



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Emmi Joensuu

Luottamus, vuorovaikutus ja viestintä etätyön johtamisen kulmakivinä

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Johtamisen akateeminen yksikkö
Hallintotieteiden maisteri
Pro gradu- tutkielma
Julkisjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Emmi Joensuu		
Tutkielman nimi:	Luottamus, vuorovaikutus ja viestintä etätyön johtamisen kulmakiviinä : Systemaattinen kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Rossi		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	72

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa etätyön ja sen johtamisen erityispiirteitä sekä hyvän ja laadukkaan etätyön johtamisen keinoja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Etätyö on työtä, jota tehdään jossain muualla kuin varsinaisella, fyysisellä työpaikalla tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Etäjohtaminen on tällaisen työn johtamista, jossa esihenkilö ei kohtaa työntekijöitään päivittäin kasvokkain, vaan johtaminen tapahtuu erilaisin tieto- ja viestintäteknologian välineiden avulla.

Tutkimus keskittyy etätyön erityispiirteisiin sekä hyvän ja laadukkaan etätyön johtamisen keinoihin. Tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu etätyötä ja sen johtamista koskevasta kansainvälisestä tutkimuskirjallisuudesta. Aineisto kerättiin sähköisistä tietokannoista systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmin. Aineistoon valikoitui hyväksymis- ja poissulkemiskriteerien avulla tehdyn aineiston seulonnan jälkeen lopulta 6 tutkimusartikkeliä. Aineiston analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimuksen mukaan etätyön ja sen johtamisen erityispiirteisiin vaikuttaa voimakkaasti kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen korvaaminen kokonaisuudessaan virtuaalisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella. Virtuaalisesti tapahtuvan virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen laadulla ja tehokkuudella on suuri merkitys etätyön ja sen johtamisen onnistumiseen. Virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat voimakkaasti etäjohtamiselle kriittisen luottamuksen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Onnistunut virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus tukevat omalta osaltaan etätyölle ja sen johtamiselle merkittävän luottamuksen kehittymistä ja ylläpitämistä. Tehokkaan, selkeän ja jatkuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä niiden kautta rakentuvan luottamuksen merkitys onnistuneelle etätyön johtamiselle on suuri.

Tutkimuksen mukaan hyvä ja laadukas etätyön johtaminen koostuu työntekijän yksilöllisestä tukemisesta, selkeästä tavoitteiden asettamisesta, hyvästä suunnittelusta, työn tehokkuuden seurannasta, säännöllisestä, selkeästä ja monikanavaisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä hyvästä tiedonkulusta. Lisäksi etäjohtajan tärkeinä ominaisuuksina pidetään hyviä IT-, vuorovaikutus-, viestintä-, sekä konfliktinratkaisutaitoja. Etätyön johtamista ja esihenkilöiden etätyön johtamistaitoja on tärkeää kehittää myös tulevaisuudessa, sillä tämä lisää etätyön ja sen johtamisen laatua.

AVAINSANAT: etätyö, etäjohtaminen, johtaminen, vuorovaikutus, viestintä, systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	8
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Julkisen sektorin erityispiirteet	11
2.1	Julkisen sektorin ja julkisjohtamisen toimintaympäristö	11
2.2	Julkisen sektorin tulevaisuus ja älykäs julkinen johtaminen	12
3	Etätyö ja etätyön johtaminen	16
3.1	Etänä tehtävän työn organisointimuodot	17
3.2	Etätyön johtaminen	20
3.3	Virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys	21
4	Etätyö ja sen johtaminen julkisella sektorilla	22
4.1	Etätyön ja sen johtamisen luonne julkisella sektorilla	22
4.2	Etätyön ja sen johtamisen tulevaisuus julkisella sektorilla	23
5	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	27
5.1	Tutkimusmenetelmä	27
5.2	Tutkimusstrategia	32
5.3	Tutkimuksen hakutermit ja -lausekkeet	33
5.4	Valintakriteerit	34
5.5	Aineiston muodostuminen	36
5.6	Aineiston analyysi	38
5.7	Tutkimusaineiston luotettavuuden arviointi	41
6	Tulokset	43
6.1	Miten etätyötä ja etätyön johtamista on tutkittu?	43
6.2	Millaisia erityispiirteitä etätyöhön ja etätyön johtamiseen liittyy?	44
6.3	Millainen etätyön johtaminen on hyvää ja laadukasta?	47
7	Johtopäätökset	51
7.1	Etätyön ja etätyön johtamisen luonne	51

7.2	Etätyön johtaminen	52
7.3	Viestintä, vuorovaikutus ja luottamus	53
7.4	Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusprosessin arviointi	55
8	Pohdinta	58
	Lähteet	61
	Liitteet	67
	Liite 1. Tutkimusaineisto	67

Kuviot

Kuvio 1 Finkin malli (Salminen, 2011, s. 11).	31
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Aineiston muodostuminen	37
Taulukko 2. Tutkimusaineiston tutkimusmenetelmät	39
Taulukko 3. Tutkimusaineiston tutkimusten ajankohdat	39
Taulukko 4. Julkaisut, joissa tutkimusaineiston artikkelit on julkaistu	41

1 Johdanto

Julkisen sektorin ja julkisen johtamisen toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina aiempaa monimutkaisemmaksi. Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat aiempaa nopeammin muuttuvia, kaoottisempia, ristiriitaisempia sekä hajautuneempia (Sydänmaalakka, 2015). Julkiseen sektoriin ja julkisjohtamiseen vaikuttaa voimakkaasti myös viime vuosina lisääntynyt etätöiden tekeminen. Joustavat, tieto- ja viestintäteknologian mahdollistamat etätömahdollisuudet ovat muuttaneet työn ja sen tekemisen luonnetta ja organisointia. Lisäksi tarpeettomaksi koettu liikkuminen ja työmatkat ovat vähentyneet etätöiden lisääntyä (Pyöriä ja Saari, 2014, s. 216).

Tieto- ja viestintäteknologia vaikuttaa työhön ja sen tekemiseen monin eri tavoin. Se vaikuttaa ensinnäkin työnkuviin ja työn tekemisen tapoihin ja keinoihin, mutta se vaikuttaa laaja-alaisesti myös työn organisointiin, työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin, viestintään ja vuorovaikutukseen sekä työhyvinvointiin. Tieto- ja viestintäteknologian mahdollistaman työn tekemisen ja organisoinnin muutoksen vuoksi usein puhutaankin työn digitalisaatiosta (Tilastokeskus, 2019a, s. 81). Digitalisaatio ja pitkälle kehittynyt tieto- ja viestintäteknologia mahdollistavat etätöiden tekemisen ja työn siirtymisen toimistosta joustavasti ja monipaikkaisesti sinne, missä työn tekijät ovat. Covid-19-pandemian vuoksi etätöiden tekeminen ja merkitys organisaatioissa on korostunut (Valkama, 2021).

Vaikka tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisellä on suuri merkitys etätöille ja etätöiden johtamiselle, ei teknologia saa nousta etätöissä ja sen johtamisessa päärooliin. Vaikka etätöissä hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa runsaasti ja sen hyödyntämiselle on etätöiden ja sen johtamisen onnistumisessa kriittinen rooli, ei teknologia itsessään synnytä esimerkiksi keskustelua, yhteistyötä tai muuta yhteydenpitoa etätöissä. Etätöiden johtamisessa esihenkilön tehtävänä on näitä tieto- ja viestintäteknologian välineitä hyödyntäen luoda työyhteisöön toimiva yhteistyön kulttuuri (Vilkman, 2016).

Etänä tehtävä työ ei ole vain työn siirtämistä tieto- ja viestintäteknologian välineiden avulla sen tavanomaisesta ympäristöstä, esimerkiksi toimistosta toisaalle. Suuri osa etänä tehtävästä työstä on ihmisten välistä virtuaalista vuorovaikutusta ja viestintää, sillä etänä tehtävässä työssä fyysisen työpaikan luomaa yhteisöllisyyttä ei samalla tavalla ole. Tämä yhteisöllisyyden puute ja etäisyys tiimin ja koko organisaation jäsenten välillä luo etänä tehtävälle työlle ja etäjohtamiselle omat erityispiirteensä. Ne vaativat virtuaalisesti tapahtuvalta viestinnältä ja vuorovaikutukselta fyysisesti läsnä tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta enemmän (Haapakoski ja muut, 2020, s. 14).

Etätyötä tekevät tiimit ja etätyön johtaminen ovat yleistyneet kaikenlaisissa organisaatioissa. Yhä useampi esihenkilö tarvitsee etätyön johtamiseen liittyviä taitoja etätyön tekemisen yleistyessä ja etätyön johtaminen on tulevaisuudessa esihenkilöiden ydinosaamista. Onnistunut etätyön johtaminen vaikuttaa merkittävästi myös organisaation kilpailukykyyn, sillä se mahdollistaa henkilöstön kokoamisen parhaista osaajista riippumatta heidän fyysisestä sijainnistaan (Vilkman, 2016).

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee etätyön ja etätyön johtamisen erityispiirteitä ja niiden tulevaisuutta julkisella sektorilla. Aihe on ajankohtainen etätyön tekemisen runsaan lisääntymisen vuoksi keväällä 2020 Suomessa alkaneen koronapandemian myötä. Etätyöllä tulee olemaan suuri merkitys myös tulevaisuuden työelämälle ja keväällä 2022 Suomi on siirtymässä pitkän, kokoaikaisen etätyöjakson jälkeen niin kutsuttuun ”uuteen normaaliin”. Tutkielma lähestyy aihetta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin.

Etätyössä ja etätyön johtamisessa tapahtuvalla virtuaalisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella on suuri rooli etätyön ja johtamisen onnistumiselle sekä tehokkuudelle. Viestintä ja vuorovaikutus nousevat korostuneeseen rooliin etänä tapahtuvassa työssä ja johtamisessa etätyöhön liittyvän yhteisöllisyyden puutteen sekä fyysisen ja sosiaalisen etäisyyden vuoksi. Aiheen kannalta keskeisimpiä käsitteitä ovat muun muassa etätyö, virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus, etätyön organisointimuodot ja etätyön johtami-

nen. Tutkimuksen tavoitteena on eritellä etätyön ja etätyön johtamisen erityispiirteitä ja tutkia, millainen etätyön johtaminen on hyvää ja laadukasta. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa etätyön ja sen johtamisen kehittämiseen.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tämä tutkimus kokoaa yhteen etätyötä ja sen johtamista koskevan tutkimuskirjallisuuden. Tämän systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen perustuvan tutkimuksen tarkoituksena on eritellä etätyön ja sen johtamisen erityispiirteitä julkisella sektorilla sekä perehtyä siihen, millainen etätyön johtaminen on hyvää ja laadukasta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla kootaan tutkittua tietoa julkisen sektorin etätyöhön ja sen johtamiseen liittyvistä erityispiirteistä sekä hyvän ja laadukkaan etätyön johtamisen piirteistä, jota voidaan jatkossa hyödyntää uuden hybridityön aikakauden alkaessa julkisella sektorilla etätyön ja sen johtamisen kehittämisessä.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa etätyöhön ja sen johtamiseen liittyviä erityispiirteitä sekä sitä, millaista hyvä ja laadukas etätyön johtaminen on. Julkinen johtaminen on murroksessa ja kehittyy jatkuvasti ja etätyöllä ja sen johtamisella on myös oma merkityksensä tälle murrokselle. Keväällä 2020 Covid-19-pandemian myötä alkanut laajamittainen etätyö eri sektoreilla on luonut mielenkiintoisen asetelman myös julkisen johtamisen näkökulmasta. Tutkielman tutkimusongelmana on kartoittaa etätyön johtamisen kehittämistä varten etätyön johtamisen kulmakiviä ja etätyön ja sen johtamisen erityispiirteitä. Tutkimusongelmaa tarkentamaan tutkielmalle on määritelty seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten etätyötä ja etätyön johtamista on tutkittu?
2. Millaisia erityispiirteitä etätyöhön ja etätyön johtamiseen liittyy?
3. Millainen etätyön johtaminen on hyvää ja laadukasta?

Tutkimuksen avulla halutaan tuoda esille ensinnäkin etätyön ja sen johtamisen erityiseen toimintaympäristöön liittyviä seikkoja ja toiseksi eritellä hyviä etätyön johtamisen toimintatapoja. Tutkimus on ajankohtainen Covid-19-pandemian vähitellen väistyessä ja monien julkisten organisaatioiden siirtyessä työskentelytavoissaan ”uuteen normaaliin”, hybridityöhön, jossa yhdistetään joustavasti läsnä- ja etätyötä. Etätyöhön ja sen johtamiseen liittyvät erityispiirteet on tärkeä tunnistaa, jotta työn tekemiselle voidaan tarjota mahdollisimman hyvät puitteet. Tutkielma keskittyy etätyön ja erityisesti etätyön johtamisen tulevaisuuteen julkisella sektorilla. Organisaatioiden siirtyessä hybridityöhön noin kaksi vuotta kestäneen kokoaikaisen etätyön jälkeen etätyöllä ja sen johtamisella on edelleen suuri merkitys ja etätyön johtamista on tärkeää kehittää myös tulevaisuudessa.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa määritellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet, tutkimusongelma ja -kysymykset sekä tutkielman rakenne. Johdanto koostuu luvusta yksi alalukuineen. Johdannon jälkeen tutkielma etenee tutkimuksen teoreettisen taustan määrittelyyn. Teoriaosuus etenee julkisen sektorin erityispiirteiden esittelystä etätyön ja etätyön johtamisen määrittelyyn sekä lopulta etätyön ja sen johtamisen tarkasteluun julkisella sektorilla.

Tutkielma keskittyy etätyön johtamisen erityispiirteisiin ja sen tulevaisuuteen erityisesti julkisella sektorilla. Tutkielman teoreettista viitekehystä käsitellään luvuissa 2–4. Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa monipaikkainen etätyö, etätyön johtaminen sekä virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus. Tutkielman selkeyden vuoksi tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on tärkeää ensin määritellä tutkielman kannalta keskeiset käsitteet ajantasaisen, luotettavan ja kattavan lähdemateriaalin avulla.

Tutkimuksen teoreettisen taustan määrittelyn jälkeen tutkielma etenee tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen toteutuksen esittelyyn. Tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen toteuttamista esitellään luvussa viisi. Luvussa esitellään tutkimuksessa hyödynnetty tutkimusmenetelmä ja esitetään perustelut sille, miksi tutkielman tutkimusmenetelmäksi on valittu systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tutkimusstrategia eli tutkimuksen aineistohakuun valikoidut hakutermit ja -lausekkeet, aineiston valintakriteerit sekä lopulta aineiston muodostuminen. Luvussa esitellään tutkimusaineiston muodostuminen valikoitujen hakutermien ja hyväksymis- ja poissulkukriteerien perusteella, analysoidaan saatua aineistoa sekä pohditaan aineiston luotettavuutta.

Lopuksi tutkielma päättyy tutkimustuloksien esittelyyn, johtopäätöksiin ja pohdintaan, joita käsitellään luvuissa 6—8. Tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa kuusi tutkimuksessa edetään tutkimusartikkelien analyysin perusteella saatujen tutkimustulosten esittelyyn. Johtopäätöksiä käsittelevässä luvussa seitsemän tiivistetään tutkimustulokset ja luvussa kahdeksan pohditaan tutkimustulosten merkitystä etäjohtamisen kehittämisessä, esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia ja tarkastellaan tutkimuksen toteutusta, eettisyyttä sekä luotettavuutta. Tutkielman lopussa on lähdeluettelo sekä liitteenä tutkimuksen tutkimusaineisto.

2 Julkisen sektorin erityispiirteet

Tässä luvussa esitellään julkisen sektorin toimintaympäristön ja sen johtamisen erityispiirteitä. Yksityinen ja julkinen sektori ovat jatkuvasti lähentyneet toisiaan ja samankaltaistuneet, mutta julkisen sektorin toimintaan liittyy silti ainoastaan sille ominaisia erityispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon julkisen sektorin toiminnassa ja julkisjohtamisessa. Julkinen sektori tarkoittaa laaja-alaisesti valtion ja kuntien sekä erilaisten sosiaaliturvarahastojen (esimerkiksi Kansaneläkelaitos), kuntayhtymien, julkisten liikelaitosten sekä valtioyhtiöiden toimintaa. Julkisen sektorin toiminta rahoitetaan suurimmalta osalta verovaroin. Julkisen sektorin vastakohta on yksityinen sektori, joka koostuu muun muassa erilaisista yrityksistä (Sydänmaalakka, 2015).

2.1 Julkisen sektorin ja julkisjohtamisen toimintaympäristö

Julkisen sektorin toiminta ja julkisjohtaminen nähdään usein julkisessa keskustelussa jähmeänä, byrokraattisena ja hierarkkisena. Suomalaista julkista hallintoa on aiemmin pidetty epätehokkaana ja vanhanaikaisena. Julkisen sektorin johtaminen on kuitenkin kehittynyt viime vuosikymmeninä huomattavasti ja se on yhä aiempaa ketterämpää (Sydänmaalakka, 2015).

Julkisen johtamisen identiteetti koostuu yhteiskunnan hyvinvoinnista ja demokratian tukemisesta: julkisen johtamisen tulee palvella yleistä etua, luoda lisäarvoa kansantaloudelle sekä vahvistaa demokratian toimivuutta (Koskimies ja muut, 2022, s. 83). Julkisen johtamisen erityispiirteet muodostuvat muun muassa hyvän hallinnon perusteista sekä ammattimaisen johtamisen vaatimuksista. Julkiseen johtamiseen vaikuttavat merkittävästi myös poliittinen ohjaus, lainsäädäntö, julkisen talouden sääntely sekä julkisuusvaatimus (Valtiovarainministeriö, n.d.B). Nämä johtamisen piirteet ovat julkiselle sektorille ainutlaatuisia, eikä samanlaisia vaatimuksia kohdistu esimerkiksi yksityiseen tai kolmanteen sektoriin.

Julkisen sektorin toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Muutokset organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuvat yhä nopeammin ja yllätyksellisemmin. Muutokset liittyvät niin teknologisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin kuin poliittisiin muutoksiin. Muutokset vaikuttavat voimakkaasti julkisjohtamiseen ja tuovat mukanaan niin uhkia kuin mahdollisuuksiakin. Julkisen sektorin toimintaympäristön muutoksen voima on kasvanut huomattavasti viimeisten viiden vuosikymmenen aikana. Julkisen sektorin toimintaympäristön muutos on kehittynyt 1970-luvun hitaasta 2000-luvun yllätykselliseen, pirstalaiseen, kaoottiseen sekä hallitsemattomaan muutosvauhtiin (Sydänmaalakka, 2015).

Muutosvauhdin kiihtyessä suomalainen yhteiskunta on kehittynyt monella tapaa. Se on kehittynyt teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi ja sen kautta vielä verkostoyhteiskunnaksi. Verkostoyhteiskunnan kehittymiseen on vaikuttanut olennaisesti digitalisaatio sekä globalisaatio. Digitalisaatio ja globalisaatio ovat edesauttaneet yhteiskunnan monimutkaistumista ja vauhdittaneet muutosta sekä yllätyksellisyyttä (Sydänmaalakka, 2015). Valtiovarainministeriön (n.d.B) mukaan hyvä hallinto edellyttää sekä jatkuvuutta että muutosta tulevaisuudessa. Yhä laajempien ja kompleksisempien ilmiöiden hallinnassa ja johtamisessa korostuvat erilaiset poikkihallinnolliset tavoitteet sekä koko julkishallinnon välinen yhteistyö eri sektoreilla.

2.2 Julkisen sektorin tulevaisuus ja älykäs julkinen johtaminen

Palomäen (2020) mukaan julkinen sektori on jatkuvassa kehämäisessä muutoksessa ja dynaamisessa kehittämisprosessissa, jossa aiempien ongelmien ratkaiseminen saa aikaan uusia, aiempaa moninaisempia haasteita toimintaympäristön kehittyessä. Sydänmaalakan (2015) mukaan julkisen sektorin toimintaan liittyvä muutos- ja uudistumistarve ei ole ilmiönä uusi, mutta haasteelliseksi sen tekee muutosvoimakkuuden ja -nopeuden ennustettu kasvu ja laajuus. Viime aikojen julkisen sektorin ja julkisjohtamisen muutokset ovat liittyneet pitkälti digitalisaatioon ja sen moninaiisiin vaikutuksiin

julkisiin organisaatioihin, niiden työhön ja sen tekemisen tapoihin. Digitalisaatio muokkaa julkisen sektorin toimintaa ja rakenteita sekä julkista johtamista ja sen käytäntöjä (Palomäki, 2020).

Älykäs organisaatio tarkoittaa organisaatiota, jolla on kyky ja mahdollisuus jatkuvasti uusiutua, ennakoida tulevaisuuden muutoksia sekä oppia ja kehittyä ketterästi. Älykäälle organisaatiolle tyypillistä on kokonaisvaltainen tiedon, osaamisen sekä älykkyyden hyödyntäminen. Älykäs julkinen organisaatio on muutoskykyinen, tulevaisuuteen suuntautuva, avoin, innostava sekä nopea uudistumaan. Älykäs johtaminen puolestaan koostuu aiemmin totutun hierarkian ja johtajakeskeisen ajattelun sijaan organisaatioverkostojen kehittämiseen, jaettuun johtajuuteen, monimutkaisuuden hallintaan, yhteistoimintaan sekä toimiviin ja tehokkaisiin tiimeihin (Sydänmaalakka, 2015).

Perinteisesti julkiset organisaatiot mielletään jäykiksi, byrokraattisiksi hallintokoneistoiksi. Julkinen johtaminen ja sen toimintaympäristö on kuitenkin siirtynyt ja on jatkuvasti siirtymässä tästä kontrollista ja valvonnasta avoimempaan systeemiin, jolla on kyky itseohjautuvuuteen. Julkinen sektori toimii yhä monimutkaisemmassa toimintaympäristössä, joka vaatii paljon epävarmuuden sietokykyä (Sydänmaalakka, 2015). Julkisen sektorin toimintaympäristö tulee kohtaamaan tulevaisuudessa erilaisia muutoksia. Koskimiehen ja muiden (2022) mukaan tulevaisuuden julkisjohtamisessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota vastuullisuuden, avoimuuden, luottamuksen sekä päätöksenteon tietoperusteisuuden kehittämiseen. Sydänmaalakan (2015) mukaan julkisen sektorin tulevaisuuden muutoksiin liittyy ainakin neljä seikkaa, jotka hankaloittavat tulevaisuuden hahmottamista. Nämä neljä ongelmaa ovat tietoon liittyvä epävarmuus, ilmiöiden monimutkaisuus, ilmiöiden epäselvyys sekä ilmiöiden monitulkintaisuus.

Tietoa koskeva epävarmuus voi muun muassa liittyä siihen, että tietoa on tarjolla liian paljon tai liian vähän, tieto voi olla vanhentunutta tai koskea rajatusti vain tiettyä hetkeä. Tieto saattaa olla ristiriitaista ja pirstaleista, jolloin yhteiskunnallista todellisuutta voi olla haastavaa jäsentää tarjolla olevan tiedon perusteella. Ilmiöiden monimutkai-

suuteen liittyvä seikka tarkoittaa, etteivät erilaisten asioiden väliset syy-seuraussuhteet ole selkeitä, vaan kompleksisessa ympäristössä monet asiat vaikuttavat toisiinsa. Tällaisessa ympäristössä on haastavaa arvioida, miten eri asiat vaikuttavat organisaatioon ja sen toimintaan. Puolestaan ilmiöiden epäselvyys liittyy siihen, että monia yhteiskunnassa meneillään olevia ilmiöitä saattaa olla vaikea tunnistaa, nimetä tai tulkita. Ongelmaksi muodostuu julkisen sektorin päätöksenteon hitaus, kun yhteiskunnalliset muutokset puolestaan tapahtuvat nopeasti. Monesti on myös epäselvää, millä tasolla ja miten erilaisiin muutoksiin ja ongelmiin tulisi reagoida: tulisiko muutokseen reagoida esimerkiksi valtion-, alue- vai paikallishallinnon tasolla. Ilmiöiden monitulkinnallisuus liittyy tiedon kasvuun ja asioiden monimutkaistumiseen. Julkisella sektorilla monitulkinnallisuutteen vaikuttaa myös politiikka, ja sen myötä esille tulevat näkemys- ja intressierot. Yhteiskunnallisia ilmiöitä tarkastellaan useista eri näkökulmista, jotka haastavat julkisen sektorin ongelmanratkaisua (Sydänmaalakka, 2015).

Johtaminen julkisella sektorilla elää parhaillaan murrosvaiheessa, jossa vanha, jäykkä ja hierarkkinen hallintobyrokratia ajan kuluessa korvaantuu uudella, älykkäällä johtamisella. Tämä hallinnon uudistaminen tapahtuu kolmella eri tasolla: hallinnon rakenteiden, organisaation rakenteiden sekä työyhteisön toimintatapojen ja kulttuurin muuttamisen tasoilla. Tässä muutoksessa johtamisella on suuri merkitys (Sydänmaalakka, 2015). Myös digitalisaatiolla on suuri merkitys julkisen johtamisen muutokseen. Digitalisaatio muuttaa julkisen sektorin toimintaa ja rakenteita sekä sen johtamisen tapoja. Covid-19-pandemia on vauhdittanut julkisen sektorin digitalisaation etenemistä, kun esimerkiksi kansalaisia on ohjattu pandemia-aikana aiempaa vahvemmin sähköisiin palveluihin ja asiointiin. Pandemian myötä syntyneen koko maata koskettaneella poikkeustilanteella saattaa olla merkittävä vaikutus digitalisaation etenemisen nopeutumiseen julkisella sektorilla (Palomäki, 2020).

Koskimiehen ja muiden (2022, s. 83—84) mukaan 2020-luvulla julkisen johtamisen kehittämistarpeet liittyvät politiikan ja hallinnon erottamiseen toisistaan, johtamisen ammattimaisuuteen, johtamisen strategisuuden lisäämiseen, johtajuuden uudistumi-

seen, muutosjohtamisen hallintaan muuttuvassa toimintaympäristössä sekä rakenteellisiin muutoksiin. Sydänmaalakan (2015) esittelemät julkisen johtamisen tulevaisuuden hahmottamista haastavat seikat aiheuttavat näille kehittämistarpeille ja niihin reagoimiselle omat haasteensa. Julkisen sektorin ja julkisen johtamisen on kuitenkin tärkeää jatkuvasti kehittyä, jotta se vastaa yhteiskunnan sille asettamiin tarpeisiin ja odotuksiin ja jotta se palvelee yhteiskuntaa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

3 Etätyö ja etätyön johtaminen

Tämä luku käsittelee etätyötä ja sen johtamista. Luvussa perehdytään monipaikkaisen etätyön käsitteeseen, esitellään etänä tehtävän työn organisointimuotoja ja lopulta perehdytään etätyön johtamiseen sekä virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitykseen etätyön johtamiselle. Etätyö ja etätyön johtaminen on lisääntynyt kahden viime vuoden aikana huomattavasti Covid-19-panemian vuoksi. Työ siirtyi keväällä 2020 valtioneuvoston antaman etätyösuosituksen myötä toimistoista koteihin. Pandemia-aikana etätyön muuttuminen työn tekemisen pääasialliseksi muodoksi ja sen tuomat uudenlaiset työn tekemisen ja johtamisen käytännöt muovaavat jatkossa myös tulevaisuuden työelämää. Ilman Covid-19-pandemiaakin etätyöllä ja etätyön johtamisella olisi suuri merkitys nykypäivän työelämälle ja sen toimintatapojen kehittämiseksi, vaikkakin pandemia on vauhdittanut tätä kehitystä huomattavasti.

Alati muuttuva työelämä haastaa johtamisajattelua ja johtamisen tapoja. Työ on yhä aiempaa ajasta ja paikasta riippumatonta, hajautunutta sekä yksilöllistä. Yhteiskunnassa ja organisaatioissa tapahtunut nopea digitaalinen muutos haastaa johtamista ja etätyön johtamisesta on tullut monessa organisaatiossa arkipäivää. Etänä johdetaan kaikkea etänä tehtävää työtä, jonka muotoja ovat muun muassa etätyö, hajautettu työ, liikkuva työ sekä ajasta ja paikasta riippumaton työ (Ristolainen ja muut, 2020). Etänä tapahtuvassa työssä ja johtamisessa viestintä ja vuorovaikutus tapahtuu pääosin ainoastaan erilaisia tieto- ja viestintäteknologian välineitä hyödyntäen. Tämä etätyön johtamisen erityispiirre saattaa aiheuttaa haasteita esihenkilön roolien omaksumiselle ja ryhmädynamiikan hahmottamiselle (Koivisto ja Vartiainen, 2008, s. 28–30).

Etätyötä on tehty julkisella sektorilla jo pitkään. Joustavat etätyömahdollisuudet ja pitkälle kehittynyt tieto- ja viestintäteknologia luovat ketteriä mahdollisuuksia työn tekemiselle erilaisissa ympäristöissä. Työn organisointimuodot ovat muuttuneet ja työhön liittyvä matkustaminen on vähentynyt etätyön ja monipaikkaisen työn lisääntyttyä (Pyöriä ja Saari, 2014, s. 216). Etätyöllä tarkoitetaan muualla kuin varsinaisella työpaikalla työskentelyä. Etätyöhön liittyy usein olennaisesti myös tietotekniikan hyödyntä-

minen. Usein etätyötä tehdään kotoa, mutta etätyötä voidaan tehdä myös esimerkiksi kesämökiltä tai kahvilasta käsin. Monipaikkaisessa työssä on tärkeää kiinnittää huomiota tehokkaaseen ja toimivaan viestintään ja vuorovaikutukseen työntekijöiden välillä. Etänä tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta merkittävää onkin, että erilaisia pikaviestintäpalveluita, sähköpostia ja muita teknisiä viestintävälineitä käytetään tehokkaasti ja niiden käytölle on selkeät pelisäännöt (Pyöriä ja Saari, 2014, s. 216–217).

Van Zoonenin ja muiden (2021) tutkimuksen mukaan organisaation työntekijöiden on helpompi sopeutua etätyöolosuhteisiin, jos tehtävä työ on autonomista ja itsenäistä ja työnkuva on selkeä. Puolestaan etätyöhön sopeutumista vaikeuttavia tekijöitä ovat muun muassa etätyöhön liittyvä yksinäisyys ja eristäytyneisyys sekä luottamuksen rakentaminen etätyössä. Tutkimuksen mukaan työntekijän kokemus erillisyydestä työyhteisöstään ja yksinäisyydestä vaikuttavat negatiivisesti etätyöhön sopeutumiseen. Etätyöhön liittyvät sopeutumista edistävät ja sopeutumiseen negatiivisesti vaikuttavat seikat ovat toisaalta keskenään ristiriidassa. Etätyöhön sopeutumista edistävä autonomisuus ja itsenäisyys on usein suurilta osin yksin työskentelyä ja työtä koskevien päätösten tekemistä arkipäiväisessä työssä. Puolestaan yksinäisyys on piirre, joka heikentää yksilön sopeutumista etätyöhön. Autonomisuus ja työn itsenäisyys ovat julkiselle sektorille tyypillisen asiantuntijatyön tavanomaisia piirteitä. Onkin siis tärkeää huolehtia virtuaalitiimin keskinäisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yhteisöllisyyden kehittämisestä ja ylläpitämisestä.

3.1 Etänä tehtävän työn organisointimuodot

Työ ja sen tekemisen tavat ovat muuttuneet merkittävästi viime vuosikymmenien aikana. Työn muutokseen liittyvät olennaisesti tieto- ja viestintäteknologian kehitys, työn henkilökohtaistuminen sekä se, ettei työ ja sen tekeminen ole enää samalla tavalla sidottua tiettyyn aikaan tai paikkaan kuten ennen. Työn jatkuva muutos totutusta ja vakiintuneesta jatkuvasti muuttuvaksi ja kehittyväksi vaatii organisaatioilta ketterää ja

vuorovaikutteista viestintää ja moninaisia viestintä- ja vuorovaikutustapoja (Spinuzzi, 2007).

Aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa etänä tehtävän työn organisointimuodoille ei ole muodostunut täysin yhtenäisiä määritelmiä. Aiemmassa kirjallisuudessa kuitenkin toistuvat usein samat termit hieman erilaisin ja osin myös päällekkäisin määritelmin. Esimerkiksi Vilkmán (2016, s. 12) erittelee teoksessaan neljä eri työmuotoa — etätyön, virtuaalityön, ajasta ja paikasta riippumattoman työn sekä mobiilityön. Myös Ojala (2009, s. 92) erottelee tutkimuksessaan muun muassa etätyön, virtuaalityön, hajaute- tun työn sekä mobiilityön käsitteet.

Etätyö on työtä, jota tehdään fyysisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona, ke- sämökillä tai kahvilassa. Etätyön tekemiseen liittyy usein tietotekniikan hyödyntäminen (Vilkmán, 2016, s. 13). Etätyölle on tyypillistä myös se, että sitä tehdään usein yhdestä paikasta, toisin kuin esimerkiksi mobiilityötä (Ojala, s. 95). Valloillaan olevan ko- ronapandemian aikana etätyön tekeminen on usein ollut jatkuvaa.

Myös virtuaalityölle tyypillistä on tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen. Virtu- aalityöstä käytetään myös nimitystä hajautettu työ. Virtuaalityössä tyypillistä on, että organisaation tai tiimin kaikki työntekijät työskentelevät eri maantieteellisistä paikoista käsin tai että osa työntekijöistä on maantieteellisesti, fyysisesti samassa paikassa ja osa hajallaan eri sijainneissa (Vilkmán, 2016, s. 13). Ojalan (2009, s. 96) mukaan virtuaali- nen työ tapahtuu erilaisten virtuaalitiimien ja tieto- ja viestintäteknologian kontekstissa. Vilkmánin (2016, s. 13) määritelmän mukaan virtuaalityö ja hajautettu työ ovat pääl- lekkäisiä termejä, kun taas Ojalan (2009, s. 96–100) mukaan virtuaalityö ja hajautettu työ ovat toisistaan hieman eroavia termejä. Ojala nostaa hajautetun työn virtuaalityön yläkäsitteeksi.

Ajasta ja paikasta riippumaton työ on hyvin samankaltaista kuin virtuaalityö (Vilkman, 2016, s. 14). Ojalan (2009, s. 96) mukaan tieto- ja viestintäteknologia luo puitteet ajasta ja paikasta riippumattomalle työlle — ajasta ja paikasta riippumatonta työtä voidaan tehdä miltei mistä tahansa miltei milloin tahansa tietotekniikkaa hyödyntäen. Osa työajasta saattaa kuitenkin ajoittua toimistotyöaikaan organisaation ja tiimin työntekijöiden yhteistyön helpottamiseksi (Vilkman, 2016, s. 14).

Liikkuvaa työtä nimitetään myös monipaikkaiseksi työksi tai mobiilityöksi. Se on nimensä mukaisesti liikkuvaa työnteon luonteen vuoksi. Myös liikkuvaan työhön liittyy tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä, mutta tietotekniikalla ei ole liikkuvassa työssä välttämättä niin suurta roolia kuin muista etänä tehtävän työn organisointimuodoissa. Liikkuvaa työtä tekevät Suomessa muun muassa pelastustyöntekijät, erilaiset kenttätyöntekijät ja myyntiedustajat (Vilkman, 2016, s. 14). Ojalan (2009, s. 101) mukaan tieto- ja viestintäteknologian kannettavuus luo perustan liikkuvan työn tekemiselle.

Etänä tehtävän työn organisointimuotoja tarkastellessa huomataan tieto- ja viestintäteknologian keskeinen rooli etänä tehtävälle työlle. Viitalan (2019, luku 3.) mukaan työn joustavuuden lisääntyminen sekä tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys on mahdollistanut työn ja toimiston siirtymisen kannettaviin ja mukana kulkeviin tieto- ja viestintäteknologian välineisiin, yleisimmin älypuhelimiin ja kannettaviin tietokoneisiin. Pyöriän ja Saaren (2014, s. 216) mukaan etätyöllä viitataan tavallisesti sellaiseen työhön, jota tehdään jossain muualla kuin varsinaisella työpaikalla tietotekniikkaa hyödyntäen. Usein etätyötä tehdään kotoa käsin.

Käsittelen käsitteitä etätyö, virtuaalityö, ajasta ja paikasta riippumaton työ sekä mobiilityö jatkossa tutkielmassani yhtenä kokonaisuutena, josta käytän käsitettä etätyö tai etänä tehtävä työ. Edellä esiteltyjä etänä tehtävän työn organisointimuotoja yhdistää fyysiseltä työpaikalta etänä tehtävä työ, tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen sekä virtuaalisesti tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus.

3.2 Etätyön johtaminen

Johtaminen liittyy pitkälti erilaisten työhön ja sen tekemiseen liittyvien syy-seuraussuhteiden hahmottamiseen sekä toiminnan ohjaamiseen kohti organisaatiolle asetettuja tavoitteita. Johtaminen on myös toimintaa, joka tuo yhteen organisaation toiminnalle merkittäviä elementtejä — esineitä, asioita ja ihmisiä. Johtaminen tapahtuu esihenkilön ja alaisten välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa (Viitala, 2019, luku 1.). Etänä tehtävä työ ja virtuaalinen työympäristö luovat johtamiselle uudenlaisen toimintaympäristön ja omat erityispiirteensä.

Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen on muuttanut johtamisen luonnetta. Erilaiset etänä työtään tekevät virtuaalitiimit kommunikoivat pitkälle kehittyneiden digitaalisten viestintävälineiden välityksellä, jotka mahdollistavat niin yksilöiden välisen kuin joukkoviestinnänkin. Etäjohtaminen tarkoittaa nimensä mukaisesti etänä tehtävän työn eri muotojen johtamista. Etätyötä johtaessaan esihenkilö ei kohtaa alaisiaan kasvotusten päivittäin tai viikoittain kuten perinteisessä ja totutussa lähityössä. Etätyön johtamisessa asenteet, tunteet, ajatukset, käyttäytyminen sekä työsuoritukset välittyvät tieto- ja viestintäteknologian välityksellä organisaatiossa työskenteleville yksilöille ja tiimeille (Avolio ja muut, 2000, s. 617).

Vilkman (2016, s. 26) nostaa etäjohtamisen kulmakiviksi selkeät pelisäännöt, jatkuvan dialogin, yhteisöllisyyden, luottamuksen, arvostuksen sekä avoimuuden. Lisäksi Vilkman (2016, s. 138–139) erittelee teoksessaan etäjohtajan osaamisalueita. Niitä ovat sosiaalinen taitavuus, avoin vuorovaikutus, delegointitaidot, aloitteellisuus, päätöksentekokyky, motivointi, suunnittelu- ja organisointitaidot, joustavuus sekä tavoitekeskeisyys. Myös Hoefling (2003, s. 137–144) erottelee teoksessaan erilaisia virtuaaliseen johtamiseen liittyviä osa-alueita. Hän mainitsee osaamisalueiksi muun muassa työntekijöiden sitoutumisen tukemisen, toiminnan koordinoimisen, avoimen viestinnän, verkostoitumisen, valmentamisen ja erilaisten keskustelumahdollisuuksien luomisen.

Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä esihenkilötehtäviä pidetään virtuaalisesti tehtävässä työssä erityisen tärkeinä, sillä tiimin sisäinen viestintä, vuorovaikutus ja tiedonvälitys vaikuttavat voimakkaasti tiimin toiminnan tuloksellisuuteen (Koivisto ja Vartiainen, 2008, s. 36). Etätyön johtajilla on merkittävä rooli organisaation ja tiimin uudenlaisen digitaalisen kulttuurin kehittämisessä. Etänä tapahtuvassa johtamisessa ja sen onnistumisessa tärkeää on muun muassa säännöllinen, ymmärrettävä ja kiinnostava viestintä ja vuorovaikutus, työyhteisön välisen luottamuksen kehittäminen sekä virtuaalinen läsnäolo (Ristolainen ja muut, 2020).

3.3 Virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys

Virtuaalisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella on suuri merkitys etätyön johtamiselle, sillä etänä tapahtuvassa työssä ja johtamisessa esihenkilön ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus tapahtuu ainoastaan erilaisten tieto- ja viestintäteknologian välineiden avulla. Virtuaalinen viestintä tarkoittaa teknologian välityksellä tapahtuvaa viestintää, jolloin viestintä ja vuorovaikutus tapahtuu muun muassa sähköpostin, pikaviestipalveluiden tai esimerkiksi puhelimen välityksellä (Sivunen, 2007, s. 124). Jos vuorovaikutus on heikkoa ja puutteellista, vaikuttaa se negatiivisesti työn tuloksellisuuteen, yhteisöllisyyteen, työmotivaatioon sekä työntekijöiden sitoutumiseen (Vilkman, 2016, s. 60).

Heikoimmillaan etänä tapahtuva, virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus on epäselvää, yksipuolista ja epäsäännöllistä. Virtuaalitiimien välistä vuorovaikutusta tutkimalla on todettu, että viestinnän puutteellisuus johtaa heikkoon yhteistyöhön ja huonoon tiedonkulkuun tiimin sisällä. Näitä seikkoja voidaan edistää luottamusta ja avointa ilmapiiriä kehittämällä. Avoimuuden ja luottamuksen lisääntyessä monipuolistuu myös erilaisen viestintävälineiden hyödyntäminen tiimin kesken (Vilkman, 2016, s. 59). Etätyön johtamisessa on siis tärkeää kiinnittää huomiota tehokkaaseen, selkeään ja säännölliseen virtuaaliseen viestintään ja vuorovaikutukseen tehokkaan etätyön ja laadukkaan etäjohtamisen varmistamiseksi. Huono ja puutteellinen virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat negatiivisesti koko tiimin toimintaan ja sen tuloksellisuuteen.

4 Etätyö ja sen johtaminen julkisella sektorilla

Tässä luvussa tutkielma etenee etätyön ja sen johtamisen tarkasteluun erityisesti julkisella sektorilla. Luvussa esitellään julkisella sektorilla tehtävän etätyön ja sen johtamisen erityispiirteitä sekä etätyön ja sen johtamisen tulevaisuutta erityisesti Covid-19-pandemian jälkeen.

4.1 Etätyön ja sen johtamisen luonne julkisella sektorilla

Etätyötä tekevät julkisella sektorilla erityisesti erilaiset ylemmät toimihenkilöt: esimerkiksi opettajat, tutkijat, johtajat ja muut asiantuntijat. Heidän työtään yhdistää työn siirrettävyys varsinaiselta työpaikalta muualle. Työolotutkimuksen mukaan ylemmät toimihenkilöt tekevät etätyötä hieman enemmän yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Vaikka etätyön tekeminen julkisella sektorilla on lisääntynyt, valtaosa työstä tehdään edelleen varsinaisella työpaikalla normaalina virastotyöaikana (Pyöriä ja Saari, 2014, s. 217–218).

Julkisen sektorin toimintaympäristön eri ulottuvuudet luovat etätyölle ja sen johtamiselle raamit, joiden puitteissa organisaatioiden jäsenien tulee toimia. Nämä julkisen sektorin erityispiirteet liittyvät muun muassa hyvän hallinnon periaatteisiin, julkisuusvaatimukseen, lainsäädäntöön, poliittiseen ohjaukseen, julkisen talouden sääntelyyn, demokratian tukemiseen sekä yhteisen edun palvelemiseen (Koskimies ja muut, 2022, s. 83, Valtiovarainministeriö, n.d.B). Julkisjohtajan toimintaa ohjailevat myös virkamiesetiikka sekä organisaation sisäiset toimintasäännöt. Tosinaan julkisen sektorin toiminnassa ja julkisjohtamisessa haasteeksi voi muodostua se, että lain säädökset ja hallinnon eettiset sekä käytännön vaatimukset saattavat toisinaan olla ristiriidassa esimerkiksi yhteiskunnan ja kansalaisten tarpeiden kanssa. Tähän liittyy virkamiesetiikan käsite, jossa virkamiehen arkipäiväistä toimintaa ja hänen siinä tekemiään päätöksiä arvioidaan eettisestä näkökulmasta (Ikola-Norrbacka, 2011).

Usein julkisessa keskustelussa keskitytään yksityisen ja julkisen sektorin välisiin eroavaisuuksiin. Vaikka julkista johtamista koskevat omat muun muassa politiikasta, lainsäädännöstä ja taloudellisesta ohjauksesta nousevat vaatimuksensa, ovat johtamisen perusajatukset niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla samat. Sitä, eroaako yksityisen sektorin johtaminen julkisen sektorin johtamisesta, on tutkittu paljon. Kysymykseen on kuitenkin vaikeaa löytää vastausta sektoreiden erilaisten toimintaympäristöjen vuoksi. Usein nostetaan esille, että julkisen johtajan tehtävät ja tavoitteet ovat monimutkaisempia kuin yksityisen sektorin johtajan. Vaikka julkisen sektorin toimintaympäristöön liittyy omat erityispiirteensä, eivät johtajat itse ole havainneet tätä eroa yksityisen ja julkisen sektorin johtamisen välillä. Julkinen ja yksityinen sektori ovat lähentyneet viime vuosina esimerkiksi palveluiden yksityistämisen ja muiden julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyömuotojen myötä. Kuitenkin vaikka julkisen ja yksityisen sektorin erilaiset kumppanuudet ovat vähentäneet julkisen ja yksityisen sektorin vastakkainasettelua, ei tämä vastakkainasettelu ole suinkaan ohi (Vuori, 2016).

Julkisjohtamista siis sääntelevät erilaiset muun muassa laista, politiikasta, etiikasta, taloudesta ja yhteiskunnasta esille nousevat seikat (Koskimies ja muut, 2022, s. 83, Valtiovarainministeriö, n.d.B, Ikola-Norrbacka, 2011). Vaikka nämä seikat luovatkin julkiselle sektorille oman erityislaatuisen toimintaympäristönsä, ei yksityisen ja julkisen sektorin vastakkainasettelu ole niin voimakas, kuin usein ajatellaan (Vuori, 2016).

4.2 Etätyön ja sen johtamisen tulevaisuus julkisella sektorilla

Valtion palveluorganisaatioissa etätyötä ja siihen liittyviä käytäntöjä on kehitetty jo pitkään. Tästä huolimatta julkisissa organisaatioissa erilaisia virtuaalisia sovelluksia ei kuitenkaan vielä täysin kyetä hyödyntämään verrattaessa yksityisen sektorin toimintaan. Julkisen sektorin organisaatiot hyödyntävät erilaisia virtuaalisia sovelluksia yksityisen sektorin toimijoita heikommin. Yksityisen sektorin organisaatiot ovat panostaneet julkisen sektorin organisaatioita enemmän muun muassa epävirallisen virtuaalisen kohtaamisen mahdollisuuksiin. Julkinen sektori nähdään usein jäykkänä ja

byrokraattisena työnantajana. Vaikka julkisen sektorin organisaatiot käyttävät erilaisia tieto- ja viestintäteknologian välineitä etätöiden ja sen johtamisen kanavina hieman yksityisen sektorin organisaatiota heikommin, on tieto- ja viestintäteknologian keinoin etätöissä tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus arkipäivää myös julkisen sektorin organisaatioissa (Pyöriä ja Saari, 2014, s. 219–223).

Valtiovarainministeriön (n.d.A) mukaan Covid-19-pandemian jälkeen etätöiden tekemisen määrät tulevat vähentymään jonkin verran, mutta etätöiden määrä tulee kuitenkin olemaan korkeampi kuin pandemiaa edeltävänä aikana. Valtiovarainministeriön teettämän kyselytutkimuksen mukaan etätöistä tulee kyselytutkimuksen mukaan monipaikkaisen työn suosittu toteuttamistapa. Jos etätö jatkuu laajassa mittakaavassa vielä koronapandemian jälkeenkin, on tärkeää sen tulevaisuutta ja pysyvyyttä arvioidessa kiinnittää huomiota organisaatioiden toiminnan suunnitteluun esimerkiksi toimistotiloihin liittyen — jos etätöiden tekemisen määrä pysyy myös Covid-19-pandemian jälkeen suurena, ei jokaiselle organisaation työntekijälle ole välttämätöntä olla omaa työpistettä organisaation toimipisteessä (Kovalainen, 2021, s. 20–21).

Vaikka muutos etätöihin tapahtui nopeasti keväällä 2020, etätöihin siirtyminen tapahtui Suomessa onnistuneesti. Kokoaikainen etätö on tuonut esille myös suomalaisien työnantajien ja työntekijöiden välillä vallitsevan vahvan luottamuksen, sille töiden tekeminen onnistuu sujuvasti myös etänä ilman valvontaa. Onnistunutta etätökehitystä on tukenut myös tieto- ja viestintäteknologian aiempi hyödyntäminen monissa organisaatioissa, joka sai kokoaikaiseen etätöihin siirtymisen tuntumaan työntekijöistä vaivattomammalta (Kovalainen ja muut, 2021, s. 20).

Covid-19-pandemia tulee muuttamaan etätöitä ja sen johtamista pysyvällä tavalla. Maaliskuussa 2022 Suomi on siirtymässä uuteen normaaliin ja koronapandemian myötä muotoutuneet uudet työn tekemisen ja johtamisen tavat alkavat paljastua. Organisaatiot luovat erilaisia linjauksia etätöiden ja lähityön yhdistämisestä. Moni organisaatio linjaakin, ettei sataprosenttiseen etätöihin ole enää paluuta. On kuitenkin tärkeää,

että etätöiden eri hyödyt ja haitat huomioidaan organisaatioissa ja niiden päätöksenteossa tehokkaasti, koska etätöiden tekeminen jatkuu osittain myös pandemian jälkeen. Työelämä on muuttunut merkittävästi koronapandemian aikana. Etätö on ilmiönä melko uusi, vaikka se onkin esimerkiksi asiantuntijatyössä melko tuttu työn tekemisen muoto (Karjalainen, 2021, s. 547).

Etätöiden tekeminen on lisääntynyt runsaasti viimeisen 10 vuoden aikana — jo ennen koronapandemiaa noin puolet suomalaisista teki etätöitä, mutta vain neljällä prosentilla palkansaajista pääasiallinen työn tekemisen paikka oli koti. Koronapandemian myötä tämä muuttui, kun keväällä 2020 annetun etätösuosituksen myötä melkein puolet suomalaisista palkansaajista siirtyi etätöihin. Tämä hämärsi työn ja kodin välisiä rajoja, kun suurin osa ihmisistä teki töitä kotoaan tai esimerkiksi kesämökiltä käsin (Karjalainen, 2021, s. 547—548).

Valtioneuvosto teki keväällä 2022 linjauksen, jonka mukaan keväällä 2020 alkanut valtakunnallinen etätösuositus päättyy helmikuun 2022 jälkeen. Hieman alle kaksi vuotta kestäneen etätösuosituksen jälkeen organisaatioissa siirrytään joustavasti hybridityöhön — etä- ja läsnätyön yhdistämiseen. Kovalaisen ja muiden tekemän tutkimuksen (2021, s. 20) mukaan suurin osa pandemian aikana etätöitä tehneistä haluaa jatkaa etätöissä pysyvästi (52 %). Vain vajaa viidennes tutkimukseen osallistuneista ei halua jatkaa koronapandemian jälkeen etätöissä. Suomalaisten kokemukset etätöistä Covid-19-pandemian aikana ovat olleet pääosin myönteisiä. Monet ovat halukkaita jatkamaan etätöitä myös pandemian päättymisen jälkeen. Pandemia-ajan kokoaikainen etätö ei lamaannuttanut suomalaista taloutta tai työelämää, vaan on tuonut mukanaan uusia käytäntöjä sekä muuttanut suomalaista työtä ja sen tekemisen tapoja (Kovalainen ja muut, 2021, s. 22—23).

Etätöiden lisääntymiseen liittyy olennaisesti myös työn monipaikkaisuus. Työn monipaikkaisuus on lisääntynyt erilaisten työn ja sen tekemisen tapojen muutosten vuoksi. Nämä muutokset liittyvät muun muassa pendelöintiin, perherakenteiden muutoksiin, lii-

kenne- ja viestintäteknologian kehitykseen sekä julkisen sektorin toimiin ja linjauksiin suhteessa etätyöhön ja monipaikkaiseen työhön, jotka tukevat monipaikkaisuuden lisääntymistä (Rannanpää ja muut, 2022, s.3). Monipaikkaisen työn lisääntyessä valtion virastojen ja laitosten johtamis- ja toimintakulttuuri on muutoksessa. Monipaikkaisessa työssä esihenkilön on vaikeampi muun muassa varmistaa työn tuloksellisuutta, kuulla ja vastata alaistensa tarpeisiin sekä kehittää tiimin toimintaa alaistensa kanssa. Covid-19-pandemian aikana suuressa mittakaavassa lisääntyneestä etätyöstä ja sen johtamisesta kerrytetyt hyvät käytännöt tulee tunnistaa ja ottaa kokonaisvaltaisesti käyttöön kaikkialla valtionhallinnossa (Valtiovarainministeriö, n.d.A). Keväällä 2022 Suomi on siirtymässä uuteen normaaliin. Työn digitalisaatio, työn tekemisen paikkariippumattomuus ja Covid-19-pandemian aikana kehittyneet uudet työn tekemisen tavat vaikuttavat omalta osaltaan siihen, millä tavalla ja miten Suomessa siirrytään tähän uuteen normaaliin (Kovalainen, 2021, s. 23).

5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa tutkielma etenee tutkimuksessa hyödynnetyn tutkimusmenetelmän esittelyyn sekä määrittelyyn. Luvussa esitellään, millainen systemaattinen kirjallisuuskatsaus on metodina ja tutkimusmenetelmänä. Lisäksi luvussa perehdytään tutkimuksen tutkimusstrategiaan, jossa esitellään tutkimuksen hakutermit ja -lausekkeet, poissulku- ja hyväksymiskriteerit sekä tutkimusaineiston muodostuminen. Lopulta luku päättyy tutkimusaineiston analyysiin ja aineiston luotettavuuden arviointiin.

Etätyöhön ja sen johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat lisääntyneet runsaasti koronapandemian aikana. Aiheen tutkimuksen lisääntyminen on luonnollista Covid-19-pandemian myötä lisääntyneen etätyön tekemisen vuoksi. Toisaalta etätyön tekemisen määrä on kasvanut jo ennen koronapandemiaakin. Etänä tehtävä työ on merkittävä työnteon muoto ja sen johtamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota. Etänä tehtävää työtä ja sen johtamista on tutkittu melko paljon. Tämän tutkitun tiedon valjastamiseksi etätyön johtamisen kehittämisen tarpeisiin on perusteltua tarkastella ja tutkia siitä tehtyjä tutkimuksia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä alaluvussa on tarkoitus perehtyä laadulliseen tutkimukseen ja tutkimuksen aineistolähtöiseen analyysimenetelmään sekä esitellä kirjallisuuskatsausta yleisesti tutkimusmenetelmänä. Sen jälkeen luvussa edetään syvemmin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen esittelyyn.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen vastaparina voidaan nähdä määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, joista yksi on tähänkin tutkimukseen valikoitunut systemaattinen kirjallisuuskatsaus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimusprosessin alussa tutkijan tulee määrittää, mikä merkitys teorialla on kyseisessä tutkimuksessa. Teorian roolina tutkimuksessa voidaan ajatella olevan joko teorialähtöinen, teoriasidonnainen tai aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Teoria- ja aineistolähtöisen analyysimenetelmän välimuotona voidaan pitää teoriasidonnaista analyysimenetelmää, jossa aineiston tuloksille etsitään teoriasta tueksi erilaisia selityksiä ja vahvistuksia. Puolestaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimuksen pääpaino on sananmukaisesti aineistossa ja tutkimuksen teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä edetäänkin yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen analyysimenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on antaa aihetta käsitelleiden tutkijoiden tuottamasta aineistosta kehityskuva, arvioida olemassa olevaa teoriaa sekä rakentaa kokonaiskuvaa asiakokonaisuudesta (Salminen, 2011, s. 3). Aiempaan tutkimuskirjallisuuden tutustuminen on merkittävä osa mitä tahansa tieteellistä projektia ja hyvin tehty systemaattinen kirjallisuuskatsaus luo vahvan pohjan tämän tiedon hyödyntämiselle ja tutkimuksen kehittämiseksi (Webster & Watson, 2002). Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden arvioinnin kannalta tärkeää on, että sen tekemisessä pyritään systemaattisuuteen. Katsauksen vaiheet on tärkeää kuvata mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti, jotta tutkimuksen lukija voi arvioida tutkimuksen jokaisen vaiheen toteutustapaa ja luotettavuutta (Niela-Vilén ja Hamari, 2016, s. 23).

Kirjallisuuskatsaus on metodi ja tutkimustekniikka, jossa tutkitaan olemassa olevaa ja jo tehtyä tutkimusta. Kirjallisuuskatsaus perustuu alkuperäisestä korkealaatuisesta tutkimustyöstä tehtyihin johtopäätöksiin. Sen avulla kootaan eri olemassa olevien tutkimusten tuloksia, jotka ovat perustana uusille tutkimuksille ja tutkimustuloksille (Salminen, 2011, s. 4–5). Kirjallisuuskatsauksen tärkeimpänä tehtävänä voidaan tunnistaa tietyn

tieteenalan teoreettisen ymmärryksen ja käsitteistön kehittäminen ja olemassa olevan teorian kehittäminen ja/tai arvioiminen (Suhonen ja muut, 2016, s. 7).

Hallintotieteen näkökulmasta kirjallisuuskatsaus kuuluu metodina ja tutkimusmenetelmänä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen metodien yhdistelmään. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen perustyyppiin, jotka ovat kirjallinen kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimpiä kirjallisuuskatsauksen perusmuodoista. Se on luonteeltaan yleinen ja siinä käytetyt aineistot ovat laajoja ja aineiston rajaamiseen ei hyödynnetä metodisia sääntöjä. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus puolestaan on kirjallisuuskatsausten muoto, jossa kiinnitetään huomioita käytettyjen lähteiden keskinäiseen yhteyteen ja tekniikkaan, jolla siteeratut tulokset on hankittu. Puolestaan meta-analyysi jaetaan kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen meta-analyysiin. Kvalitatiivinen meta-analyysi jakautuu metasynteesiin ja metayhteenvetoon. Kvantitatiivinen meta-analyysi on kirjallisuuskatsauksista metodisesti vaativin. Se on tutkimusmenetelmä, jossa kvantitatiivisia tutkimuksia yhdistetään ja yleistetään tilastotieteen avulla (Salminen, 2011, s. 6–14).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tarkoittaa kirjallisuuskatsausta, joka on tiivistelmä tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla seulotaan esiin tieteellisten tulosten kannalta merkittäviä tutkimuksia (Salminen, 2011, s. 9). Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa paitsi kootaan ja tiivistetään aiemman tieteellisen kirjallisuuden tärkeimpiä seikkoja, myös arvioidaan aiempaa kirjallisuutta kriittisesti. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus edistää tieteen kehittymistä kartoittamalla aihealueita, joita on tutkittu jo paljon sekä tunnistamalla tulevaisuuden tutkimustarpeita (Webster & Watson, 2002).

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tärkeää on, että siihen valikoitu kirjallisuus ei rajoitu esimerkiksi vain yhteen tietokantaan, yhteen tieteelliseen aikakausjulkaisuun tai yhteen maantieteelliseen alueeseen. On tärkeää, että kirjallisuutta haetaan monipuolisesti eri tietokannoista (Webster & Watson, 2002). Systemaattiselle kirjallisuuskat-

saukselle tyypillistä ovat tarkasti määritellyt tutkimuskysymykset, tarkasti valitut tutkimusmenetelmät sekä kattava aiempien tutkimusten aineistohaku (Suhonen ja muut, 2016, s. 12–13). Salminen (2011, s. 10) esittelee teoksessaan systemaattista kirjallisuuskatsausta selventävän seitsenvaiheisen Finkin mallin (ks. alla kuvio 1). Malli etenee tutkimuskysymyksen asettamisesta aineiston seulontaan ja itse katsauksen tekemisen kautta tulosten syntetisointiin. Tulosten synteessin tekeminen tarkoittaa tämänhetkisen tiedon raportointia, tutkimustarpeen osoittamista sekä olemassa olevan tutkimuksen laadun kuvaamista.



Kuvio 1 Finkin malli (Salminen, 2011, s. 11).

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tutkimusaineiston systemaattinen löytäminen, laadun tarkastelu, analyysi ja synteesi (Suhonen ja muut, 2016, s. 12–13). Jokaisen kirjallisuuskatsauksen kannalta merkittäviä katsauksen vaiheita ovat tutkimuskysymysten asettaminen, kirjallisuushaku ja aineiston valinta, aiemman tutkimuksen arviointi, aineiston analyysi ja synteesi sekä lopulta tulosten raportointi (Niela-Vilén & Hamari, 2016, s. 23). Näihin vaiheisiin tukeutuu myös tunnettu Finkin malli (ks. yllä kuvio 1).

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Päädyin valitsemaan tutkimus- ja analyysimenetelmän siksi, että ne kartoittavat julkisesta sektorista ja siellä tehdystä etätyöstä sekä sen johtamisesta aiemmin tehtyä tutkimusta. Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten julkisella sektorilla tapahtuvaa etätyötä ja -johtamista on tutkittu ja millaisia erityispiirteitä siihen liittyy. Lisäksi tutkimus keskittyy siihen, millainen etäjohtaminen on hyvää ja laadukasta.

Tutkimusaineiston analyysivaiheessa tutkimusaineistosta muodostettiin erilaisia listoja, taulukoita ja muita luokitteluja aineiston hahmottamisen tueksi. Näistä luokitteluista esille nousseista teemoista rakentuikin tutkimuksen tutkimustulosten esittämisen pohja. Aineiston analyysissä kiinnitettiin erityisesti huomiota tutkimusartikkeleista nousseisiin samankaltaisuuksiin ja eroavaisuuksiin. Tutkimustuloksia esittelevässä luvussa esitellään aineiston analyysin pääseikat selkeästi ja tiivistetysti. Näiden tutkimustulosten perusteella tutkimuksesta tehdään johtopäätöksiä, joiden pohjalta tulevaisuuden etätyötä ja etätyön johtamista julkisella sektorilla voidaan kehittää.

5.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusongelman ja -kysymysten määrittelyn jälkeen systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa muodostetaan tutkimuksen tutkimusstrategia. Tutkimusstrategian muodostuminen alkaa kirjallisuuden ja tietokantojen valinnalla. Tämän jälkeen tulee valita hakutermit, jotka voivat olla sanoja tai fraaseja. Hakutermin huolellinen ja tarkka valitseminen on tärkeää, jotta hakutulokset vastaisivat mahdollisimman hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Salminen, 2011, s. 10).

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineistonhaku pohjautuu tutkimuksen kannalta merkittävien käsitteiden pohjalta muodostettuihin hakutermeihin ja -lausekkeisiin. Tutkimuksen kannalta merkittävät käsitteet luovat tutkimuksen viitekehyksen (Webster & Watson, 2002). Systemaattisen kirjallisuushaun tarkoitus on tunnistaa ja löytää kaikki

asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaava materiaali (Niela-Vilén & Hamari, 2016, s. 25).

Tutkimusstrategian laatiminen on merkittävä osa tutkimusta tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Lisäksi tutkimusstrategian laatimiseen liittyvien hakutermien huolellinen määrittely on tärkeää, jotta ne vastaavat mahdollisimman hyvin tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Hakutermien valinnan ja hakulausekkeiden muodostamisen jälkeen hakustrategia etenee aineiston poissulku- ja hyväksymiskriteerien valintaan. Tarkasti valittujen ja pätevien valintakriteerien avulla aineistosta muodostuu tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen. Tietokantojen ja kirjallisuuden valinnan jälkeen aineistosta seulotaan asetettujen hakutermien ja -lausekkeiden sekä poissulku- ja hyväksymiskriteerien avulla tutkimuksen aiheen kannalta tarkoituksenmukainen aineisto, joka vastaa aiemmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

5.3 Tutkimuksen hakutermi- ja -lausekkeet

Tietokantahaun pohjaksi tulee valita aiheen kannalta sopivat hakutermi- ja -lausekkeet, jotka valitaan tutkijan itsensä määrittelemien tutkimuksen kannalta keskeisten käsitteiden pohjalta (Niela-Vilén & Hamari, 2016, s. 25–26). Aiemmin tutkimukselle määritellyn tieteellisen viitekehyksen ja tekemieni testihakujen perusteella muodostin tutkimusta varten sopivan hakulausekkeen (ks. alla).

Käytetyt hakutermi- ja -lausekkeet:

Ebsco Host-, Emerald Journal-, ja ProQuest-tietokannat:

- “work from home” OR “remote work” OR “virtual work” OR “telework”
- AND
- “lead*” OR “manag*”
- AND
- “public sector”

Hakulausekkeen muodostamisessa on hyödynnetty aiemmin tutkimuksessa määriteltyjä etänä tehtävän työn muotojen ja etätöiden johtamisen määritelmiä. Tutkimuksen rajuksen vuoksi termit on käännetty englannin kielelle hyödyntäen aiempaa tieteellistä kirjallisuutta ja sanakirjaa. Kokeilin valitsemieni hakutermin toimivuutta Vaasan yliopiston kirjaston, Tritonian, Finna-hakupalvelussa. Testasin hakutermin toimivuutta tarkennetun haun avulla. Muokkasin hakutermejä sopiviksi tekemieni testihakujen perusteella, jotta tutkimusaineistosta tulisi mahdollisimman kuvaava. Sen jälkeen tutustuin Tritonian internetsivuilla tietokantoihin, jotka sisälsivät lehtiä, jotka ovat tieteellisesti vertaisarvioituja ja ne sisältävät ilmaisen kokotekstinä saatavilla olevia artikkeleita johtamisen ja hallinnon aloilta. Selailun perusteella julkisjohtamiseen liittyvistä tietokannoista päätin tarkastella tarkemmin Ebsco Host-, ProQuest-, ja Emerald Journals-tietokantoja.

5.4 Valintakriteerit

Hakulausekkeen muodostamisen jälkeen systemaattinen kirjallisuuskatsauksen aineistohaku etenee vaiheeseen, jossa hakutermin avulla saatua tutkimusaineistoa seulotaan tutkimukselle asetettavien hyväksymis- ja poissulkemiskriteerien avulla. Pätevät hyväksymis- ja poissulkemiskriteerit tehostavat tutkimusaiheen kannalta merkittävän kirjallisuuden tunnistamista sekä vähentävät virheellisen tai puutteellisen kirjallisuuskatsauksen mahdollisuutta (Niela-Vilén & Hamari, 2016, s. 26–27). Tutkimusstrategian valintakriteerien tavoitteena on taata se, että kirjallisuuskatsaukseen valikoituvat kaikki tutkimuskysymysten kannalta olennaiset tutkimukset. Kirjallisuuskatsauksen aineiston haun valintaprosessin on tärkeää olla mahdollisimman tarkka ja objektiivinen (Valkeapää, 2016, s. 61).

Hyväksymis- ja poissulkukriteerit ohjaavat aineistonhakua ensin otsikkotasolla, sitten tiivistelmätasolla ja lopulta tutkimusten kokotekstejä arvioitaessa. Hakuprosessi on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta toteuttaa ja kirjata niin tarkasti, että tutkimuksen lukija voi halutessaan sen toistamaan (Niela-Vilén & Hamari, 2016, s. 23). Tutkimuksen hyväksymis- ja poissulkukriteereiksi on asetettu alla luetellut kriteerit.

Artikkelien hyväksymiskriteerit:

- englanninkielinen
- vertaisarvioitu akateeminen julkaisu
- käsittelee etätyötä ja/tai -johtamista julkisella sektorilla tai etätyötä ja -johtamista yleisesti
- tutkimus on julkaistu aikavälillä 1/2010—2/2022
- tutkimusartikkeli on saatavilla ilmaisena kokotekstinä sähköisessä muodossa

Artikkelien poissulkukriteerit:

- vain maksullisesti saatavilla olevat tutkimusartikkelit
- tutkimusartikkeliä ei ole vertaisarvioitu

Valittavien tutkimusartikkelien julkaisuvuosia (1/2010—2/2022) ja kieltä (englanti) rajaamalla pyritään käytännön syistä hallitsemaan aineiston kokoa. Aineiston hyväksymiskriteeriksi valittu aikarajaus 1/2010–2/2022 perustuu hiljalleen tapahtuneeseen etätyön yleistymiseen tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä 2010-luvulla (Leskinen, 2020). Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan vuonna 2018 jo 90 % suomalaisista palkansaajista käytti työssään digitaalisia sovelluksia (Tilastokeskus, 2019b). Aineiston hyväksymiskriteeriksi valittu kriteeri siitä, että tutkimusaineiston tulee käsitellä etätyötä ja -johtamista joko erityisesti julkisella sektorilla tai yleisellä tasolla perustuu ainoastaan julkisella sektorilla tapahtuvaa etätyötä ja -johtamista koskevan tutkimuksen vähyyteen. Etätyön ja -johtamisen tutkimuksen vähäisyyden vuoksi päädyin hyväksymään aineistoon myös sellaiset artikkelit, jotka käsitelivät etätyötä yleisesti. Tämä rajaus tarkoittaa sitä, ettei aineistoon hyväksytä esimerkiksi artikkeleita,

jotka tutkivat ainoastaan yksityiselle sektorille ja yritystoiminnalle tyypillisiä asioita, joita ei voida soveltaa julkisella sektorilla tapahtuvaan etätyöhön ja -johtamiseen. Vuori (2016) korostaa, ettei julkisen ja yksityisen sektorin johtamisen vastakkainasettelulle saa antaa liian suurta roolia erityisesti yksityisen ja julkisen sektorin toimintaympäristöjen samankaltaistuessa.

Seuraavaksi tutkielma etenee aineiston muodostumiseen aineiston eri seulontavaiheiden kautta. Lopulta seulottua aineistoa analysoidaan ja saaduista tutkimustuloksista muodostetaan tiivis ja johdonmukainen kokonaisuus, josta tehtyjä johtopäätöksiä voidaan hyödyntää etätyön ja etätyön johtamisen kehittämisessä tulevaisuudessa.

5.5 Aineiston muodostuminen

Tutkimuksen aineistohakua varten valikoitui kolme tietokantaa: Ebsco Host-, ProQuest- sekä Emerald Journals-tietokannat. Tietokannoista haettiin aineistoa asetettujen hakutermin avulla ja aineistoa seulottiin asetettujen hyväksymis- ja poissulkukriteerien avulla. Taulukko 1 kuvaa tutkimusaineiston muodostumista. Tutkimusaineiston muodostuminen on tärkeää dokumentoida mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toistettavuuden takaamiseksi ja tätä kautta myös tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi (Valkeapää, 2016, s. 61–62).

1. Perushaku ilman rajoituksia haku suoritettu 26.2.2022	Ebsco Host: 31 hakutulosta Emerald Journals: 2417 hakutulosta ProQuest: 146 hakutulosta
2. Hakutulosten seulonta asetettujen hyväksymis- ja poissulkukriteerien avulla haku suoritettu 26.2.2022	Ebsco Host: 6 artikkelia Emerald Journals: 70 artikkelia ProQuest: 19 artikkelia
3. Hakutulosten seulonta otsikoiden perusteella	Ebsco Host: 5 artikkelia, seulonta tehty 26.2.2022 Emerald Journals: 6 artikkelia, seulonta tehty 26.2.2022 ProQuest: 12 artikkelia, seulonta tehty 26.2.2022
4. Hakutulosten seulonta tiivistelmien perusteella	Ebsco Host: 2 artikkelia, seulonta tehty 26.2.2022 Emerald Journals: 3 artikkelia, seulonta tehty 26.2.2022 ProQuest: 5 artikkelia, seulonta tehty 26.2.2022
5. Lopullisen aineiston muodostuminen artikkelien lukemisen perusteella	Ebsco Host: 1 artikkeli, seulonta tehty 5.3.2022 Emerald Journals: 3 artikkelia, seulonta tehty 5.3.2022 ProQuest: 2 artikkelia, seulonta tehty 5.3.2022

Taulukko 1. Aineiston muodostuminen

Tutkimusaineistoon valikoitui artikkelien tiivistelmien seulonnan jälkeen yhteensä 10 artikkelia. Artikkelien otsikkotasoinen seulonnan jälkeen tallensin kaikki hyväksymiskriteerit täyttävät artikkelit tietokoneelle hakukoneiden mukaisiin kansioihin. Otsikkotasoinen jälkeinen seulonnan jälkeen siirryin tiivistelmätasoiseen seulontaan ja lopulta rajasin tutkimusaineistoa vielä artikkelien tarkemman lukemisen jälkeen. Tutkimusartikkelien tarkemman lukemisen jälkeen tutkimusaineisto pienentyi 6 artikkeliin (ks. taulukko 1). Yksi poisrajausta artikkeleista oli Ebsco Host-tietokannasta ja kolme ProQuest-

tietokannasta. Tutkimusartikkelit rajattiin pois tutkimusaineistosta, koska ne eivät vastanneet tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja/tai läpäisseet aineistolle asetettuja hyväksymis- ja poissulkukriteereitä. Olen kuvannut tutkimusaineiston muodostumista taulukossa 1.

Tutkimusartikkeleista esille nousseita teemoja ovat muun muassa etätyön ja -johtamisen vaikutukset henkilöstön vaihtuvuuteen, miten luottamus ja sen kehittyminen vaikuttaa virtuaalitiimien tehokkuuteen ja konfliktinratkaisuun, onko etätyö tehokasta ja miten etätyöhön tulisi suhtautua Covid-19-pandemian jälkeen. Monesta tutkimusartikkelista nousee esille viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä luottamuksen suuri merkitys onnistuneelle ja tehokkaalle etätyölle ja etätyön johtamiselle.

5.6 Aineiston analyysi

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on useita vaiheita. Kun tutkimuksen aineisto on saatu hakutermin ja -lausekkeiden sekä hyväksymis- ja poissulkukriteerien avulla muodostettua, on seuraavaksi tavoitteena tuottaa mahdollisimman kattava ja luotettava kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysin ensisijainen tehtävä on vastata tutkimukselle asetettuihin tutkimusongelmaan sekä -kysymyksiin (Kangasniemi & Pölkki, 2016, s. 80–81). Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Aineiston analyysissä ensimmäinen vaihe on kuvata tärkeä ja olennaisin sisältö yhteenvedon muodossa, josta ilmenee muun muassa kirjoittajat, julkaisuvuosi, tutkimuksen tarkoitus sekä tulokset. Yhteenveto tehdään usein taulukkomuotoon sen selkeyden vuoksi. Yhteenvedon tarkoituksena on luoda kokonaiskuva ja -ymmärrys tutkimusaineistosta (Niela-Vilén & Hamari, 2016, s. 31).

Tutkimusaineistoon valikoitui 6 artikkelia, jotka muodostavat tutkimukseni tutkimusaineiston. Tutkimusaineiston muodostumisen jälkeen luin kaikki artikkelit läpi ja muodostin tutkimusartikkeleista taulukon, josta ilmenee kaikkien tutkimukseen valittujen tutkimusartikkeleiden olennaisimmat tiedot. Taulukosta ilmenee tutkimuksen tekijä/tekijät, vuosi, jonka tutkimus on tehty, artikkelin nimi, julkaisutiedot, tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmetodi ja -joukko ja tutkimuksen tärkeimmät tulokset. Taulukko löytyy tutkielman lopusta (liite 1).

Tutkimusaineiston artikkeleista enemmistö on määrällisiä tutkimuksia. Määrällisiä tutkimuksia tutkimusaineistoista on 4 (Choi, 2018, Flavian & Guinaliu, 2019, Manko, 2021, Martin & MacDonnell, 2012). Laadullisia tutkimuksia tutkimusaineistosta puolestaan on 2 (Wong & Chan, 2021, Turensky & Turensky, 2020). Taulukossa 2 (ks. alla) esitellään tutkimusaineiston tutkimusmenetelmät.

Tutkimusmenetelmä	Lukumäärä
laadullinen tutkimus	2
määrällinen tutkimus	4

Taulukko 2. Tutkimusaineiston tutkimusmenetelmät

Etätyön ja etätyön johtamisen määrä on kasvanut merkittävästi Covid-19-pandemian aikana. Tutkimusaineiston artikkeleista melkein puolet keskittyikin etätyön tekemiseen ja sen johtamiseen pandemia-aikana. Taulukossa 3 esitetään tutkimusartikkeleiden jakautuminen tutkimusartikkelin julkaisuajankohdan perusteella (ks. alla).

Tutkimuksen ajankohta	Lukumäärä
ennen Covid-19-pandemiaa	3
Covid-19-pandemian aikana	3

Taulukko 3. Tutkimusaineiston tutkimusten ajankohdat

Tutkimuksessa puolet tutkimuksista on tehty ennen Covid-19-pandemian alkua ja puolet Covid-19-pandemian aikana (ks. taulukko 3). Tutkimukset jaoteltiin pandemiailanteen vuoksi etätyön erilaisen luonteen vuoksi Covid-19-pandemian aikana: Covid-19-pandemian aikana etätyö oli organisaatioissa pääosin kokoaikaista, kun taas ennen pandemiaa etätyön tekeminen oli usein satunnaista.

Kaikki tutkimusaineistoon valikoituneet tutkimusartikkelit olivat hyväksymis- ja poissulkukriteerien mukaisesti englanninkielisiä. Aineiston tutkimukset on suoritettu Euroopassa, Pohjois-Amerikassa, Etelä-Amerikassa, Afrikassa sekä Kiinassa. Etätyölle tyypillisen liikkuvuuden vuoksi tutkimukset eivät kohdistuneet välttämättä vain yhteen maantieteelliseen alueeseen. Tämän vuoksi tutkimusten maantieteellistä jakaantumista ei ole tarpeen eritellä tarkemmin.

Kaikki tutkimusaineiston artikkelit on julkaistu eri tieteellisissä julkaisuissa. Tutkimusaineiston artikkelit on julkaistu yhteensä 6 eri lehdessä: Public Personnel Management-lehdessä (Choi, 2018), European Journal of Management and Business Economics-lehdessä (Flavian & Guinaliu, 2019), Journal of Work-Applied Management-lehdessä (Wong & Chan, 2021), Organizational Management Journal-lehdessä (Turenky & Turenky, 2020), Management 2021-lehdessä (Manko, 2021) ja Management Research Review-lehdessä (Martin & MacDonnell, 2012). Taulukossa 4 on esitetty eri julkaisut ja aineistoon valikoituneiden artikkelien määrä eri julkaisuissa.

Julkaisu	Artikkelien lukumäärä
Management 2021	1
Management <u>Research Review</u>	1
Organization Management Journal	1
Journal of Work-Applied Management	1
European Journal of Management and Business Economics	1
Public <u>Personnel Management</u>	1

Taulukko 4. Julkaisut, joissa tutkimusaineiston artikkelit on julkaistu

5.7 Tutkimusaineiston luotettavuuden arviointi

Kirjallisuuskatsaukseen valikoidut artikkelit on tärkeä arvioida kirjallisuuskatsauksen tyyppiin soveltuvia arviointikriteereitä käyttäen. Arviointikriteerien avulla pyritään kuvaamaan ja määrittelemään tutkimusartikkelissa esitettyjen tulosten luotettavuutta sekä sitä, kuinka paljon artikkelin tutkimustuloksille voidaan antaa kirjallisuuskatsauksessa. Arvioinnin tärkein tavoite on tutkimusartikkelien pätevyyden ja niissä esitettyjen tutkimustulosten merkittävyyden ja yleistettävyyden arviointi (Lemetti & Ylönen, 2016, s. 68). Tutkimusaineiston luotettavuutta voidaan arvioida yksittäisten artikkeleiden sekä koko aineiston tasolla.

Koko aineiston tasolla aineiston luotettavuuteen vaikuttaa tutkimusaineiston pieni koko (6 artikkelia). Aineiston suurempi koko tekisi tämän tutkimuksen tutkimustuloksista yleistettävämpiä. Aineiston pieni koko kertoo toisaalta myös siitä, ettei aihetta ole vielä tutkittu paljoa ja että aiheen tutkimukselle on tarvetta. Aineisto edustaa toisaalta pienestä koostaan huolimatta melko hyvin eri alueita ja ryhmiä. Tutkimusaineistoa on haettu eri tietokannoista, sen tutkimusartikkelit on julkaistu eri tieteellisissä julkaisuissa ja eri maantieteellisillä alueilla.

Yksittäisten tutkimusartikkelien luotettavuuden arviointiin voidaan hyödyntää reliabiliteetin, validiteetin sekä kokonaisluotettavuuden käsitteitä. Reliabiliteetti mittaa tulosten pysyvyyttä ja tutkimuksen toistettavuutta. Puolestaan tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen tutkimusmenetelmän kykyä tutkia juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota tutkimuksessa oli tarkoituskin tutkia. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus koostuu näistä kahdesta käsitteestä: tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan mitata esimerkiksi tutkimuksen toistettavuudella (Vilkka, 2007, s. 149–152).

Tutkimukseen valikoituneita tutkimusartikkeleiden luotettavuutta yksittäin arvioidessa tutkimusaineiston niin määrällisten kuin laadullisten tutkimusten luotettavuus on yleisesti hyvällä tasolla. Tutkimuksissa on muun muassa perehdytty laaja-alaisesti aihetta koskevaan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, tutkimuksen tutkimusongelmat ja/tai -kysymykset ovat perusteltuja, aineiston muodostuminen on esitetty läpinäkyvästi ja selkeästi, tutkimuksen tutkimusmenetelmä ja -joukko esitellään ja tutkijat ovat jo itse arvioineet tutkimuksensa luotettavuutta. Nämä seikat lisäävät myös tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen laatua ja läpinäkyvyyttä.

6 Tulokset

Tässä luvussa esitellään läpikäydyn tutkimusaineiston avulla saatuja tutkimustuloksia johdannossa esitettyjen tutkimuskysymysten avulla. Niela-Vilénin ja Hamarin (2016, s. 32–33) mukaan tulosten raportoinnissa oleellista on riittävä tarkkuus, jotta tutkimus on tarvittaessa mahdollista toistaa ja että tutkimuksen lukijan on mahdollista arvioida kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta.

Luvussa siirrytään tutkimusaineiston synteesivaiheeseen. Synteesissä esitetään tutkimusten tulokinnan ja niiden yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien avulla looginen kokonaisuus. Tässä analyysin vaiheessa tutkimustuloksista pyritään muodostamaan yksittäisistä tutkimuksista yleisempi kuva, mutta esitetään myös mahdolliset ristiriitaiset tulokset (Niela-Vilén & Hamari, 2016, s. 30–31). Tutkimuksen aiemmassa vaiheessa suoritettu tutkimusaineiston luokittelu helpottaa synteesin tekemistä ja aineiston hahmotamista. Aineiston luokittelu nostaa aineistosta esille tiettyjä aiheen kannalta tärkeitä teemoja, joiden pohjalta tutkimusten tutkimustuloksista voidaan nostaa esille yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja mahdollisia ristiriitoja.

6.1 Miten etätyötä ja etätyön johtamista on tutkittu?

Tutkielman luvussa 5.5 käsiteltiin tutkimuksen aineiston muodostumista. Tutkimusaineiston kuvauksen perusteella etätyötä ja etätyön johtamista on tutkittu vielä melko vähän, mutta monilla eri alueilla monista eri näkökulmista. Tutkimukseen valikoituneista tutkimusartikkeleista kaikki oli julkaistu eri tieteellisessä julkaisussa. Myös maantieteellisesti tutkimukset jakautuivat laajasti, sillä tutkimuksia oli tehty niin Euroopassa, Pohjois-Amerikassa, Etelä-Amerikassa, Afrikassa kuin Kiinassakin. Toisaalta etätyölle tyypillinen piirre on työn liikkuvuus ja monipaikkaisuus, jolloin tutkimusten tekemisen maantieteellisellä sijainnilla ei ole niin suurta merkitystä.

Tutkimuksista suurin osa (neljä kuudesta) oli määrällisiä tutkimuksia, kun taas tutkimuksista vain kaksi oli laadullisia tutkimuksia. Aineiston kuvausta koskevassa luvussa tutkimukset luokiteltiin myös sen perusteella, oliko tutkimukset suoritettu ennen vai jälkeen Covid-19-pandemiaa. Tutkimuksista puolet (3 kpl) oli suoritettu ennen pandemiaa ja puolet (3 kpl) pandemian aikana. Tämä kertoo toisaalta siitä, että etätyö ja etätyön johtaminen ovat olleet merkittäviä ilmiöitä jo ennen Covid-19-pandemiaa, mutta myös siitä, että pandemialla on suuri merkitys etätyöhön ja sen johtamiseen sekä niihin liittyviin käytäntöihin eri organisaatioissa.

6.2 Millaisia erityispiirteitä etätyöhön ja etätyön johtamiseen liittyy?

Kaikissa tutkimusaineistoon valikoituneissa tutkimuksissa käsiteltiin jollain tapaa etätyöhön ja etätyön johtamiseen liittyviä erityispiirteitä, jotka tutkimustulosten esittämisen selkeyden vuoksi on jaoteltu aihepiirien mukaisesti virtuaaliseen viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviin seikkoihin sekä esihenkilöön ja johtamiseen liittyviin seikkoihin.

Virtuaaliseen viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä etätyön ja -johtamisen erityispiirteitä käsiteltiin viidessä kuudesta tutkimusartikkelista (Choi, 2018, Flavian ja muut, 2018, Wong & Chan, 2021, Turesky ja muut, 2020, Manko, 2021). Nämä erityispiirteet liittyivät muun muassa virtuaalisesti tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen hyötyihin ja haittoihin sekä siihen, miten työn tekemiselle olennaista tietoa jaetaan organisaatiossa virtuaalisten viestintävälineiden avulla.

Teknologian nopea kehitys ja tieto- ja viestintäteknologian käytön lisääntyminen mahdollistavat joustavan etätyön tekemisen. (Choi, 2018, Manko, 2021). Tehokas, selkeä ja jatkuva viestintä ja vuorovaikutus tukee etätyön onnistumista. Hyvin toteutettu ja tehokas virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus tukee myös etätyössä tapahtuvaa oppimista ja osaamisen kehittymistä (Wong & Chan, 2021).

Virtuaalitiimin johtamiseen vaikuttaa voimakkaasti se, että virtuaalitiimin välinen viestintä ja vuorovaikutus tapahtuu ainoastaan tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Vain tieto- ja viestintäteknologian välineitä hyödyntäen tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus on kasvokkain tapahtuvaa viestintää monimutkaisempaa ja väärinkäsityksiä tapahtuu helpommin (Flavian ja muut, 2018). Virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteita ovat sosiaalinen eristäytyminen, virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteet, työn valvontaan liittyvät vaikeudet sekä tekniset ongelmat (Choi, 2018).

Etätyössä tapahtuva virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus on fyysisesti kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta rajoittuneempaa. Etätyölle tyypillinen fyysisen läsnäolon ja kohtaamisten puute voi heikentää kollegoiden välistä epävirallista verkostoitumista sekä työntekijöiden välistä tiedonkulkua ja yhteistyötä. Heikko ja tehoton viestintä vaikuttaa myös negatiivisesti uuden oppimiseen työssä. Virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus on rikkonaista ja se ei ole yhtä monipuolista kuin kasvokkain tapahtuva viestintä, koska esimerkiksi sanaton viestintä ei välity kollegalta toiselle etätyössä. Nämä seikat saattavat heikentää esihenkilön ja työntekijöiden välistä luottamusta, työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja työyhteisöön sekä heikentää työntekijän kehittymistä ja oppimista työssään (Choi, 2018, Flavian ja muut, 2018, Wong & Chan, 2021).

Virtuaalitiimin uusien jäsenten saattaa olla vaikeaa tutustua kollegoihinsa ja tutustua organisaatiokulttuuriin ainoastaan virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. Tämä heikentää heidän työnsä tehokkuutta ja laatua (Wong & Chan, 2021). Etätyön johtamisessa esihenkilön tärkeä tehtävä on huolehtia viestinnän ja vuorovaikutuksen laadusta sekä siitä, että kaikilla työntekijöillä on tiimissä yhtäläiset tiedonsaantioikeudet ja -mahdollisuudet (Wong & Chan, 2021, Manko, 2021).

Hyvin toteutettu ja toimintatavoiltaan selkeä virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus tukee etätyötä ja etätyön johtamista (Turesky ja muut, Wong & Chan, 2021, Manko, 2021). Etätyön myötä vähentyneen kasvokkain tapahtuvan viestinnän negatiivisia vaikutuksia voi esimerkiksi vähentää hyödyntämällä erilaisia tieto- ja

viestintäteknologian välineitä niin, että työntekijöiden välinen virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus on mahdollisimman avointa, helposti lähestyttävää sekä joustavaa myös etätyössä. Erilaisten virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen välineiden avulla tulee luoda selkeät toimintatavat muun muassa palautteen antamiseen sekä työhön liittyvien ongelmien ja haastavien tilanteiden ratkaisemiseen. Hyvä viestintä on johdonmukaista, säännöllistä, jatkuvaa ja selkeää. Säännöllinen ja selkeä virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus vähentää epävarmuutta ja ylläpitää tiimin välistä luottamusta. Tämä vaikuttaa positiivisesti koko virtuaalitiimin toimintaan. Tehokas ja toimiva viestintä ja vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi etätyöskentelyn onnistumiseen (Choi, 2018, Wong & Chan, 2021, Turesky ja muut, 2020).

Tutkimusaineiston mukaan esihenkilöön ja etäjohtamiseen liittyvät etätyön ja etätyön johtamisen erityispiirteet liittyivät esihenkilön ja alaisen väliseen luottamukseen ja sen kehittymiseen etätyössä sekä työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon. Esihenkilöön ja johtamiseen liittyviä etätyön ja etätyön johtamisen erityispiirteitä käsiteltiin yhteensä kolmessa tutkimuksessa kuudesta (Choi 2018, Flavian ja muut 2018, Turesky ja muut 2020).

Hyvä etätyön johtaminen ja esihenkilön tuki lisää etätyön positiivisia vaikutuksia niin yksilön kuin organisaation tasolla, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, lisää etätyön tehokkuutta, kehittää tiimin välistä luottamusta ja helpottaa konfliktitilanteiden ratkaisemista (Choi, 2018, Turesky ja muut, 2020, Flavian ja muut, 2018).

Johdon tuki ja organisaatiokuluttuurin muutokset etätyöhön liittyen ovat julkisella sektorilla erityisen tärkeitä, koska julkisen sektorin jäykät, hierarkkiset ja byrokraattiset rakenteet eivät ole etätyön omaksumiselle suotuisimpia (Choi, 2018). Virtuaalitiimien johtaminen on perinteisten tiimien johtamista haastavampaa, sillä tiimien jäsenet ovat maantieteellisesti hajallaan ja he ovat toisiinsa vuorovaikutuksessa ainoastaan erilaisen tieto- ja viestintäteknologian välineiden avulla. Kasvokkain tapahtuvan vuorovaiku-

tuksen puute saattaa vaikeuttaa erilaisten konfliktitilanteiden ja erimielisyyksien ratkaisua (Flavian ja muut, 2018, Turesky ja muut, 2020).

Esihenkilön tuella ja esihenkilön ja työntekijän välisellä luottamuksella on kriittinen rooli etätyön onnistumisessa. Organisaation ja esihenkilön tuki sekä luottamus esihenkilöön vaikuttavat myönteisesti siihen, miten työntekijät kokevat etätyön ja lisäävät etätyön tehokkuutta. Organisaation ja esihenkilön tuki vähentää myös etätyöhön liittyviä kustannuksia, kun työntekijöiden vaihtuvuus vähentyy työntekijöiden sitoutuneisuuden kehittyessä. (Choi, 2018, Turesky ja muut, 2020, Flavian ja muut, 2018).

6.3 Millainen etätyön johtaminen on hyvää ja laadukasta?

Tutkimusartikkeleista neljä kuudesta käsittelee sitä, millaista hyvä ja laadukas etätyön johtaminen on ja millaiset seikat siihen vaikuttavat (Choi, 2018, Manko, 2021, Flavian ja muut, 2018 sekä Turesky ja muut, 2020, Martin & MacDonell, 2012). Tutkimusten havainnot hyvästä ja laadukkaasta etätyön johtamisesta jakautuvat työntekijää ja hänen työtään koskeviin, esihenkilön ja työntekijän suhdetta koskeviin sekä esihenkilön johtamista koskeviin seikkoihin.

Työntekijän etätyön tukemiseen liittyviä seikkoja tutkimusartikkeleista käsitteli kaksi (Choi, 2018 sekä Manko, 2021). Artikkelit keskittyvät erityisesti etätyön työskentelyympäristön erityislaatuuteen, työntekijän sopeutumiseen sekä esihenkilön ja organisaation tuen merkitykseen etätyön ja etätyön johtamisen onnistumiseen.

Tieto- ja viestintäteknologian erilaiset välineet mahdollistavat etätyön tekemisen ja lisäävät työn joustavuutta (Choi, 2018, Manko, 2021). Työntekijän tukeminen etätyössä on tärkeää, koska työntekijöiden sopeutuminen etätyöhön on yksilöllistä (Manko, 2021). Organisaation ja esihenkilön tuki etätyöntekijää kohtaa lisää etätyön hyötyjä ja vähentää sen negatiivisia vaikutuksia. Etätyön negatiivisiin vaikutuksiin on tärkeää kiinnittää huomiota arkipäiväisessä työssä niiden vaikutusten vähentämiseksi. Laadukas etäjoht-

taminen sekä esihenkilön ja organisaation tuki vähentää etätyöntekijöiden halua vaihtaa työpaikkaa ja sitouttaa työntekijää organisaatioon (Choi, 2018).

Etätyössä työn tekeminen ja siinä tapahtuva vuorovaikutus tapahtuu ainoastaan virtuaalisten välineiden välityksellä. Työntekijöiden yksilöllinen tukeminen uudenaikaisessa työskentely-ympäristössä on etätyön ja sen johtamisen onnistumiselle tärkeää (Manko, 2021). Erilaisten työssä tarvittavien resurssien, esimerkiksi teknologisten välineiden ja ohjelmistojen hyvä ja helppo saatavuus tukee etätyöntekijää työssään. Toimivan, tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen tieto- ja viestintäteknologian merkitys etätyölle ja sen johtamiselle on kiistaton (Choi, 2018, Manko, 2021).

Etätyöntekijät kokevat työssä tarvittavan tieto- ja viestintäteknologian saatavuuden hyväksi, mutta sen sijaan kokevat haasteita työssään tarvitsemansa tiedon ja materiaalin saatavuuteen liittyvissä asioissa. Esihenkilön on tärkeää kiinnittää etätyön johtamisessa ja siihen liittyvässä tiedonkulussa ja viestinnässä huomiota siihen, että työn tekemiseen tarvittavan tiedon ja materiaalin saatavuus on hyvällä tasolla. Lisäksi työntekijän tukemiseksi etätyössään esihenkilön on tärkeää kiinnittää huomiota laadukkaaseen viestintään ja vuorovaikutukseen, nopeaan ja selkeään tiedonkulkuun ja yhteistyön sujuvuuteen (Manko, 2021). Esihenkilön tuella on positiivisia vaikutuksia etätyöhön ja se vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta sitouttamalla työntekijöitä organisaatioon (Choi, 2018).

Tutkimusartikkeleista esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta käsitteli kolme (Choi, 2018, Flavian ja muut 2018, sekä Turesky ja muut, 2020). Tutkimusartikkeleista korostui erityisesti esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen merkitys etätyön ja sen johtamisen onnistumiselle.

Tutkimusartikkelien mukaan esihenkilön ja työntekijän välisellä luottamuksella on suuri merkitys etätyön ja sen johtamisen onnistumiselle sekä virtuaalitiimin tehokkaalle toiminnalle (Choi, 2018, Turesky ja muut, 2020, Flavian ja muut, 2018). Luottamus kehittä-

tyy etätyössä eri tavalla kuin perinteisessä läsnätyössä ja luottamusta on haastavampaa saavuttaa etätyössä. Luottamuksella on suuri merkitys etätyön ja etätyön johtamisen onnistumiselle, koska se auttaa vähentämään etätyölle tyypillistä psyykkistä etäisyyttä tiimin jäsenten välillä ja se kehittää koko virtuaalitiimin tehokkuutta (Flavian ja muut, 2018, Turesky ja muut, 2020).

Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten puute voi vaikuttaa negatiivisesti epäviralliseen verkostoitumiseen, yhteistyöhön sekä työntekijöiden sitoutumiseen (Choi, 2018). Esihenkilön tuella ja työntekijän ja esihenkilön välisellä luottamuksella on suuri merkitys siihen, millainen työntekijän etätyökokemus on. Lisäksi tämä vaikuttaa etätyön johtamisen koettuun laadukkuuteen (Choi, 2018, Manko, 2021, Turesky ja muut, 2020). Etätyölle tyypillisten fyysisten kohtaamisten vähäisyys muuttaa esihenkilön johtamisen ja työn tuloksellisuuden seuraamisen tapoja. Esihenkilön auktoriteettiasema on huomattavasti erilainen etätyössä kuin perinteisessä läsnätyössä kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten puuttumisen ja virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen erityispiirteiden vuoksi. Tämän vuoksi etätyön johtaminen perustuukin pitkälti esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen (Flavian ja muut, 2018, Turesky ja muut, 2020).

Tutkimusartikkeleista neljä käsitteli esihenkilön johtamistaidon kehittämiseen liittyviä seikkoja (Choi 2018, Flavian ja muut 2018, Turesky ja muut 2020, Manko 2021). Esihenkilön johtamistaitoa pidettiin artikkeleiden mukaan etätyössä erityisen tärkeänä. Artikkeleiden mukaan etätyön johtamisessa kuitenkin tarvitaan hieman eri taitoja, kuin perinteisen läsnätyön johtamisessa.

Etätyön johtamisen tärkeiksi piirteiksi tutkimusartikkeleista nousivat selkeä tavoitteiden asettaminen, työtehtävien huolellinen suunnittelu, työn tehokkuuden seuranta, säännöllinen, selkeä ja monikanavainen viestintä ja vuorovaikutus, tehokas johtaminen, esihenkilön hyvät IT-, vuorovaikutus- ja viestintä- sekä konfliktinratkaisutaidot sekä se, että kaikilla organisaation työntekijöillä on pääsy kaikkeen siihen tietoon, jota he työs-

sään tarvitsevat (Choi, 2018, Flavian ja muut, 2018, Turesky ja muut, 2020, Manko, 2021, Martin & MacDonnell, 2012).

Etätyö on organisaatioille tehokas ja hyödyllinen työn tekemisen muoto. Etätyö vaikuttaa positiivisesti organisaation tuottavuuteen, sen toiminnan jatkuvuuteen, toimintakykyyn sekä työntekijöiden sitoutumiseen (Martin & MacDonnell, 2012). Etätyö on kuitenkin organisaatiolle tehokasta vain, jos sitä johdetaan hyvin ja johdonmukaisesti (Martin & MacDonnell, 2012, Manko, 2021).

Esihenkilön etäjohtamistaitoja on tärkeää kehittää. Näiden taitojen kehittäminen lisää etätyön ja sen johtamisen laatua, lisää luottamusta esihenkilöä kohtaan sekä vahvistaa esihenkilön mahdollisuuksia ja taitoja ratkaista virtuaalitiimin sisäisiä konfliktitilanteita (Choi, 2018, Turesky ja muut, 2020). Organisaatiot voivat tukea esihenkilöitä etäjohtamistaitojensa kehittämisessä kouluttamalla, valmentamalla ja mentoroimalla esihenkilöitä sekä tarjoamalla erilaisia esihenkilöiden välisiä vertaistukimahdollisuuksia (Turesky ja muut, 2020).

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa tutkielma etenee tutkimuksen johtopäätösten esittämiseen aiemmin tutkielmassa käsitellyn tutkimusaineiston analyysin ja tutkimustulosten perusteella. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut kartoittaa etätyön ja etätyön johtamisen erityispiirteitä sekä sitä, millainen etätyön johtaminen on hyvää ja laadukasta. Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta, jonka tutkimusaineistoon valikoitui 6 aihetta käsittelevää tutkimusartikkelia. Tutkimukset on tehty aikavälillä 2010–2022. Tutkimuksia analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Edellä esitetyt tutkimustulokset kuvaavat etätyön ja etätyön johtamisen luonnetta ja siihen liittyviä erityispiirteitä. Etätyön johtamisen erityispiirteitä koskevaan tutkimuskysymykseen liittyvät tutkimustulokset olivat osin samankaltaisia kuin hyvää ja laadukasta etätyön johtamista koskevan tutkimuskysymyksen tutkimustulokset. Näiden tutkimustulosten perusteella tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätöksiä, joiden avulla etäjohtamista voidaan kehittää. Tutkimusartikkeleista nousi esille erityisesti luottamukseen, viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja. Lisäksi tutkimusartikkeleissa keskityttiin etätyön ja etätyön johtamisen luonteeseen, hyvän etätyön johtamisen keinoihin ja vaikutuksiin sekä etätyön johtamisen haasteisiin. Johtopäätökset on jäsennelty esitelmään ensin etätyön ja sen johtamisen luonteeseen liittyviä piirteitä, etätyön johtamista, sen haasteita ja hyvän etätyön johtamisen piirteitä sekä lopuksi viestinnän, vuorovaikutuksen ja luottamuksen kriittistä merkitystä etätyölle ja sen johtamiselle.

7.1 Etätyön ja etätyön johtamisen luonne

Tutkimuksista puolet (3 kpl) on tehty ennen Covid-19-pandemiaa ja puolet sen aikana. Tutkimusten suorittamisen ajankohdista voidaan päätellä, että pandemialla ja sen myötä lisääntyneellä etätyöllä on ollut suuri merkitys etätyölle ja sen johtamiselle sekä niihin liittyviin käytäntöihin eri organisaatioissa.

Etätyön tekemiseen liittyy olennaisesti tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen sekä virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus (Choi, 2018, Manko, 2021, Wong & Chan, 2021). Etätyön onnistumiseen ja tehokkuuteen vaikuttaa voimakkaasti se, miten jatkuvaa ja selkeää organisaation sisäinen viestintä ja vuorovaikutus on (Wong & Chan, 2021). Etätyölle ja etätyön johtamiselle tyypillistä on myös kasvokkain tapahtuva viestinnän puute ja sen korvaaminen ainoastaan virtuaalisesti tapahtuvalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella työntekijöiden maantieteellisen hajallaan olon vuoksi. Etätyössä myös esihenkilön auktoriteettiasema muodostuu eri tavalla kuin totutussa, kasvokkain tapahtuvassa läsnätyössä. Esihenkilön auktoriteettiasema on erilainen etätyössä kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten puuttumisen ja virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen erityispiirteiden vuoksi. Näistä syistä esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus vaikuttaa voimakkaasti etätyön johtamisen onnistumiseen (Flavian ja muut, 2018).

7.2 Etätyön johtaminen

Etätyön johtamisen kehittäminen ja organisaatiokulttuurin muutokset etätyöhön liittyen juuri julkisella sektorilla ovat erityisen tärkeitä, koska julkisen sektorin jäykiksi, hierarkkiseksi sekä byrokraattiseksi koetut rakenteet aiheuttavat omat haasteensa etätyölle (Choi, 2018).

Etätyön johtamiseen vaikuttaa voimakkaasti se, että vuorovaikutus ja viestintä sekä sen kautta myös etätyön johtaminen tapahtuu etätyössä ainoastaan tieto- ja viestintäteknologian välineiden avulla (Flavian ja muut, 2018). Etätyön johtamisessa esihenkilön on tärkeää huolehtia viestinnän ja vuorovaikutuksen laadusta ja siitä, että kaikilla työntekijöillä on pääsy kaikkeen siihen tietoon ja materiaaliin, jota he tarvitsevat työtehtäviensä hoitamiseen (Wong & Chan, 2021, Manko, 2021). Yksi etätyön johtamisen erityispiirteistä on kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puute. Tämä saattaa vaikeuttaa erilaisten konfliktitilanteiden ja erimielisyyksien ratkaisua (Flavian ja muut, 2018, Turesky

ja muut, 2020). Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puutteen vuoksi esihenkilön on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota luottamuksen kehittämiseen ja ylläpitämiseen itsensä ja alaistensa välillä (Flavian ja muut, 2018).

Hyvä etätyön johtaminen ja esihenkilön tuki lisää etätyön positiivisia vaikutuksia niin organisaation kuin yksilönkin tasolla. Hyvä etätyön johtaminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, lisää etätyön tehokkuutta, kehittää tiimin välistä luottamusta ja helpottaa etätyössä syntyvien konfliktitilanteiden ratkaisemista (Choi, 2018, Turesky ja muut, 2020, Flavian ja muut, 2018). Hyvän etätyön johtamisen keinoja ovat työntekijän yksilöllinen tukeminen, selkeä tavoitteiden asettaminen, hyvä suunnittelu, työn tehokkuuden seuranta, säännöllinen, selkeä ja monikanavainen viestintä ja vuorovaikutus ja tiedon saatavuus ja saavutettavuus. Lisäksi esihenkilön tärkeinä ominaisuuksina pidetään tehokasta johtamista sekä hyviä IT-, vuorovaikutus-, viestintä- sekä konfliktinratkaisutaitoja (Choi, 2018, Flavian ja muut, 2018, Turesky ja muut, 2020, Martin & MacDonnell, 2012, Manko, 2021). Esihenkilön etäjohtamistaitoja on tärkeää kehittää. Organisaatiot voivat tukea esihenkilöiden etäjohtamistaitojen kehittämistä tarjoamalla erilaisia koulutuksia, valmennusta ja mentorointia sekä tarjoamalla lähiesihenkilöille erilaisia vertaistukimahdollisuuksia kokemusten ja hyväksi havaittujen keinojen jakamiseksi (Turesky ja muut, 2020).

7.3 Viestintä, vuorovaikutus ja luottamus

Tutkimukseen valikoituneista tutkimusartikkeleista esille nousee virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä luottamuksen suuri merkitys etätyön ja sen johtamisen onnistumiselle (Choi, 2018, Flavian ja muut, 2018, Wong & Chan, 2021, Turesky ja muut, 2020, Manko, 2021). Hyvä ja tehokas virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus tukee myös etätyössä tapahtuvaa oppimista ja työntekijän osaamisen kehittymistä (Wong & Chan, 2021).

Etätyössä tapahtuvalle virtuaaliselle viestinnälle ja vuorovaikutukselle oman erityispiirteensä luo kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puute. Virtuaalisesti tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus on kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta rajoittuneempaa, monimutkaisempaa ja erilaisia väärinkäsityksiä tapahtuu helpommin, koska virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus on kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta rikkonaisempaa, koska esimerkiksi sanaton viestintä ei välity kollegalta toiselle virtuaalisesti. Tämä fyysisen läsnäolon ja kohtaamisten puute saattaa vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden väliseen verkostoitumiseen, tiedonkulkuun ja muuhun yhteistyöhön (Choi, 2018, Flavian ja muut, 2018, Wong & Chan, 2021). Muita virtuaaliseen viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita ovat sosiaalinen eristäytyminen, psyykinen etäisyys kollegoista, virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteet, työn valvontaan liittyvät vaikeudet sekä erilaiset tekniset ongelmat (Choi, 2018).

Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puute vaikuttaa myös esihenkilön ja työntekijän väliseen sekä koko tiimin sisäiseen luottamukseen. Luottamuksella on suuri merkitys etätyön ja sen johtamisen onnistumiselle sekä tiimin tehokkaalle toiminnalle (Choi, 2018, Turesky ja muut, 2020, Flavian ja muut, 2018). Hyvä luottamus auttaa vähentämään etätyölle tyypillistä psyykkistä etäisyyttä tiimin jäsenten välillä (Flavian ja muut, 2018). Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen etätyössä on erityisen tärkeää, koska etätyön johtaminen perustuu pitkälti kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten puutteen vuoksi ainoastaan esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen (Flavian ja muut, 2018).

Heikko, epäsäännöllinen ja tehoton viestintä ja vuorovaikutus etätyössä vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden uuden oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen sekä heikentää esihenkilön ja työntekijöiden välistä luottamusta, työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja työyhteisöön (Choi, 2018, Flavian ja muut, 2018, Wong & Chan, 2021). Lisäksi uusien työntekijöiden saattaa olla haastavaa päästä osaksi tiimiä ja organisaatiokulttuuria ainoastaan virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinojen välityksellä (Wong & Chan, 2021).

Virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen suuren roolin vuoksi esihenkilön on tärkeää huolehtia siitä, että tiimin sisäinen virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus on toteutettu mahdollisimman hyvin, se on tehokasta, jatkuvaa, selkeää, säännöllistä ja monikanavaista. (Choi, 2018, Wong & Chan 2021, Turesky ja muut, 2020). Onnistunut virtuaalinen ja viestintä osaltaan tukee etätyölle ja sen johtamiselle tärkeän luottamuksen rakentumista niin esihenkilön ja työntekijän kuin koko tiimin välillä. Tehokkaan ja selkeän viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä niiden kautta rakentuvan luottamuksen voidaan katsoa olevan onnistuneen ja tehokkaan etätyön johtamisen tärkeitä kulmakiviä.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusprosessin arviointi

Luotettavuuden arviointi on olennainen osa tieteellistä kirjoittamista ja tutkimusta, sillä on tärkeää, että tutkimus saavuttaa sille asetetut hyvään tutkimuskäytäntöön liittyvät normit ja arvot (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voidaan arvioida suhteessa siihen, miten tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin on pystytty vastaamaan ja onko aineistoa käsitelty ja onko sen vaiheet esitelty tutkimuksessa niin läpinäkyvästi ja tarkasti, että tutkimus on toistettavissa (Kangasniemi & Pölkki, 2016, s. 91).

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin perusteella. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen johdonmukaisuutta sekä tutkimustulosten toistettavuutta. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan aineiston analyysitapojen pätevyyttä. Samoja käsitteitä voidaan hyödyntää osittain myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Jyväskylän yliopisto, n.d.).

Tutkielman tutkimusmenetelmänä on käytetty systemaattista kirjallisuuskatsausta, joka on laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota tutkimuksen tutkimusmenetelmän ja käytettyjen käsitteiden tarkoituksenmukaisuuteen tutkimusongelmaan ja aineiston sisältöihin nähden. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös yleistettävyyden tai

siirrettävyyden näkökulmasta: ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä myös muihin tilanteisiin (Jyväskylän yliopisto, n.d.).

Tämän tutkielman kirjoittamisessa ja tutkimuksen tekemisessä on pyritty hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimuksen reliabiliteetin saavuttamiseksi tutkimuksen eri vaiheet ja aineistonmuodostuminen on raportoitu huolellisesti muun muassa erilaisiin taulukoihin ja tutkielman liitteisiin. Tämä raportointi mahdollistaa tutkimuksen toistamisen ja lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Lisäksi tutkimuksessa on noudatettu systemaattista kirjallisuuskatsausta koskevan metodikirjallisuuden ohjeita. Puolestaan tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa se, miten hyvin tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin on kyetty vastaamaan. Tutkimuksessa on pyritty vastaamaan saadun aineiston perusteella mahdollisimman laaja-alaisesti ja kattavasti asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen tutkimusaineisto jäi melko pieneksi tutkimusartikkeleiden määrän rajautuessa 6 artikkeliin. Tämä kertoo toisaalta siitä, ettei aihetta ole erityisesti vielä tutkittu, vaikka etätyöhön ja sen johtamiseen onkin kiinnitetty Covid-19-pandemian myötä lisää huomiota. Aihe on melko tuore ja sitä tutkitaan jatkuvasti lisää. Tutkimusaineiston pieni koko vaikuttaa toisaalta myös tutkielman tutkimustulosten yleistettävyyteen.

Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden näkökulmasta tutkimusaineiston koon olisi hyvä olla hieman laajempi. Tutkimuksen tutkimusaineiston koko olisi voinut olla laajempi ja koostua useammasta tutkimusartikkelista, jos tutkimuksen hakutermit olisi valikoitu eri tavoin. Tutkimuksen hakutermit suuntautuivat nyt etätyöhön ja johtamiseen. Jos hakutermeihin olisi valikoitu nimenomaan etäjohtamiseen liittyviä termejä, olisi tutkimusaineisto saattanut olla nykyistä aineistoa laajempi. Nyt hakutermeinä käytettiin erikseen etätyöhön ja johtamiseen liittyviä hakutermejä, kun hakutermit yhdistämällä etäjohtamisen käsitteeksi olisi voitu mahdollisesti täsmentää hakulauseketta hieman paremmin tutkimuskysymyksiin vastaavaksi. Distant leadership/management-hakutermin (suom. etäjohtaminen) käyttö olisi saattanut kasvattaa tutkimusaineiston kokoa. Tutkimukses-

sa pitäydettiin kuitenkin alun perin valituissa hakutermeissä, koska tutkimuksessa keskityttiin etätyöhön ja sen johtamiseen kokonaisuutena. Tutkimuksessa käytettyjen hakutermien perusteella saatu tutkimusaineisto kuvasi myös melko hyvin pienestä koostaan huolimatta etätyön ja sen johtamisen ilmiötä ja tarjosi tarkoituksenmukaiset vastaukset tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Luotettavuuden arvioinnissa tärkeää on myös tutkijan itsensä kriittinen arvio tutkimuksesta. Tutkimuksen luotettavuuteen voikin vaikuttaa erityisesti aineiston pieni koko sekä sen englanninkielisyys ja sen kääntämisessä mahdollisesti tapahtuneet käänno- ja/tai tulkintavirheet. Myös aineistolle asetetut erilaiset hyväksymis- ja poissulkemiskriteerit saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen: tutkimusaineiston otosta pienentävät muun muassa tutkimusartikkelin julkaisuajankohtaan ja -kieleen liittyvät seikat. Yhtenä tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää toisaalta myös sitä, että tutkimus toteutettiin vain yhden tutkijan toimesta.

8 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen johtopäätöksiä sekä tutkielman onnistumista ja laatua kiinnittämällä huomiota tutkielman teoreettisen viitekehyksen määrittelyyn, aineistonkeruun vaiheisiin ja aineiston rajaamiseen, tulosten analysointiin ja esittämiseen.

Tutkimuksesta nousivat esille erityisesti virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä luottamuksen kehittämisen ja ylläpitämisen merkitys etätyön ja etätyön johtamisen onnistumiselle. Hyvä etäjohtaja kiinnittää huomiota virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen laatuun, säännöllisyyteen, jatkuvuuteen ja selkeyteen ja kehittää ja ylläpitää koko tiimin välistä luottamusta viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. Näihin seikkoihin etätyössä ja sen johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota myös jatkossa hybridityön aikakauden alkaessa julkisella sektorilla. Monet julkiset organisaatiot ovat siirtyneet kevään 2022 aikana kokoaikaisesta etätyöstä hybridityöhön — etätyötä ja läsnätyötä yhdistelevän työn muotoon. Etätyön ennustetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa erityisesti hybridityön muodossa ja siksi etäjohtamisen kehittämiseen onkin tärkeää kiinnittää huomiota myös jatkossa.

Tutkimuksessa nousi esille myös monia virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen negatiivisia vaikutuksia. Ainoastaan tieto- ja viestintäteknologian välineitä hyödyntäen tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus vaatii niin työntekijöiltä kuin esihenkilöiltäkin kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta enemmän. Koska heikko ja puutteellinen virtuaalinen viestintä ja vuorovaikutus vaikuttaa negatiivisesti etätyön tehokkuuteen, onnistumiseen ja luottamuksen kehittämiseen ja ylläpitämiseen, on viestintään ja vuorovaikutukseen tärkeää kiinnittää etätyössä erityistä huomiota.

Tutkimuksen perusteella saadut tutkimustulokset ovat aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa odotettavissa olevia. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valossa tutkimustulokset tukevat aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Erityisesti tutkimuksesta esille nousset virtuaaliseen viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät etätyön ja sen johtamisen eri-

tyispiirteet olivat hyvin samankaltaisia kuin aiemmassa tieteellisessä tutkimuskirjallisuudessa.

Vaikka etätyön ennustetaan jatkavan suosiotaan myös tulevaisuudessa, on vaikeaa ennakoida, millaiseksi etätyö muuttuu siirryttäessä hybridityöhön noin kahden vuoden kokoaikaisen etätyöjakson jälkeen. Covid-19-pandemian myötä alkanut kahden vuoden pituinen, kokoaikainen etätyöjakso oli joka tavalla ainutkertainen ja se osaltaan vaikutti voimakkaasti etätyökäytäntöjen ja etätyön johtamisen tapojen nopeaan kehittymiseen. Julkinen sektori ja sen organisaatiot ovat jälleen mielenkiintoisen ja täysin uudenlaisen työelämän muutoksen edessä hybridityön aikakauden alkaessa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys pyrittiin kokoamaan mahdollisimman kattavasti mahdollisimman ajantasaisesta aineistosta tutkielman aiheen ollessa melko tuore. Tutkielman teoreettinen viitekehys onnistuttiin koostamaan melko laaja-alaisesti niin suomen- kuin englanninkielistä lähdekirjallisuutta käyttäen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukee tutkimuksen tutkimusaineiston perusteella saatuja tutkimustuloksia.

Puolestaan tutkimuksen tutkimusaineisto jäi aineiston seulonnan jälkeen melko pieneksi. Distant leadership/management-hakutermin (suom. etäjohtaminen) käyttö hakutermeissä olisi antanut aineistonhaussa mahdollisesti enemmän hakutuloksia. Tutkimuksessa kuitenkin pitäydettiin tutkimukselle alun perin asetetuissa hakutermeissä, koska tutkimuksessa haluttiin tutkia etätyötä ja etätyön johtamista kokonaisuutena, ei ainoastaan etäjohtamista. Tutkimusaineisto vastasi pienestä koostaan huolimatta sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vaikka tutkimuksen tutkimustulokset olivat tutkimuksen tieteellisen viitekehysten valossa odotettavia, on tutkimuksesta esille nousseisiin seikkoihin edelleen tärkeää kiinnittää huomiota ja etätyötä ja sen johtamista tärkeä kehittää. Tutkimuksesta nousi esille useita etätyössä tapahtuvan virtuaaliseen viestintään ja vuorovaikutukseen sekä luottamukseen liittyviä haasteita, joita tulee ratkoa myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa luotettavaa materiaalia etätyön johtamisen kehittämiseksi etätyön merkityksen kasvaessa. Tutkimus kartoitti etätyön johtamisen erityispiirteitä ja sitä, millainen etätyön johtaminen koetaan hyväksi ja laadukkaaksi. Tämän perusteella johtopäätöksissä esiteltiin etätyön johtamisen kulmakiviä, joiden perusteella etätyön johtamista voidaan jatkossa kehittää. Näiksi kulmakiviksi nousivat erityisesti luottamuksen, viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys ja laadukkaan ja tehokkaan viestinnän ja vuorovaikutuksen positiivinen vaikutus luottamukseen, sen kehittämiseen sekä ylläpitämiseen etätyössä.

Covid-19-pandemian myötä noin kaksi vuotta kestänyt kokoaikaisen etätyön aikakausi on päättymässä. Jatkossa mielenkiintoista onkin nähdä, millainen etätyön ja sen johtamisen merkitys tulee olemaan tulevaisuudessa. Jatkossa voisikin tutkia sitä, eriytyvätkö perinteiseen läsnätyöhön kokoaikaisesti palaavat kokoaikaiseen etätyöhön jäävistä työntekijöistä omiksi ryhmikseen, jos molemmat työskentelymuodot ovat organisatiossa mahdollisia. Miten tämä vaikuttaa tiimin yhteisöllisyyteen ja millaisia haasteita tämä asettaa tasa-arvoiselle ja nykyaikaiselle johtamiselle?

Julkisen sektorin organisaatiot ovat totisesti täysin uuden edessä keväällä 2022 alkavan uuden hybridityön aikakauden kynnyksellä seisoessaan. Tutkimuksen avulla halutaan tarjota keinoja niin etä- kuin hybridityössäkin tapahtuvan etätyön johtamisen kehittämiseen. Luottamukseen, viestintään ja vuorovaikutukseen on tärkeää kiinnittää huomiota myös tulevaisuudessa etätyötä johdettaessa.

Lähteet

- Avolio, B., Kahai, S. & Dodge, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. 11(4), s. 615—668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Choi, S. (2018). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public Personnel Management*. Vol 47(1), 26—50
- Flavian, C. & Guinaliu, M. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics*. Vol. 28, No. 1, pp 2—24.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent Oy.
- Hoefling, T. (2003). Working Virtually: Managing People for Successful Virtual Teams and Organizations. Noudettu 1.10.2021 osoitteesta <https://ebookcentral-proquestcom.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=9119>
- Ikola-Norrbacka, R. (2011). Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa O. Viinamäki (toim.), *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen*. (s. 88—104). Acta Wasadensia no. 238. Noudettu 11.4.2022 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf
- Jyväskylän yliopisto. (n.d.). Tutkimuksen toteuttaminen. Noudettu 20.3.2022 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>
- Kangasniemi, M. & Pölkki, T. (2016). Aineiston käsittely: kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.), *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (s. 80—94). Turun yliopisto.
- Karjalainen, M. (2021). Työn rajojen hämärtyminen koronapandemian aikana: etätyö ja sukupuoli. *Työelämän tutkimus*, 19(4). 546—569. Noudettu 12.3.2022 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/112500/66151>

Koivisto, S. & Vartiainen, M. (2008). Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa?

Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia*, 43(2008), Vol 1., s. 27—43. Noudettu 1.10.2021 osoitteesta <http://elektra.helsinki.fi.proxy.uwasa.fi/se/p/0355-1067/43/1/mitarool.pdf>

Koskimies, E., Stenvall, J. & Holopainen, A. (2022). Julkinen johtaminen: Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:10. Noudettu 3.4.2022 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163853/VM_2022_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen, J. (2021). Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Noudettu 3.4.2022 osoitteesta <https://www.utu.fi/sites/default/files/media/TCLS/Tutkimusraportti2021.%20Covid19%20luottamus%20ja%20digitalisaatio.%20Tutkimus%20et%C3%A4ty%C3%B6st%C3%A4%20ja%20sen%20j%C3%A4rjestymisest%C3%A4%20Suomessa%20kev%C3%A4ll%C3%A4%20ja%20syksyll%C3%A4%202020.pdf>

Lemetti, T. & Ylönen, M. (2016). Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien arviointi. Teoksessa M. Stolt, Axelin, A., R. Suhonen (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä (s. 67—80). Turun yliopisto.

Leskinen, T. (2020). Säännöllisesti kotona työskenteleminen on yleistynyt. Tilastokeskus. Noudettu 26.2.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/saannollisesti-kotona-tyoskenteleminen-on-kaksinkertaistunut/>

Manko, B. (2021). Considerations in the Use of Work-from-home (WRH) For Post-pandemic Planning and Management. *Management* 2021, Vol. 25, No.1

Martin, B. & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?

A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, Vol. 35, No. 7, pp. 602—616

- Niela-Vilén, H. & Hamari, L. (2016). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin, R. Suhonen (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä (s. 23—35). Turun yliopisto.
- Ojala, S. (2009). Työ hajautuu — missä käsitteiden rajat? *Työelämän tutkimus*, 2(2009), s.92—104. Noudettu 1.10.2021 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87461/46361>
- Palomäki, R. (2020). Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 39 (3), 173—187. Noudettu 24.4.2022 osoitteesta <file:///C:/Users/emijo/Downloads/100036-Artikkelin%20teksti-175460-1-10-20201127.pdf>
- Pyöriä, P. (2006). Tietoyhteiskunta, asiantuntijat ja instituutiot. Teoksessa J. Parviainen(toim.), *Kollektiivinen asiantuntijuus* (s. 55—81). Noudettu 29.9.2021 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=53
- Pyöriä P. & Saari, T. (2014). Monipaikkainen etättyö julkisella sektorilla — yhteisöllisyyttä verkon yli. Noudettu 1.10.2021 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Pasi-Pyoe-riae/publication/320833319_Monipaikkainen_etatyo_julkisella_sektorilla_-_yhteistyota_verkon_yli/links/59fc812a0f7e9b9968bda99a/Monipaikkainen-etaetyoe-julkisella-sektorilla-yhteistyoe-ai-verkon-yli.pdf
- Rannanpää, S., Antikainen, J., Aro, R., Pitkänen, K., Strandell, A., Rehunen, A., Vihinen, H., Lehtonen, O., Muilu, T., Weckroth, M. (2022). Kohti kestäväää monipaikkaisuutta. Noudettu 3.4.2022 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163785/4-2022-Koh-ti%20kest%C3%A4v%C3%A4%20monipaikkaisuutta.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 12(3), 179–186.
<https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>
- Saaranen—Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
 Noudettu 20.3.2022 osoitteesta
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4. Noudettu 20.10.2021 osoitteesta
https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuisa tiimeissä [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Jyväskylä University Printing House. Noudettu 9.4.2022 osoitteesta
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?seq>
- Spinuzzi, C. (2007). Guest Editor’s Introduction: Technical Communication in the Age of Distributed Work. *Technical Communication Quarterly*. 16(3), 265–277.
 20.10.2021 osoitteesta
<https://www.proquest.com/docview/215435038/fulltextPDF/67422862D4054C57PQ/1?accountid=14797>
- Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. (2016). Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa R. Suhonen, A. Axelin & M. Stolt (toim.), *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (s. 7–23). Turun yliopisto.
- Sydänmaalakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Talentum Pro. Noudettu 11.11.2021 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBXATFBCEC#/kohta:5\(\(20\)Johtajuusosaamiset\(\(20\)\)\(\(e4\)lykk\(\(e4\)\)\(\(e4\)ss\(\(e4\)\)\(\(20\)julkisessa\(\(20\)organisaatiossa\(\(20\)\)\(:5.2\(\(20\)Mit\(\(e4\)\)\(\(20\)on\(\(20\)osaaminen?\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBXATFBCEC#/kohta:5((20)Johtajuusosaamiset((20))((e4)lykk((e4))((e4)ss((e4))((20)julkisessa((20)organisaatiossa((20))(:5.2((20)Mit((e4))((20)on((20)osaaminen?((20)/piste:b4)

- Tilastokeskus. (2019a). Digiajan työelämä — työolotutkimuksen tuloksia 1977—2018. Noudettu 10.11.2021 osoitteesta https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf
- Tilastokeskus. (2019b). Digitalisaatio on läpäissyt suomalaisen työelämän. Noudettu 26.2.2022 osoitteesta https://tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001_fi.html
- Turesky, E., Fisher, S. & Turesky, T. (2020). A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organizational Management Journal*. Vol 17, No. 4/5, pp. 185—206
- van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & Vartiainen, M. (2021). Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13): 6966. 10.3390/ijerph18136966
- Valkama, H. (2021). Toimisto siirtyi Helsingin keskustasta espoolaiseen keittiöön: ”Koskaan en ole ollut näin paljon mukana lasten arjessa” — yhä useammalla työpäivällä päätetään luopua konttorista. *Yle*. Noudettu 4.10.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11797678>
- Valkeapää, K. (2016). Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & Suhonen, R. (toim.), *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (s. 56—67). Turun yliopisto.
- Valtiovarainministeriö. (n.d.A). Monipaikkainen työ ja sen potentiaali valtiolla. Noudettu 3.4.2022 osoitteesta <https://vm.fi/monipaikkainen-tyo-ja-sen-potentiaali-valtiolla>
- Valtiovarainministeriö (n.d.B). Julkinen johtaminen. Noudettu 3.4.2022 osoitteesta <https://vm.fi/julkinen-johtaminen>
- Viitala, R. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

- Vilkka, H. (2007). Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Noudettu 11.4.2022 osoitteesta <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.
- Vuori, J. Julkisen ja yksityisen johtamisen ja toiminnan erot: Myyttien palvontaa, näytön etsintää vai ideologian kylmää sotaa? Hallinnon tutkimus 2/2016, s. 91—93. Noudettu 11.4.2022 osoitteesta [file:///C:/Users/emijo/Downloads/98462-Artikkelin%20teksti-168922-1-10-20200929%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/emijo/Downloads/98462-Artikkelin%20teksti-168922-1-10-20200929%20(3).pdf)
- Webster, J. & Watson, R. (2002). Analyzing the past to prepare of the future: writing a literature review. *MIS Quarterly* (Vol. 26 No. 2), xiii—xxiii. Noudettu 14.12.2021 osoitteesta <https://web-p-ebsohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=aeac5a51-9ecc-48e4-b90a-a14f0850f5f3%40redis>
- Wong, M., Lau, K. & Chan, C. (2021). The impacts and success factors of a work-from-home service-learning internship during COVID-19. *Journal of Work-Applied Management*. Vol 13, No. 2, pp. 284—301.

Liitteet

Liite 1. Tutkimusaineisto

Tutkimuksen tekijät ja vuosi Artikkelin nimi Julkaisutiedot	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusjoukko Tutkimusmetodi	Tärkeimmät tutkimustulokset
<p>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.</p>	<p>Tutkimuksessa tutkitaan etätyön ja julkisen sektorin työntekijöiden vaihtuvuuden suhdetta sekä johdon tuen vaikutusta tähän.</p> <p>Tutkimus perehtyy ensinnäkin siihen, miten mahdollisuus etätyön tekemiseen voisi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Tutkimus keskittyy myös siihen, miten johdon tuki tehostaa etätyön hyötyjä ja täten vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta.</p>	<p>N= 376 577 työntekijää 81 eri USA:n liittovaltion virastoista.</p> <p>Tutkimuksessa analysoidaan vuoden 2013 USA:n OPM:n (Office of Personnel Management) raporttia sekä liittovaltion työntekijöiden kyselytutkimusta samalta vuodelta. Kyselytutkimuksessa tutkitaan muun muassa työtyytyväisyyttä, johdon tukea, henkilökunnan vaihtuvuutta sekä etätyön tekemistä virastoissa.</p> <p>Tutkimuksessa työntekijät on jaettu seuraaviin ryhmiin: etätyöntekijät, työntekijät,</p>	<p>Esihenkilön ja työnantajan tuki etätyössä vähentää työntekijöiden työpaikan vaihtamisaikeita. Tutkimuksen mukaan etätyöntekijät ajattelevat työpaikan vaihtamista useammin kuin ne, jotka eivät jostain syystä voi tehdä etätyötä.</p> <p>Kuitenkin esihenkilön ja koko organisaation tuki pienentää etätyöntekijän työpaikan vaihtoaikkeitä ja näin pienentää etätyön kustannuksia.</p>

		<p>jotka eivät voi tehdä etätyötä ja työntekijät, jotka eivät halua tehdä etätyötä.</p> <p>Määrällinen tutkimus.</p>	
<p>Flavian, Carlos & Guinaliu, Miguel (2019).</p> <p>Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader</p> <p>European Journal of Management and Business Economics. Vol. 28, No. 1, pp 2–24.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, onko luottamus esihenkilöön yksi merkittävimmistä tekijöistä virtuaalitiimin menestykselle analysoimalla luottamuksen kehittymisen eri vaiheita.</p> <p>Tutkimuksessa tutkitaan tiettyjen fyysisten ja käyttäytymiseen liittyvien piirteiden vaikutusta luottamuksen kehittymiseen sekä luottamuksen vaikutusta virtuaalitiimin tehokkuuteen.</p>	<p>N= 241</p> <p>Netissä toteutettu kyselytutkimus henkilöille, jotka tekevät säännöllisesti virtuaalityötä. Tutkimusryhmän rajaamiseksi hyödynnettiin LinkedInia. Tutkimukseen kutsuttiin esihenkilöitä ja tiiminvetäjiä, jotka tekevät virtuaalityötä.</p> <p>Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Tutkimuksen mukaan työntekijöiden luottamuksella esihenkilönsä on merkittävä vaikutus organisaation tehokkuuteen. Esihenkilön erilaiset fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen.</p>

<p>Wong, May Mei Ling, Lau, Ka Hing & Chan, Chad Wing Fung (2021).</p> <p>The impacts and success factors of a work-from-home service-learning internship during COVID-19</p> <p>Journal of Work-Applied Management. Vol 13, No. 2, pp. 284–301.</p>	<p>Tutkimuksessa perehdytään siihen, miten etätyö on vaikuttanut harjoittelijoiden työsuoritukseen ja oppimiseen.</p> <p>Miten etätyö vaikuttaa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen?</p>	<p>N= 13</p> <p>Haastattelututkimus, jossa haastatellaan yhdeksää harjoittelijaa sekä neljää ohjaajaa kolmesta eri organisaatiosta.</p> <p>Tutkimuksessa keskitytään kiinalaisten opiskelijoiden 8 viikkoisen, etänä tapahtuvan harjoittelujakson aikana tapahtuvaan oppimiseen ja siihen vaikuttaviin seikkoihin.</p> <p>Laadullinen tutkimus.</p>	<p>Harjoittelijat kokivat etätyössä olevan monia haittavaikutuksia muun muassa viestintään, johtamiseen, työn tehokkuuteen ja laatuun, oppimiseen ja kotiympäristön häiriötekijöihin liittyen. Toisaalta tutkimuksessa tunnistettiin myös viisi etätyön onnistumiseen vaikuttavaa tekijää. Tutkimuksen mukaan etätyön onnistumiselle merkittäviä ovat hyvät valmistelut, tehokas viestintä ja vuorovaikutus, työmotivaatio, työn laadun sopivuus etätyöhön sekä organisaation tuki.</p>
--	--	---	---

<p>Turesky, Elizabeth Fisher, Smith Coby D. & Turesky, Ted K (2020).</p> <p>A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support</p> <p>Organizational Management Journal. Vol 17, No. 4/5, pp. 185–206</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia virtuaalitiimien esihenkilöiden johtamiskäyttäytymistä. Tutkimus keskittyy erityisesti luottamuksen rakentamiseen ja konfliktienratkaisuun.</p>	<p>N= 8</p> <p>Syvähaastattelututkimus, jossa haastateltiin kahdeksaa virtuaalitiimin vetäjää, jotka työskentelevät eri teknologiayrityksissä. Tutkimuskysymykset keskittyivät luottamuksen rakentamiseen ja konfliktienratkaisukeinoihin.</p> <p>Laadullinen tutkimus.</p>	<p>Tutkimuksen mukaan virtuaalitiimin tehokkaalle toiminnalle ratkaisevaa on tiimin jäsenten välinen hyvä luottamus sekä tiiminvetäjien hyvät konfliktienratkaisutaidot.</p> <p>Tutkimuksen mukaan tehokas luottamuksen rakentaminen ja konfliktinhallinta on todella tärkeää virtuaalitiimin toiminnalle. On myös tärkeää tukea lähiesihenkilöitä tässä tehtävässä virtuaalitiimien työn onnistumiseksi.</p>
--	--	---	---

<p>Manko, Barbara A (2021). Considerations in the Use of Work-from-home (WRH) For Post-pandemic Planning and Management Management 2021, Vol. 25, No.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tarjota vaihtoehtoja pandemian jälkeiseen työskentelyyn ja johtamiseen. Merkittävin kysymys on, tuleeko etätyötä jatkaa, lisätä vai vähentää pandemian jälkeen?</p> <p>Artikkelin mukaan onnistunut etätyö vaatii sen rajoitusten ymmärtämistä, hyvää vuorovaikutusta ja viestintää, resurssien varmistamista sekä organisaatiokulttuurin kehittämistä myös varsinaisen työpaikan ulkopuolella.</p> <p>Tutkimuskysymyksistä 5 koski sitä, missä vastaaja työskenteli ja 21 kysymyksistä koski sitä, miten Covid-19-pandemia on vaikuttanut organisaation johtamiseen.</p>	<p>N= 158</p> <p>Kyselytutkimus, jossa oli 26 strukturoitua kysymystä. Tutkimukseen osallistui henkilöitä Pohjois-Amerikasta, Euroopasta, Etelä-Amerikasta sekä Afrikasta. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. 64 % vastanneista työskenteli eriasteisissa johdotehtävissä ja loput vastaajista työskentelivät erilaisissa käytännön tehtävissä.</p> <p>Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Tutkimuksen mukaan organisaatiot aikovat jatkaa tai laajentaa etätyön tekemistä Covid-19-pandemian jälkeen. Tutkimuksen mukaan etätyön onnistumisessa korostuvat seuraavat seikat: etätyön onnistumiseksi on tärkeää, että työntekijöillä on helposti käytettävissään kaikki se tieto, mitä he tarvitsevat työnsä suorittamiseksi, tiettyjä tehtäviä voi olla haastavampaa johtaa etänä. Lisäksi etätyöhön voi liittyä moraalisia ja motivaatioon liittyviä haasteita.</p>
---	---	---	---

<p>Martin, Brittany & MacDonnell, Rhiannon (2012).</p> <p>Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes</p> <p>Management Research Review, Vol. 35, No. 7, pp. 602–616</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tutkia monitieteellisen kirjallisuuden avulla, onko etätyö tehokasta organisaatioiden näkökulmasta? Etätyön on esitetty olevan hyödyllistä yksilön ja yhteiskunnan näkökulmasta, mutta miten se vaikuttaa organisaatioon ja sen tehokkuuteen?</p>	<p>Meta-analyysi, jossa hyödynnettiin 22 artikkelia, jotka valikoitiin 991 artikkelin joukosta asetettujen hyväksymis- ja poissulkukriteerien avulla. Meta-analyysiin hyödynnettiin Hunterin ja Schmidtin mallia.</p> <p>Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Tutkimuksen mukaan etätyö lisää tuottavuutta, vaikuttaa positiivisesti organisaation jatkuvuuteen, vahvistaa sitoutumista organisaatioon sekä parantaa työntekijöiden työsuoritusta.</p>
--	---	--	---