De Vries ym. 2018; Ruiller ym. 2019; Solís 2017; Lippert ym. 2018; Bentley ym. 2016; Nakrosienè ym.2019). Lähijohtajat nostivat esille viestinnän tuomat haasteet liittyen siihen, että kasvotusten tapahtuvan kommunikaation hyödyt puuttuvat. Etätyöntekijät pyrkivät parantamaan kommunikaatiota olemalla enemmän saatavilla eri viestintävälineitä hyödyntäen sekä pyrkimällä järjestämään tapaamisia kasvotusten. (Greer ym. 2014: 98–105.) Viestintävälineiden monipuolinen käyttö auttaa etätyöntekijöitä parantamaan vuorovaikutusta lähijohtajan sekä muiden työntekijöiden kesken (De Vries ym. 2018: 11–19). Lisäksi tämän on todettu lisäävän yhtenäisyyden tunnetta työntekijöiden kesken (Ruiller ym. 2019: 175–181). Kommunikaatio etätyöntekijän ja lähijohtajan välillä tulee keskittyä tehtävien koordinointiin kontrolloinnin sijasta (Solís 2017: 25–31). Mitä tiheämpää yhteydenpito on sisältäen halukkuuden käsitellä negatiivista ja positiivista

palautetta, sitä paremmin kommunikaation hyödyt työntulosten kannalta tulevat esille (Lippert ym. 2018: 175–181). Sosiaalinen tuki koetaan erittäin merkitykselliseksi, kun etätyötä tehdään paljon. Se vaikuttaa työtyytyväisyyteen, eristäytyneisyyteen ja etätyön tuloksiin. (Bentley ym. 2016: 212–214.) Toisaalta eristäytyneisyyden olettamuksen vastakohtaksi nousi etätyöntekijöiden tuottavuuden parantuminen etätyön aikana vähentyneen kommunikaation johdosta (Nakrosienè ym. 2019: 94–98). Etätyöpäivä saatettiin jopa valita sen vuoksi, että saadaan työt tehtyä paremmin vähäisemmän kommunikaation vuoksi (De Vries ym. 2018: 11–19).

Johtamiskulttuuri

Johtamiskulttuurilla on iso merkitys etätyön tekemisen määrään sekä etätyön tuloksellisuuteen. Johtamiskulttuuri nousi esille seitsemässä eri tutkimuksessa (Greer ym. 2014; Choi 2018; Bin Bae ym. 2019; Solís 2017; Ruiller ym. 2019; Maduka ym. 2018; De Vries ym. 2018). Haasteena monella lähijohtajalla saattaa olla se, että heillä on työntekijöinä sekä etätyötä tekeviä että työntekijöitä, joilla ei ole etätyömahdollisuutta. Näissä tilanteissa ne työntekijät, jotka eivät tee etätyötä, saattavat kokea tekevänsä myös etätyöntekijän työt, jolloin heidän työmoraali saattaa laskea. Lähijohtajat kokevat haasteita myös johtaa tiimejä siten, että mahdolliset synergiaedut saataisiin mahdollisimman hyvää käyttöön. (Greer ym. 2014: 98–105.) Lähijohtajan kyky monimuotoisuuden hallintaan kannustaa työntekijöitä ryhtymään etätyöhön, sillä lähijohtaja kykenee helpottamaan konflikteja etätyötä tekevien työntekijöiden ja niiden työntekijöiden, jotka eivät tee etätyötä, välillä. (Choi 2018: 40–45; Bin Bae ym. 2019: 9–15.)

Johtamisen näkökulmasta esille nousi myös haasteet seurata työn suorituksia etätyössä. Kun etätyötä tehdään paljon, ongelmaksi koetaan myös tiimityön tekeminen, jos johtaminen on suoritusten johtamista ja seuranta. (Greer ym. 2014:98–105.) Sen vuoksi työn suoritusten seurantaan tulee kehittää arviointimekanismeja, jotka perustuvat tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Jatkuvalle työsuoritusten seurannalle koettiin olevan negatiivisia vaikutuksia etätyöntekijän sopeutumiseen etätyöhön sekä kohdata uusia tilanteita itsenäisesti. (Solís 2017:25–31.)

Johtamistavoista viestinnällinen johtamistapa tuki etätyöntekijöiden yhtenäisyyden tunnetta enemmän kuin kontrolloiva johtamistapa. Kontrolliin perustuvassa johtamistavassa korostui työajan valvonta ja sähköisen viestinnän hyödyntäminen lähinnä työn tuotosten seurantaan. Puolestaan viestinnällisessä johtamisessa korostuivat työntekijöiden ja lähijohtajan yhteiset kokemukset ja ymmärrys etätöiden luonteesta. Sähköisiä viestintävälineitä hyödynnettiin työtehtävien hoitamiseen liittyvässä viestinnässä, ei pelkästään tuotosten seurannassa. Lisäksi tuli esille luottamusta siihen, että työntekijä tekee työtehtävät joustavasti hänelle sopivalla aikataululla (esim. perheen aikatauluihin sopeuttaminen). Tämä koettiin lähijohtajan luottamuksen osoituksena siihen, että luotetaan työntekijän tekevän työtehtävänsä ajallaan. (Ruiller ym. 2019: 175–181.)

Lähijohtajan onnistumiseen etätöiden johtamisessa vaikutti suurelta osin jatkuva palautteen antaminen ja tehtävien selkeys. Sen lisäksi kompetenssien ymmärtäminen auttoi suoritusten johtamiseen. Muutosjohtamisen ominaisuuksien katsottiin soveltuvan hyvin virtuaalitiimien johtamiseen. (Maduka ym. 2018: 704–709.) Lähijohtajan antama tuki etätöiden vähensi etätyöntekijöiden vaihtuvuutta. Luottamuksen osoittaminen ja kannustus auttoivat myös hyödyntämään joustavia työntekotapoja. (Choi 2018: 40–45; Bin Bae ym. 2019: 9–15.)

Moni etätöitä tekevä työntekijä kokee sosiaalisen eristäytyneisyyden tunnetta. Koska etätyöympäristössä ei ole saatavilla suoraa työtovereiden antamaa tukea eikä empatiaa, etätyöntekijät kaipasivat lähijohtajalta enemmän huomiota ja tukea. Tätä johtamistapaa tukee ihmissuhdekeskeiset johtamistavat kuten LMX-johtaminen. (De Vries ym. 2018: 11–19).

Luottamus

Luottamus nousi esille neljässä eri tutkimuksessa (Solís 2017; De Vries ym. 2018; Maduka ym. 2018; Lippert ym. 2018). Työntekijän ja lähijohtajan välinen luottamus sekä autonomian lisääminen vaikuttavat positiivisesti työn tekemiseen etätöissä. Lähijohtajan tulee osoittaa luottamuksensa etätöitä tekevälle. Luottamuksen sekä autonomian avulla

työn tehokkuus kasvaa ja työsuoritusten määrä lisääntyy. (Solís 2017: 25–31.) Keskinäinen kunnioitus ja luottamus vähentävät merkittävästi työntekijöiden eristäytyneisyyden kokemusta. (De Vries ym. 2018: 11–19). Lähijohtajalla tulee olla kyky rakentaa luottamus työntekijöiden ja itsensä välille sekä työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin, jotta suoritustaso kasvaa ja työ onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Luottamuksen rakentaminen tulee olla alusta alkaen tärkeä osa lähijohtajan tehtävää. Luottamuksen rakentamisessa auttaa oma asiantuntemus suoritettavaa työtä kohtaan sekä alkuvaiheessa henkilökohtaiset tapaamiset työntekijöiden kanssa. Sen lisäksi tarvitaan riittävästi yhteistä kommunikaatiota työntekijöiden kesken. (Maduka ym. 2018: 704–709.) Luottamus on tärkeä osa myös työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Säännöllisessä virtuaaliympäristössä toimivissa huipputiimeissä työntekijöiden keskinäinen luottamus on avainasemassa työn tuottavuuteen. Osaamisen jakaminen, ongelmien yhdessä ratkominen, selkeät yhteiset päämäärät ja yhteydenpito tiimin jäsenten kesken auttavat luottamuksen muodostumisessa ja siten työn suorittamisessa. (Lippert ym. 2018: 175–181.)

4.3. Miten eri tavoin etätyön lähijohtajaa voi tukea etätyön johtamisessa?

Organisaation tuki

Organisaation tuen merkitys nousi esille seitsemässä tutkimuksessa (Bentley ym. 2019; Greer ym. 2014; Solís 2017; Kwon ym. 2018; Choi 2018; Basile ym. 2016; Nakrosienè ym. 2017). Organisaation tuki sekä lähijohtajalle että etätyöntekijälle on tärkeä tekijä etätyöhön liittyvän sosiaalisen eristytymisen vähentämisessä sekä työtyytyväisyyden ja työn tuloksellisuuden lisäämisessä. Mitä enemmän etätyötä organisaatiossa tehdään, sitä tärkeämpää on kirjata etätyöhön liittyvät organisaation sisäiset säännöt ja ohjeet. (Bentley ym. 2019: 212–214.) Työntekijää olisi hyvä perehdyttää etätyön onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin ennen etätyön aloittamista. Etätyön perehdytyksen tulee sisältää tekniikan hyödyntämisen työn ja viestinnän helpottamiseksi sekä fyysisten, ajallisten ja psykologisten rajojen rakentamisen työn ja vapaa-ajan välillä. Lisäksi on tärkeää perehtyä etätyöhön sopivien työtehtävien suunnitteluun, jolla on merkitystä työn tuottavuudelle. (Greer ym. 2014: 98-105.) Lähijohtajille tulee antaa koulutusta, jonka avulla pyritään lisäämään

ymmärrystä valvontaan perustuvan johtamistavan aiheuttamista haitoista etätyöhön ja jolla pyritään muuttamaan johtamistapaa etätyöhön sopivammaksi (Solís 2017: 25–31; Kwon ym.2018: 9–15). Lähijohtajien sitoutuminen etätyöohjelmiin auttaa parantamaan etätyöntekijöiden johtamista. Hyvän johtamisen edistämiseksi lähijohtajien tulee löytää työkaluja, jotka edistävät yhteistyötä sekä vuorovaikutusta työntekijöiden ja lähijohtajan välillä kuten kasvotusten tehtävät tapaamiset sekä avoimet ja innovatiiviset viestintäkanavat. Etätyöhön tulee asettaa selkeät tavoitteet ja odotukset työsuorituksiin liittyen. (Kwon ym. 2018: 9–15.) Organisaation ja lähijohtajan tuki etätyöhön voi lisätä etätyön etuja ja vähentää etätyön kustannuksia. Jotkut etätyöntekijät, jotka joutuvat tekemään pelkästään etätyötä, saattavat pelätä tämän haittaavan omaa urakehitystä. Myös tässä asiassa organisaation ja lähijohtajan ymmärrys ja tuki on tärkeää. (Choi 2018: 40–45.)

Henkilöstöhallinto voi luoda perehdytysohjelman etätyöhön hyödyntäen tietoutta rajojen hallinnasta etätyön ja vapaa-ajan osalta. Rajojenhallintaohjelman avulla voidaan valmentaa etätyöntekijöitä etätyöhön. Ohjelman tarkoituksena on kouluttaa työntekijöitä itsensä johtamiseen opettamalla heidät asettamaan rajoja työn ja kodin välille. Rajojen asettaminen on jaettu neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat fyysinen ympäristö, aikaperusteisuus, käyttäytyminen sekä viestintä. Kun työntekijää ollaan perehdyttämässä uusiin työjärjestelyihin, on mahdollista hyödyntää samalla etätyön kokeilujaksoa. Henkilöstöhallinto voi tukea etätyötä myös mahdollistamalla työaikojen joustavan käytön. (Basile ym. 2016: 107–110.) Organisaatio voi mahdollistaa työntekijän sairausloman aikana korvaavan työn tekemisen etänä. Tästä on tietenkin sovittava lähijohtajan ja työntekijän kesken, ja työtehtävien täytyy olla sellaisia, että niitä on mahdollista tehdä sairauslomaaan liittyvän haitan kanssa. Etätyön tekemisen mahdollistaminen sairauslomilla lisää tuottavuutta ja on haluttu mahdollisuus etätyöntekijöiden keskuudessa (Nakrosienè ym. 2017: 94–98). Organisaation panostaminen etätyötekniikkaan mahdollistaa etätyön tekemisen monissa eri paikoissa. Hyvät yhteydet työpaikan eri järjestelmiin takaavat sen, että etätyön erilaisia haasteita voidaan torjua. (Greer ym. 2014: 98–105.)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on ollut selvittää sitä, mitkä tekijät vaikuttavat etätöiden johtamisessa onnistumiseen. Menetelmänä käytettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta, jonka tutkimushaussa löytyi kolmetoista asiaa käsittelevää tutkimusta. Tutkimukset on tehty vuosien 2014-2019 välisenä aikana. Kahdessa toista tutkimuksessa näkökulmana oli lähijohtaminen, ja niissä nousi esiin seitsemän teemaa, jotka ovat joustavuus, sitoutuneisuus, itsensä johtaminen, ympäristön tuomat haasteet, viestintä, johtamiskulttuuri ja luottamus. Lisäksi seitsemässä tutkimuksessa käsiteltiin organisaation tuen merkitystä etätöiden johtamiselle.

Lähijohtaja voi parantaa etätöiden onnistumisen mahdollisuuksia vaikuttamalla työntekijän joustavuuteen, sitoutuneisuuteen ja itsensä johtamiseen sekä ympäristön haasteisiin. (Greer ym. 2014; Lippert ym. 2018; Basile ym. 2016; Solís 2016). Työntekijä voi säädellä etätöiden määrää työtehtävien vaatimalla tavalla esimerkiksi tärkeiden päivämäärien lähestyessä, ja lähijohtaja voi vahvistaa sitä, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä työtehtävänsä hänelle sopivana aikana. Johdon suoma autonomian lisääminen työajan hallinnassa lisää myös mahdollisuutta rajata ja säädellä työ- ja vapaa ajan tehtäviä. Tähän auttaa työntekijän kyky oppia rajaamaan työpäivän alkaminen sekä päättyminen. (Basile ym. 2016.) Etätöiden tekeminen on hyvä valikoida etätöiden päivinä tehtävät työt niin että ne sopivat etätöihin, asettaa itselleen tavoitteita etätöiden päiville sekä hyödyntää rutiineja, jotka toteutuvat myös tehdessä työtä työpaikalla. Etätöiden tekeminen kotiympäristössä koetaan usein haasteena. (Greer ym. 2014.) Lähijohtajan ja työntekijän onkin syytä arvioida, soveltuuko koti ympäristönä etätöiden tekemiseen (Solís 2017). Basile ym. (2016) mukaan kotiympäristöön liittyviä häiriötekijöitä voidaan kuitenkin hallita esim. järjestämällä oma työhuone ja sopimalla perheen kanssa aikatauluista.

Viestintävälineiden monipuolinen käyttö auttaa etätöiden tekijöitä parantamaan vuorovaikutusta lähijohtajan sekä työntekijöiden kesken muiden (De Vries ym. 2018). Lisäksi tämän on todettu lisäävän yhtenäisyyden tunnetta työntekijöiden kesken (Ruiller ym. 2019). Sosiaalinen tuki koetaan erittäin merkitykselliseksi, kun etätöitä tehdään paljon. Se vaikuttaa työtyytyväisyyteen, eristäytyneisyyden kokemuksiin ja etätöiden tuloksiin. (Bentley

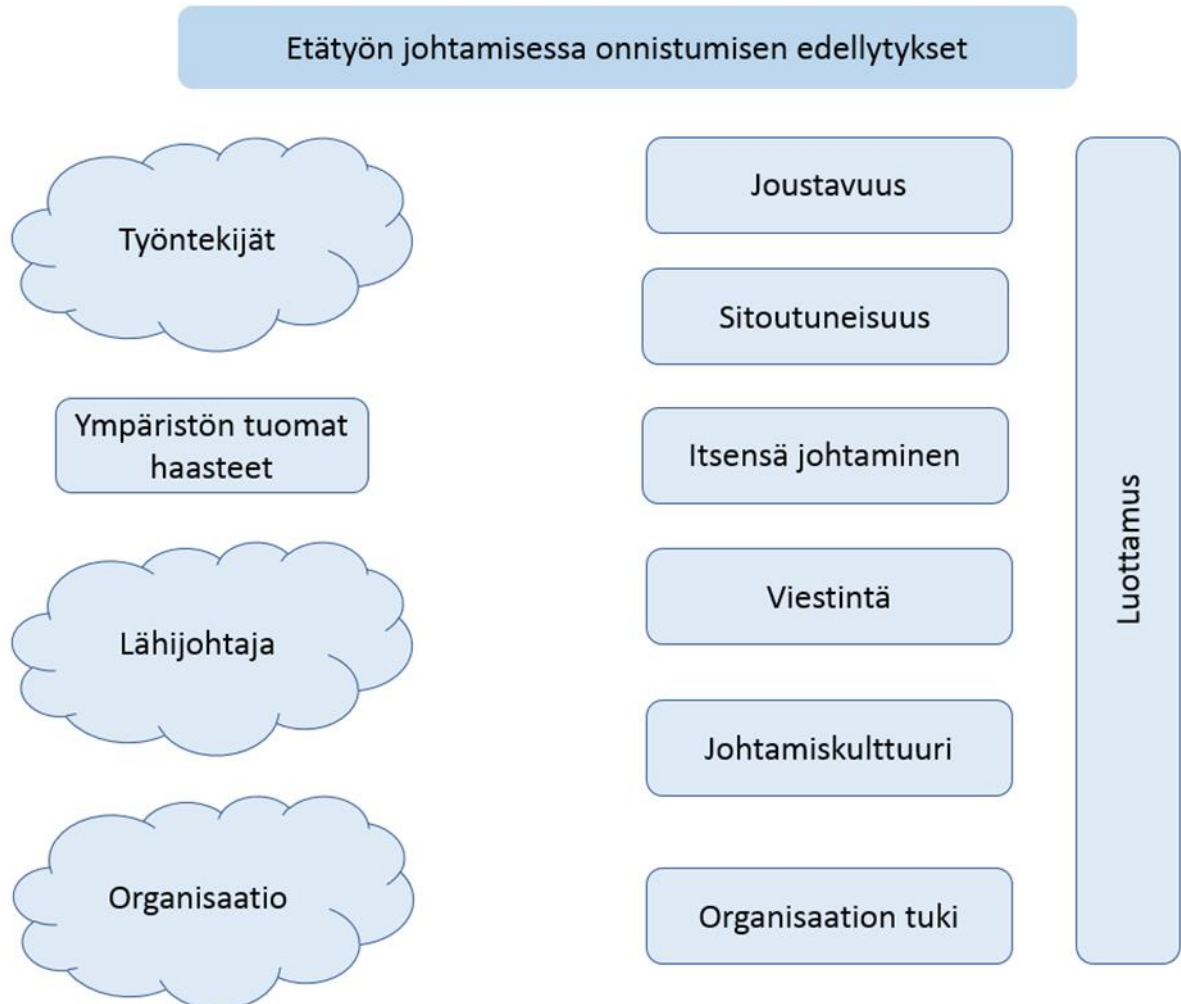
ym. 2016.) Toisaalta viestinnän määrää lienee syytä myös rajata, koska etätyöpäivä saatiin jopa valita sen vuoksi, että saadaan työt tehtyä paremmin vähäisemmän kommunikation vuoksi (De Vries ym.2018). Etätyöntekijän ja lähijohtajan välisen kommunikation on hyvä painottua koordinointiin kontrolloinnin sijasta. Jatkuvalla työsuoritusten seurannalla on koettu olevan negatiivisia vaikutuksia etätyöhön sopeutumiseen ja kykyyn kohdata uusia tilanteita itsenäisesti. (Solís 2017.) Ruiller ym. (2019) tutkimuksessa kävi ilmi, että viestinnällinen johtamistapa tuki yhtenäisyyden tunnetta enemmän kuin kontrolliin perustuvat johtamistapa. Viestinnällisessä johtamistavassa sähköisiä viestintävälineitä hyödynnettiin työtehtävien hoitamiseen liittyvässä viestinnässä, ei niinkään tuotosseurannassa. Lisäksi korostuivat lähijohtajan ja etätyöntekijän yhteiset kokemukset ja ymmärrys etätyön luonteesta.

Organisaatiotasolla etätyön johtamista voi tukea kirjaamalla ylös etätyön käytänteitä ja sääntöjä, luomalla ja toteuttamalla etätyön perehdytysohjelmia sekä kouluttamalla lähijohtajia (Bentley ym. 2019; Greer ym. 2014). Basilen ym. (2016) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisessa pitäisi luoda koulutuksia, joiden avulla valmennettaisiin etätyöntekijöitä.

Etätyön johtamisessa onnistumisen yhdeksi tärkeäksi teemaksi nousi luottamus. Luottamus lisää työn tehokkuutta ja työviihtyvyyttä. Kun luottamusta rakennetaan positiivisella ja tukevalla viestinnällä sekä työn kontrolloin sijaan työn aikaansaannosten tarkastelulla, lisätään samalla yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä toteutuu parhaimmillaan myös työntekijöiden kesken, jolloin osaamista jaetaan ja sitoudutaan yhteisiin päämääriin. (Solís 2017; De Vries ym. 2018; Maduka ym. 2018; Lippert ym. 2018.)

Etätyön johtamisessa onnistuminen on kuvattu kuviossa 4. Siinä esitellään aiemmissa tutkimuksissa ja tässä kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleet eri tekijät lähtien organisaation tuesta ja päätyen työntekijän kykyyn tehdä etätyötä itseä johtaen sitoutuneesti ja joustavasti. Lähijohtaja työskentelee ikään kuin organisaation ja työntekijän välissä. Mahdollisesti hän itsekin tekee etätyötä, mikä lisääkin etätyön haasteiden ja mahdollisuuksien ym-

määrystä sekä kykyä johtaa ja säädellä sitä yhteistyössä koko organisaation ja työntekijöiden kanssa. Lähtökohtana on tietenkin se, että organisaatiotasolla etätyö ylipäättään mahdollistetaan. Koko kuvion läpäisee luottamus.



Kuvio 4. Huoneentaulu etätyön johtamisen onnistumisen edellytyksistä.

5.1. Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusprosessin arviointi

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Tutkimukseen kuuluu aina luotettavuuden arviointi. Kirjallisuudessa luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin kautta, jotka on tehty vastaamaan enemmän määrällisen tutkimuksen kuin laadullisen tutkimuksen tarpeisiin. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetti sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin avulla pohditaan sitä, voidaanko aihetta tutkia uudestaan ja saadaanko siitä silloin samakaltaisia tuloksia. (Puusa & Juuti 2011: 156–157.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Reliabiliteetin takaamiseksi aineiston muodostumisen vaiheet on raportoitu huolellisesti, jotta tutkimus olisi läpinäkyvä ja toistettavissa. Toistettavuutta vähentää se, että kirjallisuuskatsaus on tehty yksin. Monesti systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuottaa jokin tutkijaryhmä, jolla on enemmän resursseja käytettävänä. (Niela-Vilén ym. 2015: 30–32.) Tässä tutkimuksessa on noudatettu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodikirjallisuudessa annettuja ohjeita ja siten pyritty toimimaan niin systemaattisesti kuin mahdollista.

Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, miten hyvin esitettyihin tutkimuskysymyksiin on pystytty vastaamaan. Aineiston käsittely on kuvattu avoimesti ja tutkimuskysymyksiin on pyritty vastaamaan mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksen luotettavuutta voivat heikentää useat asiat tutkimusprosessin aikana. Erilaiset satunnaiset virheet kuten haastattelun aikana vastaaja ymmärtää asian väärin tai tutkija tekee tallentaessaan virheitä voivat vaikuttaa luotettavuuteen. Virheiden kannalta on tärkeää, että tutkija ottaa itse kantaa mahdollisiin satunnaisvirheisiin. (Vilka 2005: 162.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen voi vaikuttaa mahdolliset käänös- ja tulkintavirheet, sillä koko tutkimusmateriaali oli englanninkielistä.

Opinnäytetyöhön tekemäni rajoitukset vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimukseni otosta pienentää päätös käyttää tiedonkeruussa ainoastaan elektronisia tietokantoja, joista sai maksuttomia tutkimusartikkeleita. Rajoitteena voidaan pitää myös sitä, että tutkimus tehtiin yhden tutkijan toimesta.

6. POHDINTA

Tulevaisuudessa työelämässä toimitaan yhä enenevässä määrin oikeudenmukaisuuden, luottamuksen, inhimillisyyden ja etiikan parissa. Jotta hajautetun työnteon kaikki mahdollisuudet hyödynnettäisiin oikein ja työkuultuurissa syntyisi luottamus johtajan ja johdettavien välille, on työntekijöitä johdettava yhteisillä arvoilla ja säilytettävä luottamus ja arvostus työntekijöihin. Tämän lisäksi johtajuudessa yhä tärkeämmäksi asiaksi nousee johtajan tavoitettavuus. (Humala 2007: 157–158.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa johtamista on tarkasteltu nimenomaan etätyön näkökulmasta fokusoiden etenkin siinä onnistumiseen. Esiin nousseet teemat vahvistavat aiemmassa tutkimuksessa havaittuja etätyön johtamisen toimivia keinoja. Lisäksi saatiin luokiteltua uusia asian kannalta merkityksellisiä teemoja etenkin organisaation tuen näkökulmasta.

Miten etätyön johtaminen toimii perinteisen jaon eli asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmasta? Voidaan ajatella, että ihmisten johtaminen olisi tyhjää ilman että ensin johdetaan asioita. Asioiden johtamisen osa-alueet eli suunnittelu, budjetointi, organisointi, työn järjestely, valvonta ja ongelmien ratkaisu luovat puitteet organisaation toimintakyvylle ja erilaisille työnteon tavoille. Tätä kautta myös etätyö näyttäytyy yhtenä tapana tehdä työtä. Etätyön järjestämiseksi tarvitaan asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen astuu kuvaan, kun tarkastelun kohteena on etätyössä onnistumisen mahdollistaminen, pyrkimys tehdä etätyöstä mahdollisimman toimivaa. Siinä tarvitaan valmentavaa sekä ihmisten tarpeita ja vahvuuksia ymmärtävää otetta. Yhtenä ihmisten johtamisen määritelmänä on läheinen suhde työntekijään. Etätyössä tämä voidaan nähdä tavallaan haasteena. Onhan työntekijä etätyötä tehdessään ainakin fyysisesti kauempana kuin tehdessään työtä esimerkiksi lähijohtajan kanssa viereisessä työhuoneessa. Toisaalta etätyön läheisyyden voidaan ajatella perustuvan ennen kaikkea henkisen tason läheisyyteen, suorastaan vaativan sitä. Mitä paremmin johtaja tuntee työn sisällöt ja vaatimukset sekä vielä erikseen etätyön luonteen ja ennen kaikkea työntekijänsä, sitä vähemmän tarvitaan fyysistä läheisyyttä. Tällöin tärkeäksi tekijäksi nousevat myös työntekijän ja lähijohtajan viestintätaidot, sisältäen sekä teknisten välineiden hallinnan että itse vuorovaikutustaidot. Mintzberg (1973: 54–58) esittelee ihmisten välisiin suhteiden, tiedon välittämisen ja päätöksenteon

kautta johtamisen kymmenen roolia. Voidaan ajatella, että kaikki nämä roolit ovat tarpeellisia mutta että niiden painoarvo riippuu organisaation toimialasta, koosta ja rakenteesta. Niistä relevantteja nimenomaan etätyönjohtamisen kannalta lienevät ihmisten johtaminen, yrittäjän rooli ja resurssien allokoijan rooli. Näissä rooleissa yhdistyvät etätyön kannalta oleelliset asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmat. Ihmisten johtamisen roolissa keskeistä on johtajan ja henkilöstön välinen suhde sisältäen esimerkiksi motivoinnin, ohjaamisen ja palkitsemisen. Yrittäjän roolissa johtaja toimii muutosten suunnittelijana ja alullepanijana pyrkien parantamaan organisaation toimintaa. Resurssien allokointi tarkoittaa esimerkiksi päätösten tekemistä siitä, kuka tekee mitään ja millä resursseilla.

Haines ym. (2002) mukaan etätyön onnistumista voidaan edistää työntekijöiden kyvyllä johtaa itseään. Yksi tärkeä etätyön johtamisen väline onkin työntekijöiden valmentaminen ja kouluttaminen etätyöhön. Aiempaan tutkimukseen nähden itsensä johtamisen teema tarkentui mahdollisuudella vaikuttaa työntekijän sitoutuneisuuteen ja joustavuuteen. Itsensä johtaminen on helppo liittää osaksi jaetun johtamisen ideaa. Juuti (2013: 215–225.) määrittelee jaettua johtamisista mm. niin, että johtaja siirtää vastuuta työntekijöille ja että johtaja ja työntekijä ovat samaa joukkuetta. Jaetun johtamisen alalaji palveleva johtaminen syventää tätä näkökulmaa tuomalla johtajan monella tapaa samalle tasolle työntekijän kanssa ja korostaen johtajan palvelevaa roolia esimerkiksi suorien ohjeiden antamisen sijaan. Kalliomaan ym. (2010: 319 mukaan johtajan tehtävänä on kuunnella ja ymmärtää alaistensa tarpeita ja pyrkiä olemaan niissä avuksi. Juuti (2013: 147–150.) esittelee palvelevan johtamisen kymmenen osa-aluetta. Niistä etenkin kuuntelemisen, empatian, palvelunhalun sekä ihmisten henkisen kasvun edistämisen voidaan ajatella tukevan etätyössä onnistumista ja siinä varsinkin itsensä johtamisen taitoa.

Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että etätyöntyöntekijälle on tärkeää, että heidän työympäristönsä vaativuus on ymmärretty oikein (Gibson ym. 2002; Richardson 2010). Lähijohtaja voi tukea työntekijää vaikuttamaan kotona tehtävän etätyön mahdollisiin häiriötekijöihin. Ehkäpä tulevaisuudessa etätyötarpeiden ja -hyötyjen näkökulma pyritään ottamaan huomioon myös omakotitaloja ja asuntoja suunniteltaessa. Jos etätyö edelleen osoittautuu hankalaksi suorittaa kotona, on hyvä järjestää etätyömahdollisuuksia muihin ympäristöihin ja tiloihin.

Viestinnän ja viestintävälineiden merkitystä etätyössä on tutkinut aiemmin mm. Messenger (2016), jonka mukaan uuden ajan etätyö on kehittynyt virtuaalimuotoon, jossa voidaan hyödyntää ajasta ja paikasta riippumatonta työntekoa. Tässä kirjallisuuskatsauksessa korostui viestinnän merkitys yhteenkuuluvuuden tunteen ja työn rajaamisen näkökulmasta, joita tukevat lähijohtajan ja työntekijän yhteinen ymmärrys etätyön luonteesta. Johtamiskulttuurin osalta esimerkiksi Spearsin (2010) ja Mintzbergin (1973) johtamismallit luovat pohjaa tässä kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleisiin toimiviin johtamistapoihin mm. viestinnällisen johtamisen tavan muodossa korostaen mm. työn tuotosten seurantaan työn tekemisen kontrollin sijasta.

Ihmisten välisen yhteistyön onnistumisen perusedellytyksinä voidaan pitää hyviä vuorovaikutustaitoja ja luottamusta. Tämä pätee myös johtaja-alaisuuteeseen. Etätyön onnistuminen edellyttää sekä työntekijältä että johtajalta yhteistä halua luottamuksen rakentamiseen. Vuorovaikutustaidot toimivat tässä tärkeänä välineenä. Yhteisen tavoitteen ja toisen työn sisältöjen ja vaatimusten ymmärtäminen edistävät luottamuksen syntymistä. Aiempi tutkimus on tuottanut tietoa luottamuksen merkityksestä työelämässä. Sen on nähty muun muassa edistävän tiedonkulkua ja oppimista, pienentävän vaihtokustannuksia, tuovan psykologista turvallisuutta, sitouttavan ihmisiä sekä lisäävän yhteistyötä. (Bijlsma-Frankema ym. 2005: 263.) Johtaja voi rakentaa luottamusta yhdessä työntekijöiden kanssa siihen, että jokainen tekee oman osansa sekä pitää lupauksensa ja että kukaan ei käytä asemaansa väärin. (Vartiainen ym. 2004: 135.) Tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksissa kävi ilmi luottamuksen merkitys myös työtehokkuuden kasvulle.

Etätyön ja sen johtamisen onnistumiselle on tärkeää koko organisaation tuki ja ymmärrys asiasta. Organisaation toimintakyvystä huolehtiminen lähtee osaltaan liikkeelle toimivasta rekrytoinnista. Kun työtä tehdään yhä enemmän etätyönä, on jo rekrytointivaiheessa tärkeää ottaa etätyön näkökulma huomioon. Työpaikkailmoituksissa ja työhaastatteluissa kannattaa tällöin osaltaan keskittyä esimerkiksi itsensä johtamisen taitojen kartoittamiseen. Samalla voidaan ennakoida koulutus- ja valmennustarpeita koskien nimenomaan etätyön vaatimuksia. Sama asia koskee myös johtajia itseään. Jotta johtaja pystyisi tekemään onnistuneita rekrytointeja ja kehittämään henkilöstöään tarpeellisella tavalla, on

johtajan itsensä hyvä olla tietoinen etätyön vaatimuksista ja mahdollisuuksista sekä omista asenteistaan asiaa kohtaan.

Todennäköisesti moni organisaatio hyötyisi etätyöohjelmien tietoisesta kehittämisestä sen sijaan, että etätyöhön ryhdyttäisiin ilman järjestelmällistä otetta. Mallia voisi ottaa esimerkiksi Yhdysvaltojen julkishallinnosta, jossa on luotu etätyön ohjelmat koulutukseen, joita käytetään ennen etätyön aloittamista. Tällainen malli auttaa myös poikkeustilanteissa, joita organisaatiot tai koko yhteiskunta saattavat kohdata yllättäenkin. Etätyön mahdollistaminen sekä järkevä ja tarpeellinen hyödyntäminen on myös merkittävä ilmastoteko.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Aveyard, Helen (2010) *Doing a Literature Review in Health and Social Care. A practical guide.* 2nd Edition. Maidenhead: Open University Press.

Aveyard, Helen (2014) *Doing a Literature Review in Health and Social Care. A practical guide.* 3rd Edition. Maidenhead: Open University Press.

Burns Nancy & Susan Grove (2001). *The Practice of Nursing Research: Conduct, Critique & Utilization.* 4th Edition. Philadelphia: Saunders Elsevier.

Coughlan, Michael & Patricia Cronin (2017). *Doing a literature review in nursing, health and social care.* 2nd Edition. London: SAGE Publications Ltd.

Coughlan, Michael, Cronin, Patricia & Frances Ryan (2013). *Doing a literature review in nursing, health and social care.* London: SAGE Publications Ltd.

Creed, W.E. Douglas & Raymond E. Miles. (1996). "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls." teoksessa Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler (toim.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.* Sage, Thousand Oaks.

Cummings L.L. & Phillip Bromiley (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI): Develop and Validation". Teoksessa Roderick M. Kramer ja Tom R. Tyler (toim.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.* Sage, Thousand Oaks.

Daft, Richard (2008). *New Era of Management.* 2nd Edition. Mason; Thomson South-Western.

- Hamel, Gary (2007). *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.
- Hannagan, Tim (Eds.) (2008). *Management: concept&practices*. 5th Edition. England: Pearson Education Limited.
- Helle, Minna (2004). *Etätyö*. Helsinki : Edita Prima Oy.
- Humala, Iris (2007). *Johda verkossa: Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Johansson, Kirsi (2007) *Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen*. Teoksessa Johansson, Kirsi, Axelin, Anna, Stolt Minna & Riitta-Liisa Ääri (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turku: Turun yliopisto: 3–9.
- Juuti, Pauli (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Juva: Bookwell Oy.
- Kalliomaa, Sami & Sami Kettunen (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kotter, J. P. (1999). *On What Leaders Really Do*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Larzelere, Robert E. & Ted L. Huston. 1980. *The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships*. *Journal of Marriage and the Family*, 42: 3; 595–604.
- Littell, Julia, Corcoran, Jacqueline & Vijayan Pillai (2008). *Systematic reviews and meta-analysis*. Oxford: Oxford University Press.

- Metsämuuronen, Jari (2003). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Minzberg, Henry (1973). The nature of managerial work. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Niela-Vilén, Hannakaisa & Lotta Kauhanen (2015). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, Minna, Axelin, Anna & Riitta Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja: Tutkimuksia ja raportteja sarja A73, Turku: Turun Yliopisto: 23–36.
- Nätti, Jouko, Väisänen, Mia & Timo Anttila (2006). Ansiotyö kotona. Teoksessa Lehto, Anna-Maija, Sutela, Hanna & Arto Miettinen (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta (73–94). Tutkimuksia 244. Helsinki: Tilastokeskus.
- Petticrew, Mark & Helen Roberts (2006). Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide. Blackwell: Malden.
- Pudas-Tähkä, Sanna-Mari & Anna Axelin (2007). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaaminen, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson, Kirsi, Axelin, Anna, Stolt Minna & Riitta-Liisa Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun yliopisto: 46–57.
- Puusa, Anu & Pauli Juuti (2011). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto, Kirkkonummi.
- Salli, Minna (2012). Epätyypilliset työsuhteet. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja: opeusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4: Vaasa.

- Saucer, William & Ronald Sims (2013). *Managing Human Resources for the Millennial Generation*. IAP
- Suhonen, Riitta, Axelin, Anna & Minna Stolt (2015). Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, Minna, Axelin, Anna & Riitta Suhonen (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja: Tutkimuksia ja raportteja sarja A73, Turku: Turun Yliopisto: 7–22.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sararajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Uhmavaara, Heikki, Niemelä, Jukka, Melin, Harri, Mamia, Tero, Malo, Anita, Koivumäki, Jaakko & Raimo Blom (2006). *Joustaako työ?: Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus*. Helsinki: Työministeriö.
- Valkeapää, Kirsi (2015). Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa Stolt, Minna, Axelin, Anna & Riitta Suhonen (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja: Tutkimuksia ja raportteja sarja A73, Turku: Turun Yliopisto: 58–68.
- Vartiainen, Matti, Kokko, Niina & Marko Hakonen (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio: ajan paikan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vesterinen, Pirkko (2006). *Huomisen johtamisen kynnyksellä: Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan?* Toim. Pauli Juuti. Keuruu: Otava kirjapaino Oy
- Vilkman, Ulla (2016). *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Vilka, Hanna (2005). *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.

Elektroniset lähteet

- Allen, Tammy D., Golden Timothy D. & Kristen M. Shockley (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science* 16: 2; 40–46.
- Anderson, J; Bricout, John & M.D. West (2001). Telecommuting: Meeting the needs of business and employees with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation* 16: 2; 97–104.
- Basile, Kelly A. & Alexandra Beauregard (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review* Vol. 15: 3; 106–111.
- Bentley, Tim; Bosua, Rachelle; Teo, Stephen; Gloet, Marianne; McLeod, L. & F. Tan (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical system approach. *Applied Ergonomics*, 52; 207–215.
- Bijlsma-Frankema, Katinka & Ana Cristina Costa (2005). Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology* 20: 3; 259–282.
- Bin Bae, Kwang; Lee, David & Hosung Sohn (2019). How to Increase Participation in Telework Programs in U.S. Federal Agencies: Examining the Effects of Being a Female Supervisor, Supportive. *Leadership and Diversity Management* 1.1.2019.
- Capella, Joseph. N. (2002). Cynicism and Social Trust in the New Media Environment. *Journal of Communication* 52; 229–241.
- Choi, Sungjoo (2018). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public Personnel Management* Vol. 47: 1; 26–50.

- Collins, Jerome & Joseph Moschler (2009). The benefits and limitations of telecommuting. *Defense AR Journal; Fort Belvoir* 16: 1; 55–66.
- De Vries, Hanna; Tummers, Lars & Victor Bekkers (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration* 1–24.
- Eaton, Susan E., Ellen Ernest Kossek & Brenda A. Lautsch (2006). Telecommuting, control and boundary management: correlates of policy use and practice, job control and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior* 68: 2; 347–367.
- Gajendran, Ravi & David Harrison (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology* 92: 6; 1524–1541.
- Gibson, Jane Whitney, Charles W. Blackwell, Peter Dominicis & Nicole Demerath (2002). Telecommuting in 21st Century: Benefits, issues, and Leadership model which will work. *The journal of leadership studies* 8: 4; 75–86.
- Greer, Tomika & Stephanie Payne (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal* Vol 17: 2; 87–111.
- Guiyao Tang, Ho Kwong Kwan, Deyuan Zhang & Zhou Zhu (2016). Work–Family Effects of Servant Leadership: The Roles of Emotional Exhaustion and Personal Learning. *Journal Of Business Ethics* 137; 285–297.
- Gustafsson, Claes (1998). What Kind of Morality is Trust? *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 3: 1.

- Haines, Victor Y, III; St-Onge, Sylvie; Archambault, Martine (2002). Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes. *Journal of End User Computing*, 4: 3; 32–50.
- Hodaka, Nakanishi (2015). Does Telework Really Save Energy? *International Management Review* 11: 2; 89–97.
- Hynes, Michael (2014). Telework Isn't Working: A Policy Review. *Economic And Social Review*, 45: 4; 579–602.
- Johnson, Janice (2004). Flexible working: chainging the manager's role. *Management Decision* 42: 6; 721–737.
- Kangasniemi Mari, Utriainen Kati, Ahonen Sanna-Mari, Pietilä Anna-Maija, Jääskeläinen Petri & Eeva Liikanen (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25; 291–301.
- Kwon, Myungjung & So Hee Jeon (2017). Why Permit Telework? Exploring the Determinants of California City Governments' Decisions to Permit Telework. *Public Personnel Management* 46: 3; 239–262.
- Kwon, Myungjung & So Hee Jeon (2018). Do Leadership Commitment and Performance – Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs. *Review of Public Personnel Administration* 1–20.
- Lachapelle, Ugo, Tanguay, Georges & Léa Neumark- Gaudet (2018). Telecommuting and sustainable travel: Reduction of overall travel time, increases in non-motorised travel and congestion relief? *Urban Studies* 55: 10; 2226–2244.

- Larson, William & Weihua Zhao (2017). Telework: Urban form, energy consumption, and greenhouse gas implication. *Economic Inquiry* 55: 2; 714–735.
- Lippert, Helge & Victor Dulewicz (2018). A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management* 24: 3/4; 169–185.
- Milton Sousa & Dirk van Dierendonck (2017). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. *Journal of Business Ethics* 141; 13–25.
- Maduka, Nnamdi Stanley; Edwards, Helen; Greenwood, David; Osborne, Allan; Babatunde & Olusola Solomon (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 25: 2; 696-712.
- Masuda, Aline, Holtschlag, Claudia & Jessica Nicklin (2017). Why the availability of telecommuting matters – The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International* 22: 2; 200–2019.
- Messenger, Jon & Lutz Gschwind (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment* 31:3; 195–208.
- Nakrosienė, Audroė; Buciuėnienė, Ilona & Bernadeta Gostautaitė (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Man Power* 40: 1; 87–101.
- Nilles, Jack M (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications* 23:1142–1147.

- Offstein, Evan H., Jason M. Morwick & Larry Koskinen (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR review* 9: 2; 32–37.
- Pekkola, Juhani (2002). Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. *Skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan* Nr 104. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Pyöriä, Pasi (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review* 34: 4; 386–399.
- Rahko, Pekka. Korona nosti etätyön arvoonsa – kaikilla aloilla etätyö ei kuitenkaan ole mahdollista. <https://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/korona-nosti-etatyon-arvoonsa-kaikilla-aloilla-etatyo-ei-kuitenkaan-ole-mahdolistu/836816/> Luettu 10.4.2020
- Richardson, Julia 2010. Managing flexworkers: holding on and letting go. *Journal of management development* 29: 2; 137–147.
- Ruiller, Caroline; Van Der Heijden, Beatrice; Chedotel, Frédérique & Marc Dumas (2019). "You have got a friend" The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management* 25: 1/2; 2–29.
- Savolainen, Taina (2013). Trust Building in e-Leadership – Important Skill for Technology–Mediated Management in the 21st Century
- Solís, Martín (2017). Moderators of telework effects on the work family conflict and on worker performance. *European journal of Management and Business Economics* 26: 1; 21–34.

Solís, Martin Salazar (2016). Telework: condition that have a positive and negative impact on the work-family conflict. *Academia Revista Latinoamericana de Administración* 29: 4; 435–449.

Spears, Larry (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership* 1:1; 25–30.

Tilastokeskus. Käsitteet. <http://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html> Luettu 31.5.2019

Tuomivaara, Seppo & Virpi Ruohomäki. Mitä tarkoitamme, kun puhumme etätyöstä? Työterveyslaitos: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/64> Luettu 7.2.2019

Työterveyslaitos <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/> Luettu 2.2.2019

LIITTEET

LIITE 1. Aineistoon valikoituneet tutkimukset

Tutkimuksen tekijä/ ja vuosi Artikkelin nimi Julkaisutiedot	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmetodi Tutkimusjoukko	Tärkeimmät tutkimustulokset	Kriittinen arviointi
<p>Bentley, Tim; Bosua, Rachelle; Teo, Stephen; Gloet, Mari- anne McLeod, L; Tan, F. 2016</p> <p>The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical system approach</p> <p>Applied Ergonomics, 52: 207-2015</p>	<p>Organisaation antaman tuen merkitys etätyöntekijän hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä sosiaaliseen eristäytyneisyyteen</p>	<p>Määrällinen kyselytutkimus n=804 tehtiin sähköisesti verkossa vastaajien keski-ikä 30,9 vuotta 45 organisaatiosta 28 osallistui tutkimukseen</p>	<p>* organisaation ja esimiehen tuki vähentävät sosiaalista eristäytyneisyyttä * etätyöntekijän erityinen tuki (esimies ja ict) on suunniteltu siten, että se auttaa etätyöntekijää toiminnallisesti huomioimatta sosiaalista roolia * sosiaalinen ja tekninen tuki ovat erittäin merkityksellistä kun etätyötä tehdään paljon. Se vaikuttaa työtyytyväisyyteen, eristäytyneisyyteen sekä etätyön tuloksiin.</p> <p>*Organisaation sosiaalinen tuki yhteydessä työtyytyväisyyteen satunnaisen etätyön tekijän osalta. * Etätyöntekijän tukeminen korreloi positiivisesti työtyytyväisyyden kanssa ja vähensi psykologista rasitusta * Organisaation tuki vähensi sosiaalista eristäytyneisyyttä * Mitä enemmän etätyötä tehdään, sitä enemmän tukea tarvitaan *Tuki tulisi kirjata organisaation sääntöihin</p>	<p>+ Esitelty aikaisempaa tutkimusta</p> <p>+ Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi</p> <p>+ Aineiston muodostuminen kerrotaan</p> <p>+ Tutkimusjoukko esitellään</p> <p>+ Tulokset on esitetty selkeästi</p> <p>+ Tutkimuksen tulosten merkitystä on arvioitu +Tutkimuksen konteksti on esitelty</p> <p>+ Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu</p> <p>+ Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen</p> <p>- Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu</p>

<p>Greer, Tomika; Payne, Stephanie 2014</p> <p>Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies</p> <p>The Psychologist-Manager Journal Vol 17: 2; 87-111</p>	<p>Onnistuneiden etätyöstrategioiden tulokset</p> <p>Miten etätyön haasteet voidaan voittaa johtamalla etätyöntekijöitä tunnistettujen haasteiden minimoimiseksi</p>	<p>Määrällinen ja laadullinen kyselytutkimus</p> <p>Tutkimuksessa oli 3 osa-aluetta</p> <p>Etätyöntekijöitä tutkimukseen osallistui n= 86 sekä heidän esimiehensä</p> <p>kysely tehtiin sähköisesti</p> <p>laadullisessa osuudessa oli 2 avointa kysymystä</p>	<p>esimiehet tunnistivat 6 erilaista haastetta:</p> <ul style="list-style-type: none"> * kasvatusten tehtävän kommunikaation puuttuvat hyödyt saattavat lisätä kommunikaation tarvetta * tiimityön tekemisen haasteet, jos etätyötä on paljon * esimiestyön ja työn tuloksien seurannan haasteet; suorituksen jatkuva seuranta on uhka tehokkuudelle * ei etätyöntekijöiden kokemukset oikeudenmukaisuudesta * etätyön ympäristön haasteet * resurssien puute, teknologian mahdollistaminen tarvittavien tietojen saantiin, jotta työtä voidaan tehdä Etätyöntekijöiden tunnistamat strategiat vastata haasteisiin: * Teknologian hyödyntäminen, * olla saatavilla, * kommunikaatio esimiehen ja muiden työntekijöiden kanssa * suotuisan työympäristön ylläpitäminen, * rajojen luominen ja niiden hallinta * ole tuottavampi etätyöpäivinä, jotta toiset pysyvät tyytyväisinä, kun teet etätyötä * joustavuus työn tekemisessä, * etätyön aikataulutus, * suunnittele etänä tehtävät työt * Keskustelu kotona tehtävästä työstä perheen kanssa, jotta he ymmärtävät etätyötä * aseta tavoitteet ja priorisoi, * käytä lastenhoitoa 	<ul style="list-style-type: none"> + Esitelty aikaisempaa tutkimusta + Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi + Aineiston muodostuminen kerrotaan + Tutkimusjoukko esitellään + Tulokset on esitetty selkeästi + Tutkimuksen tulosten merkitystä on arvioitu + Tutkimuksen konteksti on esitelty + Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu + Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen - Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu
<p>Solís, Martin 2017</p> <p>Moderators of telework effects</p>	<p>Analysoida työntekijöiden vastuuuta työympäristön ulkopuolella etätyön häiriöt perheeseen (WIF)</p>	<p>Laadullinen haastattelututkimus jossa haastateltiin 92 etätyöntekijää sekä 72 työntekijää</p>	<ul style="list-style-type: none"> * etätyöntekijöiden autonomia lisää proaktiivisuutta * esimiehen luottamus * esimiehen jatkuva seuranta saattaa vähentää 	<ul style="list-style-type: none"> + Esitelty aikaisempaa tutkimusta

<p>on the work family conflict and on worker performance</p> <p>European journal of Management and Business Economics Vol. 26: 1; 21-34</p>	<p>ja perheen häiriöt etätyöhön (FIW) suhteita sekä esimiehen kontrollin vaikutuksia etätyön tuotoksiin.</p>	<p> jotka eivät tee etätyötä. Heidän lisäksi haastateltiin 33 esimiestä, jotka olivat molempien ryhmien esimiehinä.</p>	<p>etätyöntekijän soputumista etätyöhön ja oppimista kohdata uusia tilanteita itsenäisesti</p> <ul style="list-style-type: none"> * työntekijöiden ja organisaatioiden tietoisuus muista vastuista työpäivän ulkopuolella varsinkin, jos etätyötila ei mahdollista joustavuutta työkennellä. (yksilöllinen tarkastelu) * yhteisesti määritellyt strategiat ennaltaehkäisemään perheiden tuomia häiriötekijöitä etätyöhön ..* yksilöllinen ajankäytön hallintakyvyn arviointi ja vahvistaminen sekä hiljainen tila kotona työskentelyä varten * esimiesten koulutus joka pyrkii poistamaan perinteisetä valvontaan perustuvan johtamistavan * esimiesten tulee kehittää arviointimekanismeja jotka perustuvat tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen * kommunikaatio * esimiehen ymmärryksen lisääminen työntekijän liian kontrollin aiheuttamista haitoista * esimiehen luottamus näyttäminen etätyöntekijälle, joka lisää joustavuutta ja voi johtaa korkeampaan proaktiivisuuteen ja sopeutumiskykyyn muutoksissa * työn koordinointi 	<ul style="list-style-type: none"> + Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi + Aineiston muodostuminen kerrotaan + Tutkimusjoukko esitellään + Tulokset on esitetty selkeästi + Tutkimuksen tulosten merkitystä on arvioitu + Tutkimuksen konteksti on esitelty + Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu + Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen - Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu
<p>Lippert, Helge; Dulewicz, Victor 2018</p> <p>A profile of high-performing global virtual teams</p>	<p>Tarkastella virtuaalitiimin suorituskykyä ja tuottaa tietoa siitä millainen profiili on tehokkaissa virtuaalitiimeissä.</p>	<p>Määrällinen kyselytutkimus, johon osallistui 108 ryhmää, joissa oli 262 työntekijää, 14 maasta, 18 erilaista fyysistä sijaintia vastanneiden keskiikä oli 37,2 vuotta ja vastanneista 63 prosenttia miehiä</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Luotettavuus: hyväntahtoisuus, kyvykkyyden, eheys, riskien välttäminen * Sitoutuminen: sitoutuu tavoitteisiin, lähestyy ei sitoutuneita työkavereita, tekee sovitut tehtävät, päämäärän lähestyessä joustavat työajassa, 	<ul style="list-style-type: none"> + Esitelty aikaisempaa tutkimusta + Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi + Aineiston muodostuminen kerrotaan

<p>Team Performance Management Vol. 24: 3/4; 169-185</p>		<p>Otos jaettiin vastaus- ten perusteella kah- teen ryhmään: suuren suorituskyyvyn tiimi (33%) vastan- neista tiimeistä matalan suorituskyyvyn tiimi (36%) vastan- neista tiimeistä Myös kaikkia vastauk- sia vertailtiin keske- nään</p>	<p>organisaatioon sitoutumi- nen: tukee muita ja ar- vostaa omaa työtään * Ihmissuhteet: tukemi- nen: asiallinen kielen- käyttö, osoittaa sitoutumista toi- siin, ottaa vastuuta tiimin kokonaiskäsityksestä, välttää puhumasta ker- ralla liikaa, käyttäytymi- sen joustavuus, empaat- tisuus, sosiaalinen rentous, vuo- rovaikutuksen johtaminen * Viestintä: käyttää epä- suoraa, ei-vastakkaista ja epämääräistä kieltä, jotta vältettäisiin turhaa vastakkainasette- lua</p>	<p>+ Tutkimus- joukko esitel- lään + Tulokset on esitetty selke- ästi + Tutkimuksen tulosten merki- tystä on arvi- oitu + Tutkimuksen konteksti on esitelty + Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu + Tuloksia on verrattu aikai- sempaan tutki- mukseen - Tutkimuksen etiikkaa on ar- vioitu</p>
<p>Ruiller, Caro- line; Van Der Heijden, Be- atrice; Chedotel, Frédérique; Dumas, Marc 2019</p> <p>"You have got a friend" The value of perceived proximity for teleworking success in dis- persed teams</p> <p>Team Perfor- mance Man- agement Vol 25: 1/2; 2- 29</p>	<p>Kuinka johtamisella autetaan säilyttä- mään riittävä yhteenkuulu- vuuden ja läheisyy- den tunne hajallaan olevien tii- mien jäsenille.</p>	<p>Laadullinen tapaustut- kimus, jossa haasta- teltiin 22 henkilöä, jotka edustivat (henkilöstö- johtajia, johtajia) n=6 ja etä- työntekijöitä n= 16. Tutkijat haastattelivat kaikki sitä täydensi yhteis- haastattelu ja havain- nointi sekä kvantitatiivinen tutkimus</p> <p>Tutkittiin kolmea eri- tyyppistä etätyötä: kotona tehtävää (0,5-2 pv/vko) etätyö hajallaan ole- vissa ryhmissä etätyö avoimessa toi- mistossa</p>	<p>Tutkittiin etätyötä teke- vien tiimien yhtenäisyyttä (tunne ja yhteistyö), sähköisten välineiden hyödyntämistä ja etätyön hyötyjä työn organisoinnissa Tuloksissa kävi ilmi kaksi johtamistyyliä: viestinnäl- linen etätyön johtaminen ja kontrolliin perustuva etätyön johta- minen Viestinnällisessä johtami- sessa korostuivat työnte- kijän ja johtajan yhteiset kokemukset ja ymmärrys etätyön luon- teesta, sähköisten viestintävälineiden joustava käyttö viestin- nässä (ei vain lopullinen tuotos), luottamus sii- hen, että työntekijä tekee työtehtävät hänelle sopivalla aikataululla (esim. perheen aikatau- luihin sopeuttaminen).</p>	<p>+ Esitelty aikai- sempaa tutki- musta + Tutkimuksen tarkoitus kerro- taan selkeästi + Aineiston muodostumi- nen kerrotaan + Tutkimus- joukko esitel- lään + Tulokset on esitetty selke- ästi + Tutkimuksen tulosten merki- tystä on arvi- oitu + Tutkimuksen konteksti on esitelty</p>

			<p>Kontrolliin perustuvassa johtamisessa korostuivat työajan valvonta, sähköisen viestinnän hyödyntäminen lähinnä työn tuotoksissa ja organisoidut tapaamiset joko kasvotusten tai viestintävälineiden avulla. Viestinnällinen johtamistyyli tukee yhtenäisyyden tunnetta enemmän kuin kontrolliin perustuva johtamistyyli</p> <p>Yhtenäisyyttä tuki myös viestintävälineiden monipuolinen ja joustava käyttö sekä kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen hyvä laatu.</p>	<p>+ Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu</p> <p>+ Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen</p> <p>- Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu</p>
<p>Maduka, Nnamdi Stanley; Edwards, Helen; Greenwood, David; Osborne, Allan; Babatunde, Solomon Oluola 2018</p> <p>Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations</p> <p>Benchmarking: An International Journal Vol. 35: 2; 696-712</p>	<p>Tarkoituksena on tunnistaa ja analysoida virtuaaliin johtamisen ja sen tehokkuuden edellyttämät pätevydet organisaatiossa.</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus tuotantolaitoksessa, jossa haastateltiin 14 virtuaaliryhmäläistä</p> <p>Saadut vastaukset analysoitiin kuvaavilla tilastoilla ja temaattisella analyysillä.</p>	<p>* luottamus, jatkuva palautteen anto, tehtävän selkeys, selkeät ohjeet ja luotettavuus, henkilökohtaiset ominaisuudet</p> <p>* muutosjohtajuuspiirteet, transformaalin johtajuus</p>	<p>+ Esitelty aikaisempaa tutkimusta</p> <p>+ Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi</p> <p>+ Aineiston muodostuminen kerrotaan</p> <p>+ Tutkimusjoukko esitellään</p> <p>+ Tulokset on esitetty selkeästi</p> <p>+ Tutkimuksen tulosten merkitystä on arvioitu</p> <p>+ Tutkimuksen konteksti on esitelty</p> <p>+ Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu</p> <p>+ Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen</p>

				-Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu
<p>de Vries, Hanna; Tummers, Lars; Bekkers, Victor 2018</p> <p>The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?</p> <p>Review of Public Personnel Administration 1--24</p>	<p>Missä määrin etätyö on hyödyllistä julkisella sektorilla.</p>	<p>Laadullinen päiväkirjatutkimus, jossa tutkittaville lähetettiin 5 päivän ajan täytettävät kysymykset. Lopullinen otos n=61, joista 22 miehiä ja 39 naisia keski-ikä 45v</p>	<p>* LMX- johtamistapa vähentää virkamiesten kokemusta kotona tehtävästä etätyöstä * kommunikaation lisääminen skype, sähköposti * ihmissuhdekeskeiset johtamistavat *keskinäinen kunnioitus</p>	<p>+ Esitelty aikaisempaa tutkimusta</p> <p>+ Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi</p> <p>+ Aineiston muodostuminen kerrotaan</p> <p>+ Tutkimusjoukko esitellään</p> <p>+ Tulokset on esitetty selkeästi</p> <p>+ Tutkimuksen tulosten merkitystä on arvioitu</p> <p>+ Tutkimuksen konteksti on esitelty</p> <p>+ Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu</p> <p>+ Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen</p> <p>-Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu</p>
<p>Kwon, Myungjung; Jeon, So Hee 2018</p> <p>Do Leadership Commitment and Performance - Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With</p>	<p>Vaikuttaako johtajuuden sitoutuminen ja tuloskeskeinen kulttuuri liittovaltion etätyöntekijöiden tyytyväisyyteen etätyöohjelmista.</p>	<p>Määrällinen kyselytutkimus vuosilta 2008 (n= 212223) ja 2015 (n=421748)</p>	<p>* johtajien sitoutuminen etätyöohjelmiin on erittäin tärkeää parantamaan etätyöntekijöiden johtamista. * tuloskeskeinen kulttuuri lisää etätyöntekijöiden tyytyväisyyttä * esimiesten kouluttaminen etätyön asioihin * johtajien tulee löytää työkaluja, jotka edistävät yhteistyötä/ vuorovaikutusta työntekijöiden välillä</p>	<p>+ Esitelty aikaisempaa tutkimusta</p> <p>+ Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi</p> <p>+ Aineiston muodostuminen kerrotaan</p> <p>+ Tutkimusjoukko esitellään</p>

<p>Telework Programs</p> <p>Review of Public Personnel Administration 1--20</p>			<p>kuten säännölliset kasvotusten tapaamiset, avoimet ja innovatiiviset viestintäkanavat</p> <p>* esimiehen asettamat selkeät tavoitteet ja odotukset työsuorituksesta</p> <p>* palkitseminen, rakentava palautekulttuuri, etätyöntekijöiden koulutus etätööhön</p>	<p>+ Tulokset on esitetty selkeästi</p> <p>+ Tutkimuksen tulosten merkitystä on arvioitu</p> <p>+ Tutkimuksen konteksti on esitelty</p> <p>+ Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu</p> <p>+ Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen</p> <p>- Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu</p>
<p>Choi, Sungjoo 2018</p> <p>Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support</p> <p>Public Personnel Management Vol. 47: 1; 26-50</p>	<p>Valtion joustavien työjärjestelyjen johtaminen:</p> <p>Vaikutusten testaaminen instituutioonaalisesta ja johtamisen tuesta. Tarkoituksena oli tutkia etätöön ja työntekijän välistä suhdetta sekä institutionaalisen sekä johtajuuden roolia tukea lieventää niiden välistä suhdetta.</p>	<p>Määrällinen kyselytutkimus Yhdysvaltojen valtion työntekijöille suunnattu kysely vuonna 2013. Kyselyyn vastasi 781047 työntekijästä 376577 työntekijää eli 48,2% Tässä tutkimuksessa käytetään vuoden 2013 Federal Employee Viewpoint Survey -tutkimusta,</p>	<p>* Institutionaalinen ja hallinnon/ johtamisen tuki lisää etätöön etuja</p> <p>* esimiehen antama tuki etätööhön vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta</p> <p>* kehittää työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta</p> <p>* Esimiehen tulee ymmärtää etätöntyöntekijän perhevelvoitteista</p> <p>* Luottamus ja kannustus esimiehen antamaan tukeen hyödyntää joustavia työntekotapoja</p>	<p>+ Esitelty aikaisempaa tutkimusta</p> <p>+ Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi</p> <p>+ Aineiston muodostuminen kerrotaan</p> <p>+ Tutkimusjoukko esitellään</p> <p>+ Tulokset on esitetty selkeästi</p> <p>+ Tutkimuksen tulosten merkitystä on arvioitu</p> <p>+ Tutkimuksen konteksti on esitelty</p> <p>+ Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu</p>

				<ul style="list-style-type: none"> + Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen -Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu
<p>Bin Bae, Kwang; Lee, David; Sohn, Hosung 2019</p> <p>How to Increase Participation in Telework Programs in U.S. Federal Agencies: Examining the Effects of Being a Female Supervisor, Supportive Leadership and Diversity Management 1.1.2019</p>	<p>Vaikutuksia naispuolisen esimiehen, kannustavan johtajuuden ja monimuotoisuuden hallintaa sekä kontekstuaalisten tekijöiden vaikutusta työntekijän kelpoisuuteen ja osallistumiseen etätööhön.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan naispuolisen esimiehen, tukevan johdon vaikutuksia monimuotoisuuden hallintaan ja kontekstuaalisten tekijöiden hillitseviin vaikutuksiin organisaation tukeen ja etätööhjelmissä osallistumiseen.</p>	<p>Tässä tutkimuksessa käytetään vuoden 2013 Federal Employee Viewpoint Survey -tutkimusta, Määrällinen kyselytutkimus Yhdysvaltojen valtion työntekijöille suunnattu kysely vuonna 2013. Kyselyyn vastasi 781047 työntekijästä 376577 työntekijää eli 48,2%. Vastaajista naisia oli 164963 (48,47%) naispuolisia esimiehiä 6249 (6,9%) Suurin osa vastaajista oli 50-59 -vuotiaita (32,48%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Kannustava/tukeva johtajuus lisää etätöön tekemistä (tukevan johtajuuden malli) * esimiehen kyky monimuotoisuuden hallintaan kannustaa osallistumaan etätööhjelmiin helpottamalla konflikteja edunsaajien ja muiden kuin edunsaajien välillä. 	<ul style="list-style-type: none"> + Eritelty aikaisempaa tutkimusta + Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi + Aineiston muodostuminen kerrotaan + Tutkimusjoukko esitellään + Tulokset on esitetty selkeästi + Tutkimuksen tulosten merkitystä on arvioitu + Tutkimuksen konteksti on esitelty + Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu + Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen -Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu
<p>Basile, Kelly A.; Beauregard, Alexandra 2016</p> <p>Strategies for successful telework:</p>	<p>Tunnistaa etätöön tekijän käyttämät onnistuneet strategiat etätöössä työn ja kodin välisten rajojen luomisessa</p>	<p>Syvähaastattelu 40 etätöön tekijälle, jotka työskentelivät etänä 20-50% viikosta tai työskentelivät lähes kokonaan etänä</p>	<ul style="list-style-type: none"> * fyysinen: erillinen työskentelytila, erota tietokone ja työpuhelimien käyttö työhön vs henkilökohtainen käyttö * ajanhallinta: työntekijän oppiminen rajaamaan työpäivän päättymisen, lo- 	<ul style="list-style-type: none"> K Eritelty aikaisempaa tutkimusta + Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi

<p>how effective employees manage work/home boundaries</p> <p>Strategic HR Review Vol. 15: 3; 106-111</p>			<p>peta työ kun perheenjäsenet palaavat kotiin, sovi tapaamisia kavereiden kanssa työpäivän päätyttyä</p> <p>* käyttäytymisstrategia: sammuttaa työvälineet työpäivän päätyttyä, älä käy työtilassa, jolloin työn ja vapaa-ajan rajaaminen on helpompaa</p> <p>* viestintästrategia: työ-kavereiden ja asiakkaiden ymmärrys tavoitettavuudesta työajan jälkeen, asettaa rajat perheelle keskeyttää työpäivän aikana, perheenjäsenen tulee noudattaa työpäivän rajoituksia</p> <p>*HR: antaa joustavuutta työntekijälle järjestää työ-aikansa omaan aikatauluun sopivammaksi</p> <p>*HR: koulutuksen järjestäminen etätyöntekijöille näiden teemojen kautta</p>	<p>+ Aineiston muodostuminen kerrotaan</p> <p>+ Tutkimusjoukko esitellään</p> <p>+ Tulokset on esitetty selkeästi</p> <p>+ Tutkimuksen tulosten merkitystä on arvioitu</p> <p>+ Tutkimuksen konteksti on esitelty</p> <p>+ Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu</p> <p>+ Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen</p> <p>-Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu</p>
<p>Solís, Martin Salazar 2016</p> <p>Telework: condition that have a positive and negative impact on the work-family conflict</p> <p>Academia Revista Latinoamericana de Administración Vol. 29: 4; 435-449</p>	<p>Analysoida kuuden etätyöolosuhteisiin liittyvän muuttujan avulla olosuhteisen vaikutuksia työn ja perheen välisiin konflikteihin ja ylimääräisten työtuntien määrää työpäivän ulkopuolella. (muuttajat: etätyötila, perheen lukumäärä, etätyöpäivien määrä, joustavuus, vastuullisuus ja aika)</p>	<p>Tutkimuksessa haastateltiin 142 etätyöntekijää</p> <p>Costa Rican julkisista organisaatioista</p> <p>Määrällinen tutkimus</p> <p>Etätyötä tehtiin 1-2 päivää/ viikossa</p>	<p>* Kotona oma työskentelytila vähentää perheen välisiä konfliktejä sekä työpäivän ulkopuolella tehtävää työtä</p> <p>* perheen jäsenen koto-naolo lisäsi perheen häiriötä työhön vaikka lisätyötunteja ei tehty</p> <p>* etätyöpäivien määrän lisääntyminen auttaa vähentämään perhe- ja työ-elämän häiriöitä</p> <p>* muun elämän vastuumäärä vaikuttaa negatiivisesti etätyön tekoon; lisää perhe- ja työelämän häiriöitä</p> <p>voi johtua siitä, että etätyössä ei ole mahdollisuutta tehdä joustavasti työtä esim. esimiehen tiukka valvonta on haitaksi</p>	<p>+ Esitelty aikaisempaa tutkimusta</p> <p>+ Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi</p> <p>+ Aineiston muodostuminen kerrotaan</p> <p>+Tutkimusjoukko esitellään</p> <p>+ Tulokset on esitetty selkeästi</p> <p>+ Tutkimuksen tulosten merkitystä on arvioitu</p>

			<p>* ei syntynyt kuitenkaan näyttöä siitä, että joustava työn aikataulutus vähentäisi työ- ja perhe-elämän ongelmia</p>	<p>+ Tutkimuksen konteksti on esitelty</p> <p>+ Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu</p> <p>+ Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen</p> <p>- Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu</p>
<p>Nakrosienè, Audroè; Buciunienè, Ilona; Gostautaitè, Bernadeta 2019</p> <p>Working from home: characteristics and outcomes of telework</p> <p>International Journal of Man Power Vol. 40: 1; 87-101</p>	<p>Tavoitteena on havaita yksittäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat etätöön tyytyväisyyteen, uramahdollisuuksiin, etuihin sekä organisaation tuloksiin eli työntekijän tuottavuuteen</p>	<p>Web-pohjainen määrällinen kyselytutkimus toteutettiin Lietuan ict-vakuutus ja tietoliikenne-sektoreilla. Kyselyyn vastasi 128 etätöntekijää Keski-ikä 37,11 vuotta, organisaatiossa oloaika ka 5,73 vuotta vastanneista naisia oli 56% vastanneiden etätöintensiteetti jakautui: kokopäiväinen etätö 23%, osa-aikainen etätö 77% osa-aikaisessa etätötyössä 38,9% teki etätöitä kerran tai useita kertoja viikossa 17,7% kerran tai useita kertoja kuussa ja 20,4% käytti tilapäistä etätöitä.</p>	<p>* Esimiehen luottamus ja tuki etätööhön * Työntekijöiden välinen vähentynyt viestintä lisää työntekijän tuottavuutta (tuloksissa vastakohta eristyneisyyden oletukselle) * lasten lukumäärän lisääntyminen aiheuttaa haasteita tehdä etätöitä * etätönteckemisen mahdollistaminen sairauslomilla lisää tuottavuutta ja on haluttu mahdollisuus</p>	<p>+ Esitelty aikaisempaa tutkimusta</p> <p>+ Tutkimuksen tarkoitus kerrotaan selkeästi</p> <p>+ Aineiston muodostuminen kerrotaan</p> <p>+Tutkimusjoukko esitellään</p> <p>+ Tulokset on esitetty selkeästi</p> <p>+ Tutkimuksen tulosten merkitystä on arvioitu</p> <p>+ Tutkimuksen konteksti on esitelty</p> <p>+ Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu</p> <p>+ Tuloksia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen</p> <p>- Tutkimuksen etiikkaa on arvioitu</p>

LIITE 2. Etätöön johtamisessa onnistumisen teemojen sisällön rakentuminen

Joustavuus	<p>joustavuus työn tekemisessä</p> <p>päämäärän lähestyessä joustavaa työajassa,</p> <p>etätöypäivien määrän lisääntyminen auttaa vähentämään perhe- ja työelämän häiriöitä</p> <p>muun elämän vastuumäärä vaikuttaa negatiivisesti etätöön tekoon; lisää perhe- ja työelämän häiriöitä voi johtua siitä, että etätöössä ei ole mahdollisuutta tehdä joustavasti työtä esim. esimiehen tiukka valvonta on haitaksi</p> <p>ei syntynyt kuitenkaan näyttöä siitä, että joustava työn aikataulutus vähentäisi työ- ja perhe-elämän ongelmia</p>
Itsensä johtaminen	<p>Teknologian hyödyntäminen, * olla saatavilla</p> <p>Kommunikaatio esimiehen ja muiden työntekijöiden kanssa</p> <p>Etätöön aikataulutus, suunnittele etukäteen etätöinä tehtävät työt</p> <p>Aseta tavoitteet ja priorisoi</p> <p>Yksilöllinen ajankäytön hallintakyvyn arviointi ja vahvistaminen</p> <p>Fyysinen: erillinen työskentelytila, erota tietokone ja työpuhelimien käyttö työhön vs henkilökohtainen käyttö</p> <p>Ajanhallinta: työntekijän oppiminen rajaamaan työpäivän päättyminen, lopeta työ, kun perheenjäsenet palaavat kotiin, sovi tapaamisia kavereiden kanssa työpäivän päättyttyä</p> <p>Käyttäytymisstrategia: sammuttaa työvälit työpäivän päättyttyä, älä käy työtillassa, jolloin työn ja vapaa-ajan rajaaminen on helpompaa</p> <p>Viestintästrategia: työkavereiden ja asiakkaiden ymmärrys tavoitettavuudesta työpäivän jälkeen, asettaa rajat perheelle keskeyttää työpäivän aikana, perheenjäsenten tulee noudattaa työpäivän rajoituksia</p>
Sitoutuneisuus	<p>Ole tuottavampi etätöypäivinä, jotta toiset pysyvät tyytyväisinä, kun teet etätöitä</p> <p>Sitoutuu tavoitteisiin, lähestyy ei sitoutuneita työkavereitaan</p> <p>Organisaatioon sitoutuminen: tukee muita ja arvostaa omaa työtään Tekee sovitut tehtävät</p> <p>Osoittaa sitoutumista toisiin, ottaa vastuuta tiimin kokonaiskäsityksestä</p>
Luottamus	<p>Etätööntekijöiden autonomia lisää proaktiivisuutta</p> <p>Esimiehen luottamus</p> <p>Luottamuksen rakentaminen tärkeä osa lähijohtajan tehtävää</p> <p>Esimiehen luottamuksen näyttäminen etätööntekijälle, joka lisää joustavuutta ja voi johtaa korkeampaan proaktiivisuuteen ja sopeutumiskykyyn muutoksissa</p> <p>Luotettavuus: hyvántahtoisuus, kyvykkyys, eheys, riskien välttäminen Keskinäinen kunnioitus</p>

	<p>Kehittää työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta</p> <p>Esimiehen luottamus ja tuki etätyöhön</p> <p>Rakentamisessa auttaa oma asiantuntemus suoritettavaan työhön</p>
Johtamiskulttuuri	<p>Työn tuloksien seurannan haasteet</p> <p>Ei etätyöntekijöiden kokemukset oikeudenmukaisuudesta</p> <p>Esimiehen jatkuva seuranta saattaa vähentää etätyöntekijän soputumista etätyöhön ja oppimista kohdata uusia tilanteita itsenäisesti</p> <p>Yhteisesti määritellyt strategiat ennaltaehkäisemään perheiden tuomia häiriötekijöitä etätyöhön</p> <p>Esimiesten tulee kehittää arviointimekanismeja, jotka perustuvat tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen</p> <p>Työn koordinointi</p> <p>Viestinnällinen johtamistyyli tukee yhtenäisyyden tunnetta enemmän kuin kontrolliin perustuva johtamistyyli</p> <p>Kontrolliin perustuvassa johtamisessa korostuivat työajan valvonta, sähköisen viestinnän hyödyntäminen lähinnä työn tuotoksissa ja organisoidut tapaamiset joko kasvotusten tai viestintävälineiden avulla</p> <p>Viestinnällisessä johtamisessa korostuivat työntekijän ja johtajan yhteiset kokemukset ja ymmärrys etätyön luonteesta, sähköisten viestintävälineiden joustava käyttö viestinnässä (ei vain lopullinen tuotos), sopivalla aikataululla (esim. perheen aikatauluihin sopeuttaminen) luottamus siihen, että työntekijä tekee työtävät hänelle</p> <p>Luottamus, jatkuva palautteen anto, tehtävän selkeys, selkeät ohjeet ja luotettavuus, henkilökohtaiset ominaisuudet</p> <p>Muutosjohtajuuspiirteet, transformaalin johtajuus</p> <p>LMX- johtamistapa vähentää virkamiesten kokemusta eristäytyneisyydestä etätyötä tehtäessä</p> <p>Ihmissuhdekeskeiset johtamistavat</p> <p>Esimiehen antama tuki etätyöhön vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta</p> <p>Luottamus ja kannustus esimiehen antamaan tukeen hyödyntää joustavia työntekotapoja</p> <p>Kannustava/tukeva johtajuus lisää etätyön tekemistä (tukevan johtajuuden malli)</p> <p>Esimiehen asettamat selkeät tavoitteet ja odotukset työsuorituksesta</p> <p>Esimiehen kyky monimuotoisuuden hallintaan kannustaa osallistumaan etätyöohjelmiin helpottamalla konflikteja edunsaajien ja muiden kuin edunsaajien välillä</p>
Ympäristön tuomat haasteet	<p>Tiimityön tekemisen haasteet, jos etätyötä on paljon</p> <p>Suotuisan työympäristön ylläpitäminen, rajojen luominen ja niiden hallinta</p>

	<p>Keskustelu kotona tehtävästä työstä perheen kanssa, jotta he ymmärtävät etätyötä</p> <p>Käytä lastenhoitoa</p> <p>Työntekijöiden ja organisaatioiden tietoisuus muista vastuista työpaikan ulkopuolella varsinkin, jos etätyötila ei mahdollista joustavuutta työskennellä. (yksilöllinen tarkastelu)</p> <p>Hiljainen tila kotona työskentelyä varten</p> <p>Arvioi elinolosuhteiden soveltuminen etätyöhön</p> <p>Esimiehen tulee ymmärtää etätyöntekijän perheveloitteista</p> <p>Kotona oma työskentelytila vähentää perheen välisiä konflikteja sekä työajan ulkopuolella tehtävää työtä</p> <p>Perheen jäsenen kotonaolo lisäsi perheen häiriötä työhön, vaikka lisätyötunteja ei tehty</p>
Viestintä	<p>Kasvotusten tehtävän kommunikaation puuttuvat hyödyt</p> <p>Kommunikaatio</p> <p>Välttää puhumasta kerralla liikaa, käyttäytymisen joustavuus, empaattisuus</p> <p>Sosiaalinen rentous, vuorovaikutuksen johtaminen</p> <p>Viestintä: käyttää epäsuoraa, ei-vastakkaista ja epämääräistä</p> <p>Kieltä, jotta vältettäisiin turhaa vastakkainasettelua</p> <p>Yhtenäisyyttä tuki myös viestintävälineiden monipuolinen ja joustava käyttö sekä kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen hyvä laatu</p> <p>Kommunikaation lisääminen skype, sähköposti</p> <p>Työntekijöiden välinen vähentynyt viestintä lisää työntekijän tuottavuutta (tuloksissa vastakohta eristyneisyyden olettamukselle)</p>

LIITE 3. Miten voidaan tukea lähijohtajaa teemojen sisällön rakentuminen

Organisaation tuki	<p>Esimiesten koulutus</p> <p>Esimiesten koulutus, joka pyrkii poistamaan perinteisetä valvontaan perustuvan johtamistavan</p> <p>Esimiehen ymmärryksen lisääminen työntekijän liian kontrollin aiheuttamista haitoista</p> <p>Johtajien sitoutuminen etätyöohjelmiin on erittäin tärkeää parantamaan etätyöntekijöiden johtamista</p> <p>Organisaation ja esimiehen tuki vähentävät sosiaalista eristäytyneisyyttä</p> <p>Tuloskeskeinen kulttuuri lisää etätyöntekijöiden tyytyväisyyttä</p> <p>Esimiesten kouluttaminen etätyön asioihin</p> <p>Johtajien tulee löytää työkaluja, jotka edistävät yhteistyötä/ vuorovaikutusta työntekijöiden välillä kuten säännölliset kasvotusten tapaamiset, avoimet ja innovatiiviset viestintäkanavat</p> <p>Institutionaalinen ja hallinnon/ johtamisen tuki lisää etätyön etuja</p> <p>Etätyöntekemisen mahdollistaminen sairauslomilla lisää tuottavuutta ja on haluttu mahdollisuus</p> <p>Palkitseminen, rakentava palautekulttuuri, etätyöntekijöiden koulutus etätyöhön etätyöntekijöiden koulutus</p> <p>HR: antaa joustavuutta työntekijälle järjestää työaikansa omaan aikatauluun sopivammaksi</p> <p>HR: koulutuksen järjestäminen etätyöntekijöille näiden teemojen kautta</p> <p>Resurssien puute, teknologian mahdollistaminen Etätyöntekijän erityinen tuki (esimies ja ict) on suunniteltu siten, että se auttaa etätyöntekijää toiminnallisesti huomioiden sosiaalisen roolia</p> <p>Sosiaalinen ja tekninen tuki ovat erittäin merkityksellisiä, kun etätyötä tehdään paljon. Se vaikuttaa työtyytyväisyyteen, eristäytyneisyyteen sekä etätyön tuloksiin.</p>
--------------------	--