

Hermann Taimisto

JOUSTAVA ETÄTYÖSKENTELEY OSANA ASiantuntijaorganisaation suori- tuskykyä

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Tuomas Korhonen
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Hermann Taimisto: Joustava etätyöskentely osana asiantuntijaorganisaation suorituskykyä
(Effects of flexible remote work on knowledge based organization's performance)

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Tuotantotalouden kandidaatin tutkinto-ohjelma

Toukokuu 2022

Etätyöskentely (eng. remote work, telework, work from home) tarkoittaa työskentelyä jossain muualla kuin organisaation omissa tiloissa. Tällöin työntekijän on mahdollista muuttaa työskentelypaikkaansa joustavasti, sillä hän ei ole sidottuna organisaation fyysiseen sijaintiin. Tässä kandidaatintyössä tutkitaan, miten joustavalla etätyöskentelyllä parannetaan asiantuntijaorganisaation suorituskykyä. Asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn merkittäväksi tekijäksi tunnistetaan nimenomaan yksittäisten asiantuntijoiden suorituskyky.

Työn teoriaosuudessa pohditaan asiantuntijatyön luonnetta sekä sen suorituskyvyn mittaamista viitekehyksen avulla. Tavoitteena on saavuttaa käsitys siitä, miten asiantuntijatyö soveltuu etätyöskentelyyn, sekä mitkä ovat sen edellytykset. Työn tulososiossa käsitellään COVID-19-pandemian vaikutuksia asiantuntijatyöhön vertailemalla keskenään pakotettua sekä joustavaa etätyöskentelyä.

Tutkimuksessa tunnistetaan, että joustava työskentely parantaa asiantuntijaorganisaation suorituskykyä. Etätyöskentelyn avulla työskentelypaikkaa ja -aikaa voidaan säädellä asiantuntijan henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti, jolloin työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu paremmin. Tällaisella joustavuudella on mahdollista kasvattaa asiantuntijan ja organisaation välillä vallitsevaa tyytyväisyyttä, joka lisää panostusta sekä sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Joustavan työskentelymallin luomisessa tärkeässä roolissa on ylemmän johdon kannustus ja tuki.

Työn aiheesta löytyy ajankohtaista tutkimustietoa ainakin toistaiseksi vielä niukalti. Tähän vaikuttaa luultavasti se, että aihetta on käsitelty laajemmin vasta COVID-19-pandemian myötä. Nykyinen tutkimuskenttä tunnistaa monipuolisesti etätyöskentelyn positiivisia vaikutuksia asiantuntijatyössä. Tutkimusta negatiivisista vaikutuksista erilaisiin paradokseihin liittyen, kuten tiimitymisen, työhyvinvoinnin sekä yhteisten tavoitteiden eteen ponnistelemisen kannalta tarvitaan vielä lisää.

Avainsanat: etätyö, organisaation suorituskyky, tuottavuus, sitoutuminen, paradoksi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Tämä kandidaatintyö on tehty tuotantotalouden tutkinto-ohjelmaan keväällä 2022.

Kiinnostus aiheeseen heräsi oman työskentelykokemuksen perusteella, kun aloitin kesätyöni ABB:llä keväällä 2021 etänä. Yhden kesän jälkeen oli selvää, että etätyöskentely poikkeaa ”normaaliksi” luokitellusta asiantuntijatyöstä varsinkin, jos se on luonteeltaan pakotettua etätyöskentelyä. Kiitokset tenure-track professori Tuomas Korhoselle sekä professori Teemu Laineelle asiantuntijuudesta työhön liittyen. Kiitokset myös työorganisaatiolleni näkökulmia antaneista kokemuksista COVID-19:n aikana.

Vaasassa, 13.5.2022

Hermann Taimisto

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	1
1.2 Työn rakenne	2
2. TUTKIMUSMETODOLOGIA	3
2.1 Kirjallisuushaut	3
2.2 Tutkimusaineisto	4
3. ETÄTYÖSKENTELYN VAIKUTUKSET ASiantuntijatyöhön	6
3.1 Asiantuntijatyön suorituskyvyn mittaaminen	6
3.2 Etätyöskentelyn määritelmä	8
3.3 Etätyöskentelyn soveltuvuus asiantuntijatyöhön	8
4. ETÄTYÖSKENTELYN ERI MUODOT	10
4.1 Pakotettu etätyöskentely	10
4.2 Joustava etätyöskentely	12
5. PÄÄTELMÄT	14
5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	14
5.2 Työn onnistuminen ja tulosten merkittävyys	15
5.3 Jatkotutkimusaiheet	15
LÄHTEET	17

1. JOHDANTO

Tässä luvussa johdatellaan työn aiheeseen, sekä motivoidaan ja perusteellaan tutkimuksen ajankohtaisuus ja tarpeellisuus tutkimuskysymysten asettelun avulla. Kandidaatintyön luonteen vuoksi tutkimuskysymyksiin ei ole tarkoituksena löytää yhtä ainoaa totuutta indikoivaa mielipidettä, vaan eri lähteitä tullaan vertailemaan, ja niistä kootaan tutkimuksen kannalta oleellinen sisältö yhteen.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Etätyöskentely on tullut monelle asiantuntijalle hyvinkin tutuksi kuluneen kahden vuoden aikana. COVID-19:n seurauksena asiantuntijat pakotettiin mahdollisuuksien mukaan etätöihin, kun epidemia levisi pandemiaksi vuoden 2020 alussa (WHO, 2020). Etätyöskentely ei kuitenkaan sellaisenaan ole uusi asia, vaan etätyöskentelyn malleja on tutkittu jo ennen viime vuosituhannen vaihdetta (Huws, 1997). Erityisesti globaalisti toimivat yritykset ovat hyödyntäneet monimuotoisen työskentelyn malleja jo pitkään. Globaali työskentely ja siitä aiheutuva globaali yhdistettävyyden vaatimus (eng. global connectivity demands) aiheuttavat haasteita, jotka toistuvat myös etätyömalleissa (Nordbäck et al., 2021; Nurmi & Hinds, 2020).

Tässä kandidaatintyössä tutkitaan, miten joustava etätyöskentely käyttäytyy osana organisaation suorituskykyä. Organisaatiotasolla rajaus tehdään koskemaan asiantuntijaorganisaatioita, jolloin työ on luonteeltaan valmiiksi etätyöhön sopivaa (Palvalin et al., 2015).

Tutkimuskysymykset, joita tässä kandidaatintyössä pohditaan, ovat seuraavat:

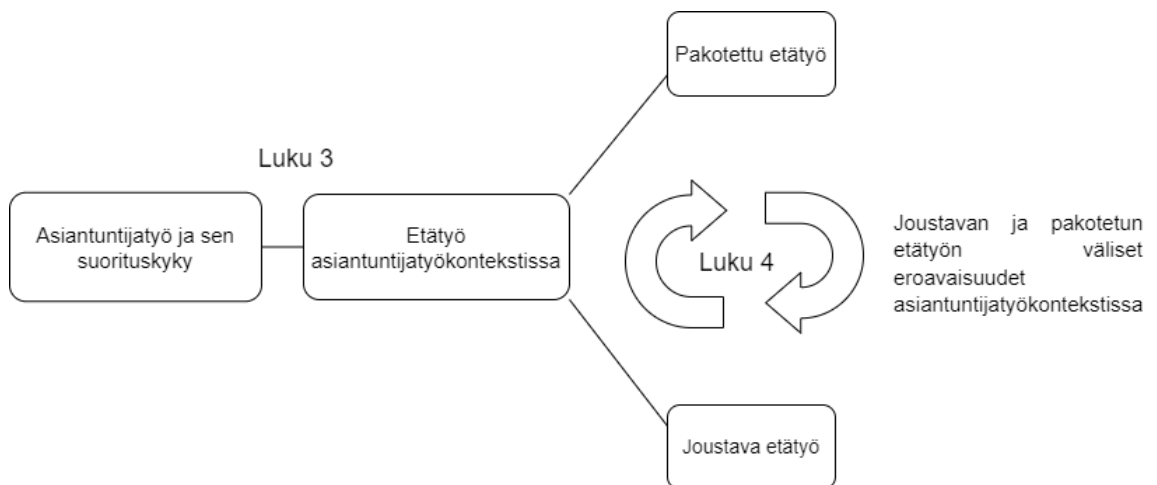
1. Minkälaisia hyötyjä sekä edellytyksiä joustavalla etätyöskentelyllä on?
2. Minkälaisilla toimintatavoilla joustavaa työskentely-ympäristöä on mahdollista kehittää?

Jotta näihin kysymyksiin voidaan vastata, täytyy ensin tutkia etätyöskentelyn vaikutuksia sekä asiantuntija- että organisaatiotasolla. Asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn määrittelyssä yhdistellään muutamia eri näkökulmia. Yksittäisen asiantuntijan suorituskyvyn määrittelymiseksi ja mittaamiseksi työssä tukeudutaan Palvalin et al. (2015) malliin. Etätyöskentelystä on jo aiemmilta vuosikymmeniltä saatavilla tutkimustietoa, mutta

erityisesti COVID-19-pandemian tuomat muutokset työskentelymalleihin antavat työlle tutkimuskenttään nähden uuden lähestymistavan. Mielenkiintoista on myös tutkia, miten pandemian aikainen pakotettu etätyöskentely eroaa joustavasta etätyöskentelystä, sekä miten pakotetun etätyön aiheuttamilta negatiivisilta vaikutuksilta voidaan suojautua organisaatiotasolla.

1.2 Työn rakenne

Ensimmäisessä luvussa johdatellaan lukija aiheeseen ja esitellään työn tutkimuskysymykset sekä tavoitteet. Toinen luku keskittyy kuvailemaan työn toteutusta ja tutkimusmetodologiaa. Kirjallisuuskatsauksena pääpaino on artikkeleiden valikoimisprosessin kuvaamisessa, jonka avulla tutkimuksesta pyritään saamaan mahdollisimman toistettava. Työn kolmas ja neljäs luku ovat teoria- sekä tulosluvut, ja niiden rakenne on esitetty alla olevassa kuvassa 1. Kolmannessa luvussa pohditaan asiantuntijatyön luonnetta, sekä määritetään tässä työssä käytettävät asiantuntijaorganisaation sekä asiantuntijatyön suorituskykyyn vaikuttavat ajurit. Näiden perusteella arvioidaan asiantuntijatyön soveltuvuutta etätyöskentelyyn, sekä siitä aiheutuvia mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Neljännessä luvussa tutkimukseen otetaan mukaan COVID-19-pandemia vertailemalla pakotettua sekä joustavaa etätyöskentelyä keskenään. Pandemian suorina vaikutuksia asiantuntijatyön suorituskykyyn on vaikea arvioida nykyisen tutkimustiedon valossa, joten suorituskykyä pyritään arvioimaan tutkimalla pakotetun etätyöskentelyn vaikutuksia suorituskyvyn osatekijöihin. Viidennessä luvussa esitetään päätelmät aiemmissä luvuissa esitetyn tutkimuksen perusteella. Tavoitteena on ottaa kantaa molempiin tutkimuskysymyksiin, sekä arvioida työn onnistumista ja tulosten merkitsevyyttä tämän perusteella. Tärkeässä osassa on myös jatkotutkimusaiheiden tunnistaminen työssä hyödynnetyn tutkimustiedon perusteella.



Kuva 1. Työn tulos- ja teorialukujen rakenne sekä sisältö

2. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa kuvataan työn tutkimusmetodologisen osuuden toteutus. Tampereen yliopiston tuotantotalouden kandidaatintyön vaatimusten mukaisesti työ on laadultaan kriittinen kirjallisuustutkimus, jossa perehdytään rajatusta aiheesta saatavilla olevaan tutkimustietoon. Näitä tutkimustietoja yhdistelemällä sekä vertailemalla pyritään muodostamaan katselmus työn aiheen senhetkisestä tilasta. Tutkimusmetodologia pyritään kuvaamaan siten, että tutkimus olisi mahdollisimman hyvin toistettavissa. Täten tutkimuksesta saadaan läpinäkyvä, ja sen laatua sekä luotettavuutta voidaan arvioida.

2.1 Kirjallisuushaut

Työssä hyödynnettäviä kirjallisuuslähteitä haettiin Andor- sekä Scopus-tietokannoista. Andor-tietoakannasta hakutulokset rajattiin koskemaan vain vertaisarvioituja lähteitä, sillä hakutulokset tuottivat muuten liian epärelevantteja tuloksia. Työn teoriaosuutta varten teoksia haettiin hakuehdoilla ("knowledge work" or "expert work") AND (performance OR profitability). Scopuksesta tuloksia löytyi 352 kappaletta ja Andorista 174 kappaletta. Teoksia käytiin läpi otsikoiden sekä kuvausten perusteella. Viitekehukseksi asiantuntijaorganisaation sekä asiantuntijatyön suorituskyvystä valittiin teokset Jääskeläinen & Laihonen (2013) sekä Palvalin et al. (2015), sillä nämä istuivat työn aihepiiriin sopivasti ilman, että ne käsittelisivät aihetta COVID-19:n huomioon ottaen. Viitekehuksesta löytyi myös kannanotto etätyöskentelyyn, mutta pandemian vaikutusten tulkinta tulee tässä työssä tarkoituksella muista lähteistä. Näin saadaan täytettyä työn tavoitteet paremmin tutkimalla etätyöskentelykonseptia ensin ilman toimintatapoja muuttanutta pandemiaa.

Sekä pakotetun että joustavan etätyöskentelyn vaikutuksia käsitteleviä artikkeleita etsittiin hakuehdoilla ("remote work" OR telework OR "multi-site work") AND (productivity OR profitability). Tuloksia löytyi Scopuksesta 204 kappaletta sekä Andorista 3752 kappaletta. Andorin rajaus oli selvästikin liian suuri, joten tutkimuksia etätyöskentelyn vaikutuksista asiantuntijaorganisaatiossa löytyi lisäämällä hakuehtoihin "expert work" sekä "performance". Alkuperäinen ajatus oli rajata tutkimustulokset vuoden 2020 molemmille puolille. Teoriaosuus kuitenkin muotoutui käsittelemään pääosin pandemiaa edeltänyttä aikaa johtuen viitekehysten valinnasta, joten artikkeleiden vuosirajausta ei teoria- ja tuulososioiden välillä tarvinnut tehdä. Haun tuottamien tulosten perusteella artikkeleista valittiin työhön parhaiten sopivimmat lukemalla läpi otsikoita, avainsanoja sekä tiivistelmiä. Liian suppeat tai epärelevantit artikkelit jätettiin pois. Näistä esimerkkejä ovat pienessä

maassa tehdyt tutkimukset, joiden tuloksia ei voida millään tasolla yleistää käsittelemään laajempaa kontekstia.

Työn tulososion artikkeleita lukiessa esiin nousi erityisesti etätyöskentelyn positiiviset vaikutukset. Negatiivisia vaikutuksia etsittäessä esille nousivat erilaiset etätyöskentelyyn liittyvät paradoksit, kuten perhe-työ ja koti-työ ristiriidat. Tästä johtuen artikkeleita haettiin myös hakuehdoilla ("remote work" OR telework OR "multi-site work") AND paradox. Näistä työhön valikoitiin pakotetun etätyöskentelyn paradokseja käsitteleviä artikkeleita, joiden avulla löydettiin etätyöskentelyn ongelmakohtia sekä keinoja, joilla niihin voidaan valmistautua.

2.2 Tutkimusaineisto

Taulukossa 1 on listattuna tämän tutkimuksen tulososion tärkeimpiä kirjallisuuslähteitä. Jokaisesta lähteestä on kerrottu sen nimi, kirjoittaja(t) sekä lyhyt kuvaus sisällöstä ja oleellisuudesta työn kannalta. Taulukon artikkelit ottavat kantaa sekä pakotettuun että joustavaan etätyöskentelyyn.

Taulukko 1. Tutkimuksen tulososion kannalta oleellimmat kirjallisuuslähteet.

Teos	Kirjoittaja(t)	Tämän tutkimuksen kannalta tärkeä sisältö
Working from home: characteristics and outcomes of telework.	(Nakrošienė et al., 2019)	Kyselytutkimus, jossa tutkitaan etätöön vaikutuksia organisaatio- ja yksilötasolla kymmenen selittäjän avulla.
Work Design for Global Professionals: Connectivity demands, connectivity behaviors, and their effects on psychological and behavioral outcomes.	(Nurmi & Hinds, 2020)	Kyselytutkimus globaalin työskentelyn vaatimuksista sekä niiden seuraamuksista yksikön työskentelyyn.
Does remote work flexibility enhance organization performance?	(Chatterjee et al., 2022)	Kyselytutkimus etätöskentelyn vaikutuksista organisaation suorituskykyyn. Selittäjinä olivat työntekijöiden tyytyväisyys sekä työn tuottavuus. Löydetty myös ylemmälle johtoportaalalle toimintamalleja, joilla näitä voidaan kehittää. Käsittelee aihetta COVID-19:n huomioiden.
Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis.	(Prodanova & Kocarev, 2022)	Tutkimus etätöön tuomista vaikutuksista työskentelyn tuottavuuteen sekä tyytyväisyyteen.
Home, work or both? The role of paradox mindset in a remote work environment during the COVID-19 pandemic.	(Nadiv, 2021)	Tutkimus pakotetun etätöön tuomasta työ-koti ristiriidasta, ja siihen liittyvästä paradoksista. Esitetään, että paradoksinen ajattelutapa auttaa tilanteeseen mukautumisessa.
The Vitality Paradox: Rising Tensions between Individual and Team Coping during Forced Virtual Work.	(Nordbäck et al., 2021)	Tutkimus pakotetun etätöön aiheuttamasta paradoksista yksilön oman sekä tiimin selviytymisen ja elinvoiman välillä.
Interpersonal connectivity work: Being there with and for geographically distant others.	(Hafermalz & Riemer, 2020)	Tutkimus henkilökohtaisten suhteiden kehittymisestä sekä ihmistenvälisestä kanssakäymisestä etäsairaanhoidon tarkastelemalla.

3. ETÄTYÖSKENTELEN VAIKUTUKSET ASIANTUNTIJATYÖHÖN

Tässä luvussa esitellään työn teoriataustaa sekä paneudutaan aihepiirin termistöön ja käsitteiden määrittelyyn. Tarkoituksena on tuottaa yleiskuva asiantuntijatyön laadusta, sen suorituskyvyn mittaamisesta sekä työn luonteen soveltuvuudesta etätyöskentely-konseptiin.

3.1 Asiantuntijatyön suorituskyvyn mittaaminen

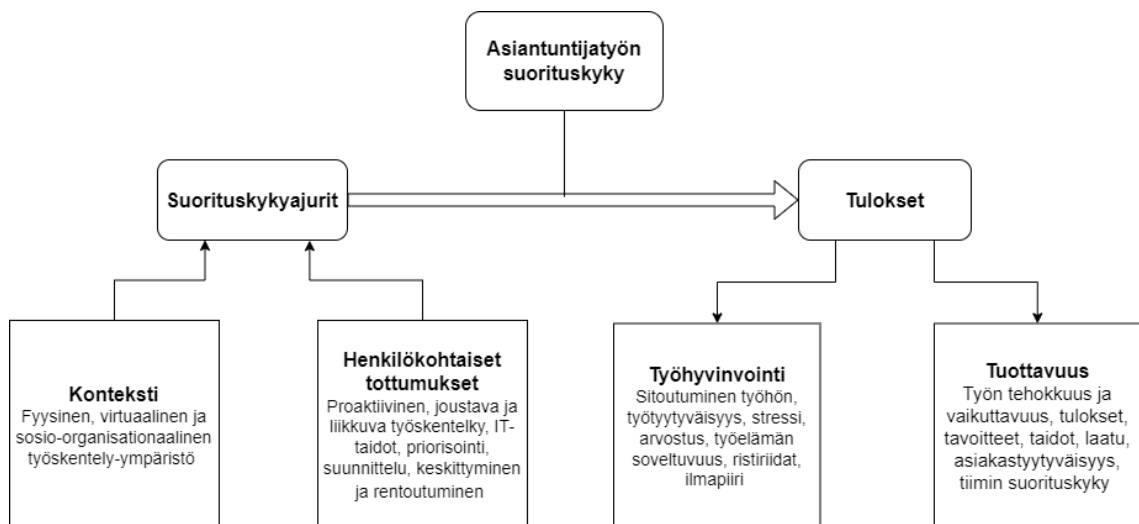
Tässä työssä organisaatiot sekä siellä työskentelevät ihmiset rajataan käsittelemään niin sanottua asiantuntijatyötä tai tietotyötä (eng. expert work tai knowledge work). Tällaista työtä tekevät yleensä toimihenkilöt (eng. white collar), mutta rajauksena se ei ole täysin yksikäsitteinen. Razzaq et al. (2019) määrittelevät tietotyöhön kuuluvan tietämyksen luomisen sekä soveltamisen. Davenport (2008, s. 217) lisää joukkoon myös tietämyksen jakamisen. Hänen mukaansa tietotyötä tekevät ajattelevat työkseen. Tämän työn olennaisuuden kannalta voidaan todeta, että asiantuntijatyötä tekevät pystyvät työskentelemään monipaikkaisesti sen vaikuttamatta oleellisesti työtehtäviin. Asiantuntijatyö ei siis yleensä ole sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan (Palvalin et al., 2015). Ääritapauksia tässä työssä käsittelemättömistä organisaatiosta ovat Puolustusvoimat sekä muut sotilasorganisaatiot, joissa esimerkiksi turvallisuuskysymykset määrittelevät laajalti organisaation toiminnan luonteen sekä organisoitumisen. Asiantuntijoista myöskään esimerkiksi opettajat tai lääkärit eivät voi työskennellä vaivattomasti monipaikkaisesti (Palvalin et al., 2015).

Jääskeläinen & Laihonon (2013) tekemän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen mukaan asiantuntijaorganisaatioiden suorituskyvyn kaksi tärkeintä ajuria ovat asiantuntijoiden suorituskyky ja hyvinvointi sekä kyvykkyys luoda arvoa asiakkaille. Eisenberger et al. (1986) esittävät, että yksilön sitoutuminen organisaatioon selittyy osittain sillä, kuinka vahvasti organisaatio sitoutuu yksittäiseen työntekijään. Positiivinen sitoutuminen organisaatioon puolestaan tarkoittaa vahvempaa sitoutumista organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Rodgers (1993) toteaa, että organisaation suorituskyvyn taustalla yksi tärkeimmistä tekijöistä on joustavuus. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka hyvin organisaatio kykenee mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin. Ajankohtainen esimerkki on työskentelymallien muuttuminen pakotettuun etätyöhön siirryttäessä COVID-19:n seurauksena.

Yksittäisen asiantuntijan työn suorituskyvyn mittaaminen on haasteellista, mutta työntekijän subjektiivista arviota suoriutumisestaan voidaan pitää varteenotettava mittarina.

Työntekijän arvion perusteella on mahdollista puretua esimerkiksi henkilökohtaisiin työtehtävien optimointitarpeisiin. Subjektiviisen arvion seuraaminen auttaa myös yksilöitä saamaan äänensä kuuluviin organisaatiossa. Näiden kyselyiden mittareiden puolestaan tulisi olla mahdollisimman yksikäsitteisiä sekä helposti ymmärrettävissä (Jääskeläinen & Laihonen, 2013). Yksinkertaisimmallaan yksilön työn tuottavuutta voidaan mitata työtehtävään käytetyllä ajalla (tuotos/panos), mutta asia muuttuu kompleksisemmaksi, kun työtehtävät eivät ole vakioituja. Yksi lähestymistapa on jakaa tuottavuus pienempiin osatuottavuuksiin, joiden muutosten tarkasteleminen antaa kuvan kokonaistuottavuuden muutoksesta (Hannula, 2002).

Tässä työssä hyödynnetään Jääskeläisen & Laihosen (2013) määrittelemään asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn ensimmäiseen ajuriin eli yksittäisen asiantuntijan suoriutumiseen. Tätä varten Palvalin et al. (2015) ovat kehittäneet viitekehksen, joka esitetään kuvassa 2.



Kuva 2. Asiantuntijatyön suorituskyvyn mittaaminen mukailen Palvalin et al. (2015) mallia

Viitekehys jakaa suorituskyvyn pienempiin osiin, ja sen mukaan asiantuntijatyön suorituskykyajureita ovat konteksti sekä henkilökohtaiset tottumukset. Kontekstilla käsitetään tässä työskentelyn mahdollistaviin tekijöihin, eli toimitilojen fyysiseen tai virtuaaliseen sijaintiin, työpisteen ergonomiaan sekä työilmapiiriin. Henkilökohtaiset tottumukset puolestaan käsittävät yksilön omat tiedot, taidot sekä tottumukset (Palvalin et al., 2015). On myös hyvä tarkastella suorituskykyajureita yhdessä, eli miten hyvin konteksti sekä henkilökohtaiset tottumukset tukevat toisiaan. Ajureiden perusteella määräytyvät asiantuntijatyön suorituskyvyn tulokset, eli työhyvinvointi sekä tuottavuus. Palvalin et al. (2015) viitekehksessä työntekijöiden hyvinvointi nähdään tärkeänä osana suorituskyvyn tulok-

sia, sillä sitoutuneet työntekijät työskentelevät tuottavasti, luovasti sekä pystyvät vastaanottamaan uutta tietoa tehokkaasti (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008). Tuottavuutta puolestaan tarkastellaan yksityiskohtaisten osatekijöiden avulla, jotka kuvaavat tyypillisiä tuottavuuteen ja sisäiseen sekä asiakkaan kokemaan tehokkuuteen liittyviä ongelmia (Palvalin et al., 2013, 2015).

3.2 Etätyöskentelyn määritelmä

Perinteiseksi työskentelyksi tässä tutkimuksessa luokitellaan toimistotyö, jossa työntekijä työskentelee omalla työpisteellään organisaation tiloissa. Etätyöskentelyssä työntekijä työskentelee jossain muualla kuin organisaation tiloissa (Cambridge Dictionary, 2022). Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä ei ole sidottuna organisaation fyysiseen sijaintiin tai tiloihin, vaan työskentely esimerkiksi kotoa on mahdollista.

Etätyöskentely ei ole uusi innovaatio, vaan se on ollut osa erityisesti globaalien organisaatioiden toimintatapoja jo pidemmän aikaa. Maantieteellisesti hajallaan sijaitsevien resurssien yhdistämiseen tarvitaan ratkaisuita, joiden avulla globaalin yhdistettävyyden vaatimuksiin (eng. global connectivity demands) voidaan vastata (Nurmi & Hinds, 2020). Monipaikkainen työ (eng. multi-site telework) on Huwsin (1997, s. 17) määritelmän mukaisesti sellaista työtä, jossa työntekijä työskentelee osan työviikosta kotoa käsin mutta säilyttää silti vakituisen paikkansa organisaation tiloissa. Joustavaksi etätyöskentelyksi tässä työssä määritellään monipaikkainen työ, jolloin asiantuntija voi itse valita työskentelypaikkansa.

3.3 Etätyöskentelyn soveltuvuus asiantuntijatyöhön

Informaatioteknologia sekä sen sovellukset mahdollistavat asiantuntijatyön tekemisen monipaikkaisesti (Olson & Olson, 2000). Asiantuntijatyön tekeminen on pitkälti riippuvaista tehokkaasta yhteistyöstä työntekijöiden välillä (Parker et al., 2017). Nurmi & Hinds (2020) tutkivat globaalin työskentelyn mallia, jossa keskeisessä roolissa on kommunikatio ihmisten välillä. Globaali työskentely on tämän työn kannalta mielenkiintoista, sillä globaaleissa organisaatioissa yksilöt työskentelevät maantieteellisestä hajaantumisesta johtuen monipaikkaisesti. Etätyöskentelyn voidaan todeta luovan samanlaisia yhdistettävyyden vaatimuksia kuin globaali työskentely, sillä ihmisten välinen kommunikointi tapahtuu täysin tietoteknisten ratkaisuiden avulla. Toistuva ihmistenvälinen kommunikatio sekä käynnit toimistolla edesauttavat positiivisesti ihmistenvälisten suhteiden kehittämisessä, mutta työajan ulkopuolella kommunikointi näytti parantavan suhteiden ke-

hittymistä vain miesten keskuudessa (Nurmi & Hinds, 2020). Henkilökohtaiset ihmisten väliset suhteet ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä vähentyneeseen työ-perhe ris-tiriitaan ja työntekijöiden poislähtemiseen (Nurmi & Hinds, 2020).

Henkilökohtaisten suhteiden luominen on etätyöskentelyssä täysin riippuvaista teknolo-gisista ratkaisuista. Tämän lisäksi henkilökohtaisten suhteiden luomiseen yksittäinen asi-antuntija kykenee vaikuttamaan oman osaamisensa sekä panostuksen kautta. Asiantun-tijan on kyettävä ratkaisemaan paradoksi läheisyyden sekä kaukaisuuden ja vapauden sekä kontrollin välillä. (Hafermalz & Riemer, 2020) Käytännössä siis jokainen kanssa-käyminen on ainutlaatuinen, ja asiantuntijan kyky sopeutua tilanteeseen määrittelee hen-kilökohtaisten suhteiden laadun.

Tarkastelemalla Palvalin et al. (2015) mallia asiantuntijatyön suorituskyvystä, voidaan todeta, että etätyöskentelyllä on perusteltu paikka asiantuntijan työskentelyportfoliossa. Globaalit asiantuntijaorganisaatiot ovat jopa pakotettuja hyödyntämään etätyöskentely-malleja (Nurmi & Hinds, 2020). Suorituskykyä ajavat erityisesti organisaation sekä yksi-lön tavoitteiden ja tarpeiden yhteensovittaminen (Palvalin et al., 2015), jossa sitouttami-nen ja työskentelypaikan sekä -ajan joustavuus ovat tärkeässä roolissa (O'Neill, 2010; Palvalin et al., 2015; Rodgers, 1993). Haasteita etätyöskentelyssä kuitenkin löytyy, sillä ihmisten välinen kanssakäyminen sekä henkilökohtaisten suhteiden kehittyminen on vir-tuaalisesti hankalampaa, mutta silti sitä vaaditaan asiantuntijatyön luonteen vuoksi (Ha-fermalz & Riemer, 2020; Nordbäck et al., 2021; Nurmi & Hinds, 2020).

4. ETÄTYÖSKENTELEN ERI MUODOT

Tässä luvussa vertaillaan pakotettua sekä joustavaa etätyöskentelyä asiantuntijaorganisaatioissa. Tavoitteena on myös etsiä toimintatapoja, jotka auttavat joustavan työskentely-ympäristön kehittämisessä.

4.1 Pakotettu etätyöskentely

Koronavirusepidemia eli COVID-19:n aiheuttama tauti levisi pandemiaksi vuoden 2020 alussa (WHO, 2020). Pandemian seurauksena monissa maissa julkistettiin valtakunnallisia etätyösuosituksia sekä -velvoitteita, jotka pakottivat työntekijät työskentelemään mahdollisuuksien mukaan kotoa käsin (Folkshälsomyndigheten, 2020; Valtioneuvosto, 2020a). Perinteistä toimistotyötä tekevän asiantuntijan työskentelypiste siirtyi organisaation tiloista ennalta määrittelemättömäksi ajaksi kotiolosuhteisiin. Merkittävänä erona aiempaan on se, että yksilö ei voinut valita työskentelypaikkaansa. Täten monipaikkaisen työn määritelmä ei päde, vaan puhutaan pakotetusta etätyöskentelystä. Aiemmin koettu etätyöskentelyn joustavuus heikkenee, sillä pandemian pahimpana aikana jopa toiselle paikkakunnalla sijaitsevalle mökille siirtymistä saatettiin rajoittaa (Valtioneuvosto, 2020b).

Taulukossa 2 on esitettyä tämän työn tärkeimpien artikkeleiden keskeisimmät löydökset. Näiden löydösten avulla pyritään etsimään vastauksia työn tutkimuskysymyksiin. Artikkeleiden löydökset on jaoteltu väittämiin, joita tässä työssä esitetään.

Taulukko 2. *Tutkimuskysymyksiin vastaavat artikkelit*

Havainto	Teos
Pakotettu etätyöskentely luo paradokseja, joista yksilöt selviytyvät eri tavoin.	(Nadiv, 2021; Nordbäck et al., 2021)
Etätyöskentely mahdollistaa asiantuntijatyön suorituskyvyn parantumisen.	(Chatterjee et al., 2022; Nakrošienė et al., 2019; Palvalin et al., 2015; Prodanova & Kocarev, 2022)
Etätyöskentelyn tulee olla joustavaa, jotta siitä saadaan suurin hyöty.	(Chatterjee et al., 2022; Nordbäck et al., 2021; Prodanova & Kocarev, 2022)

Etätyöskentelyn joustavuutta voidaan parantaa ylemmän johdon ja esihenkilöiden luottamuksella sekä tuella.	(Chatterjee et al., 2022; Nakrošienė et al., 2019)
Toimivat IT-ratkaisut ovat edellytys joustavan etätyöskentelyn mahdollistamiselle.	(Hafermalz & Riemer, 2020; Olson & Olson, 2000; Palvalin et al., 2015)

Nurmen ja Hindsin (2020) tutkimuksessa tunnistettiin, että sukupuolten välillä oli eroavaisuuksia, kun tarkasteltiin työajan ulkopuolella kommunikointia. Puolison kanssa eläminen vähensi työajan ulkopuolella kommunikoimista ja toimistolla vierailua naisten keskuudessa, mutta tämä ei pätenyt miehiin. COVID-19-pandemian aiheuttaessa pakotettuun etätööhön siirtymisen, olivat ihmisten valmiuden kotoa käsin työskentelemiseen hyvin erilaiset. Hankalan tilanteesta teki se, että aiemmin suurenkin perheen omaava saattoi työskennellä yksin kotona, mutta COVID-19:n seurauksena myös esimerkiksi päiväkoteja suljettiin. Tällöin koko perhe saattoi viettää työpäivää saman katon alla, jolloin riski työ-perhe ristiriidalle kasvaa.

Aiemmin todettiin, että asiantuntijatyötä tehdään yhteistyössä työntekijöiden välillä (Nurmi & Hinds, 2020; Parker et al., 2017). Tällöin työskennellään usein tiimeissä, jolloin samankaltaista työtä suorittavat henkilöt kykenevät työskentelemään tehokkaasti yhteisten tavoitteiden eteen. Pandemian repiessä lähityötä tehneet tiimit etäolosuhteisiin, on myös toimintatapojen muututtava. Ihmiset mukautuvat uusiin toimintatapoihin eri tavoin, ja Nadiv (2021) esittääkin, että yksi etätyöskentelyn paradokseista on yksilön valinta työn ja kodin välillä. Etätyöskentely lisää riskiä työn rasitukselle sekä henkisellemme paineelle. Toiset selviävät näistä riskeistä paremmin kuin toiset, ja vaikuttavana tekijänä on paradoksinen ajattelutapa (eng. paradox mindset). Yksilön kyky kokea kyseinen ristiriita lievempänä on seurausta kyvystä tarkastella työtä sekä kotia yhdessä, ja yhdistää näiden molempien vaatimukset joustavasti yhteen. (Nadiv, 2021)

Toinen pakotetun etätöön paradoksi liittyy tiimien sekä yksilöön omaan selviytymiseen. Pakotettu etätyöskentely aiheutti yksilöille, mutta myös tiimeille hankaluuksia henkisen sekä toiminnallisen jaksamisen kannalta. Selviytyäkseen yksilöt panostavat sekä omaan, että tiimin jaksamiseensa, mutta usein nämä ovat suorassa ristiriidassa keskenään (Nordbäck et al., 2021). Kyseisestä tutkimuksesta myös selviää, että haastatteluiden perusteella aiemmin tiimin selviytymiseen panostaneet alkoivat jo muutaman kuukauden päästä keskittyä omaan jaksamiseensa, jos tiimin muut jäsenet eivät antaneet panostaan tiimin yhteisten tavoitteiden eteen. Pakotetun etätöön yksi seuraamus onkin

tiimien suorituskyvyn heikkeneminen, jos organisaatiossa ei tiimitasolla tehdä tarvittavia toimenpiteitä hyvinvoinnin säilyttämiseksi.

Prodanova & Kocarev (2022) onnistuvat tutkimuksessaan tunnistamaan positiivisten vaikutusten lisäksi etätyöskentelyn aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. Tuottavuuteen sekä tyytyväisyyteen vaikuttavat negatiivisesti keskeytyminen sekä IT-ahdistus (eng. IT-anxiety). He myös tunnistivat yksilöiden erilaiset tarpeet toimivan työskentely-ympäristön rakentamisessa. Sopeutuminen sekä tyytyväisyys toimintaympäristöön vaikuttavat positiivisesti yksilön sitoutumiseen, ja sitä kautta työn suorituskykyyn. Tämä on yhteisessä linjassa myös muiden tutkimusten kanssa (Eisenberger et al., 1986; Nadiv, 2021; Nordbäck et al., 2021).

4.2 Joustava etätyöskentely

Joustavaksi etätyöskentelyksi määriteltiin tämän työn kappaleessa 3.2 sellainen etätyöskentely, jossa asiantuntija voi itse valita missä ja milloin työskentelee muualla kuin organisaation omissa tiloissa. Tämän kappaleen tarkoituksena on avata nimenomaan joustavasta etätyöskentelystä saavutettavaa etua verrattuna pakotetun etätyön muodostamiin haasteisiin.

Nakrošienė et al. (2019) tutkivat kymmenen selittäjän avulla etätyöskentelyn vaikutuksia organisaation sekä yksilön suoriutumiseen. Etätyöskentelyn vaikutukset tutkimuksessa olivat tyytyväisyys etätyöskentelyyn, saavutetut edut etätyöskentelyssä, uramahdollisuudet sekä itse raportoitu työn tuottavuus. Selittäjiä olivat ajanhallinta, mahdollisuus työskennellä tuottavimpaan aikaan, vähentynyt ajankäyttö kollegoiden kanssa kommunikoinnissa, mahdollisuus työskennellä kotoa sairastuessa, esihenkilön luottamus, esihenkilön tuki, matkakuluissa säästäminen, mahdollisuus huolehtia sairaista perheenjäsenistä, etätyöskentelypisteen soveltuvuus työntekoon sekä pääsy organisaation dokumentteihin kotoa. Tutkimuksessa todettiin, että nämä kaikki yhdessä selittävät etätyöskentelyn vaikutuksia. Etätyöskentelypisteen toimivuus nousi selittäjistä vahvimpana esille, ja sen katsotaankin vaikuttavan positiivisesti kaikkiin edellä mainittuihin etätyöskentelyn vaikutuksiin. Aineiston perusteella esimiehen luottamus oli yhteydessä koettuun tyytyväisyyteen etätyöskentelyssä, ja yksilön kokemaan työn tuottavuuteen vaikuttivat vahvimmin positiivisesti vähentynyt ajankäyttö kollegoiden kanssa kommunikoinnissa, etätyöskentelypisteen soveltuvuus työntekoon sekä mahdollisuus huolehtia perheenjäsenistä etätyöskentelyn aikana.

Chatterjee et al. (2022) käsittelivät tutkimuksessaan organisaation suorituskyvyn parantumista etätyöskentelyn tuoman joustavuuden avulla. Tutkimus toteutettiin Intian suurimmissa yhtiöissä kyselytutkimuksena, joten tutkimuksen tuloksia täytyy yleistää varoen. Etätyöskentelymallien joustavuuteen vaikuttavat työpaikan, työajan sekä työn kannalta tärkeän infrastruktuurin joustavuudet. Tutkimuksen mukaan etätyöskentelyn joustavuus edesauttaa työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä tuottavuutta, jotka puolestaan vaikuttavat asiantuntijaorganisaation suorituskykyyn. Huomionarvoista kyseisessä tutkimuksessa on myös se, että ylemmän johdon positiivinen tuki joustavuuden edistämiseksi koettiin merkittävästi parantavan etätyöskentelyn joustavuuden kolmea eri ajuria.

Nadivin (2021) esittelemä paradoksi työ-koti ristiriidasta, sekä sen mahdollisesta ratkaisemisesta paradoksisen ajattelutavan avulla nostaa esiin joustavuuden myös tässä kontekstissa. Tutkimuksen ehdottaman ratkaisun mukaan paradoksinen ajattelutapa ohjaa sopeutumaan tilanteen mukaan työn sekä kodin asettamien vaatimusten mukaisesti. Voidaan siis ajatella, että paradoksinen ajattelutapa edellyttää yksilöltä joustavuutta muokata toimintaympäristöönsä. Paradoksisen ajattelutavan omaava voi itseasiassa hyötyä jännitteitä aiheuttavista tekijöistä (Miron-Spektor et al., 2018).

Pakotetun etätyön tuomat haasteet, kuten ongelmat kommunikoimisessa ja henkilökohtaisten suhteiden kehittämisessä, ovat suurilta osin selätettävissä joustavan etätyöskentelyn avulla. Tällöin vastuu asiantuntijatyön onnistumisesta on entistä suuremmin yksilöllä, kun asiantuntijaorganisaatio tarjoaa mahdollisuuden ja vapauden räätälöidä työnteke omien tarpeiden mukaiseksi. Luvussa 3 tunnistettiin asiantuntijatyön soveltuvan etätyöskentelyyn suhteellisen hyvin silloin, kun sen tuomista rajoitteista ollaan organisaatiossa tietoisia. Etätyöskentelyn kulmakivien, eli ihmistenvälisen kanssakäymisen ja kommunikaation sekä tiimien hyvinvoinnin ja suorituskyvyn (Hafermalz & Riemer, 2020; Nordbäck et al., 2021; Nurmi & Hinds, 2020) liittyvien ongelmien selättämiseen tarvitaan asiantuntevia työntekijöitä.

5. PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa vastataan tiivistetysti työn tutkimuskysymyksiin. Vastausten laatua ja merkittävyyttä arvioidaan sekä tutkijoiden että käytännön toimijoiden kannalta. Työn kokonaisuuden onnistumista arvioidaan, sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita löydettyjen epäjatkuvuuskohtien avulla.

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän työn tutkimuskysymysten asettelu lähti liikkeelle siitä, että joustavalla etätyöskentelyllä on paikkansa asiantuntijaorganisaation suorituskykyä tutkittaessa. Asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn määriteltiin koostuvan yksittäisten asiantuntijoiden suorituskyvystä ja hyvinvoinnista sekä kyvystä luoda arvoa asiakkaalle (Jääskeläinen & Laihonon, 2013). Asiantuntijatyön suorituskyvyn mittaamiseen puolestaan löydettiin viitekehys, jonka avulla on mahdollista määritellä suorituskykyajurit sekä niiden tulokset. Näiden osatekijät muodostuvat kontekstista, henkilökohtaisista tottumuksista, työhyvinvoinnista sekä tuottavuudesta (Palvalin et al., 2015).

Asiantuntijatyön luonteeseen etätyöskentely soveltuu rajoittavin osin. Erytystä huomiota on kiinnitettävä henkilökohtaisten suhteiden kehittymiseen ja ihmistenvälisen kommunikointiin (Hafermalz & Riemer, 2020; Nordbäck et al., 2021; Nurmi & Hinds, 2020). Etätyöskentelyn toimivuutta asiantuntijatyökontekstissa puoltaa joustavuus, jolloin yksilöllä ja organisaatiolla on mahdollisuus määritellä työskentelypaikka ja -aika tarpeiden mukaiseksi (Chatterjee et al., 2022; Nordbäck et al., 2021; Prodanova & Kocarev, 2022). Tällöin myös erilaisten paradoksien, kuten työn ja kodin (Nadiv, 2021) sekä yksilön ja tiimin (Nordbäck et al., 2021) välille kehittyviä jännitteitä ei synny pakotetun etätyöskentelyn kaltaisesti. Tutkimusaineiston mukaan etätyöskentely parantaa asiantuntijatyön suorituskykyä (Chatterjee et al., 2022; Nakrošienė et al., 2019; Palvalin et al., 2015; Prodanova & Kocarev, 2022).

Ylemmän johdon tuki joustavan työympäristön luomisessa auttaa yksilöitä sovittamaan työn sekä vapaa-ajan keskenään (Chatterjee et al., 2022; Nakrošienė et al., 2019). Joustavan työskentely-ympäristön avulla halutaan parantaa asiantuntijoiden sitoutumista (Palvalin et al., 2015; Rodgers, 1993), työhyvinvointia (Palvalin et al., 2015) sekä organisaation että yksilöiden tarpeiden saumattomampaa yhteensovittamista (Palvalin et al., 2015). Tutkimuksessa selvisi myös, että asiantuntijoiden väliset henkilökohtaiset kyvyk-

kyvyt ja ominaisuudet ovat erilaisia (Nordbäck et al., 2021; Nurmi & Hinds, 2020; Palvalin et al., 2015). Tästä johtuen organisaation suorituskykyparametreja määritellään suurelta osin myös rekrytointivaiheessa, ja näihin ominaisuuksiin keskittymällä voidaan asiantuntijaorganisaation suorituskykyyn vaikuttaa positiivisesti. Tutkimuksessa esille nousi erityisesti paradoksinen ajattelutapa, josta on apua jännitteiden välillä työskennellessä (Nadiv, 2021; Nordbäck et al., 2021).

5.2 Työn onnistuminen ja tulosten merkittävyys

Työ suoritettiin kirjallisuuskatsauksena, ja tavoitteena oli pohtia aihetta kahden tutkimuskysymyksen avulla. Etätyöskentelyn hyötyjä kyettiin tunnistamaan runsaasti, ja tämän hetken tutkimusaineisto vaikuttaakin keskittyvän näiden positiivisten vaikutusten mittaamiseen. Tämän perusteella on täysin perusteltua sanoa, että joustavalla etätyöskentelyllä on paikkansa asiantuntijatyökontekstissa. Toimivalla etätyöskentelyllä on kuitenkin myös edellytyksiä, joita tunnistamalla kyettiin löytämään myös kyseisen työskentelymuodon aiheuttamia haasteita sekä negatiivisia vaikutuksia.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli löytää toimintatapoja, joilla joustavaa työskentely-ympäristöä olisi mahdollista kehittää. Tässä apuna käytettiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen pohdinnassa löydettyjä etätyöskentelyn edellytyksiä. Toimintatapoihin löydettiin muutamia huomionarvioisia tekijöitä, mutta laajempaa käytännönläheistä tulkintaa ei tutkimusaineiston perusteella kyetty tunnistamaan. Työn merkittävyys jääkin pääosin tutkimusteoreettiselle tasolle, mutta päätelmien pohdintaa voidaan kuitenkin soveltaa jossain määrin myös käytännössä.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Työn käytännönläheisten toimintatapojen tunnistamista rajoitti enimmäkseen empirian puuttuminen. Asiantuntijatyön etätyöskentelykonseptia pohdittiin monipuolisesti olemassa olevan tutkimuskentän avulla, mutta laajempien käytännön toimintatapojen tunnistamiseen sekä testaamiseen olisi tarvittu myös uutta kokeellista tutkimustietoa. Jatkotutkimusaiheena erityisen mielenkiintoista olisi kehittää viitekehys joustavan etätyöskentely-ympäristön kehittämistä varten.

Työssä asiantuntijatyön ulkopuolelle rajattiin sellaiset henkilöt, jotka eivät kykene työskentelemään vaivattomasti monipaikkaisesti. Näistä ammateista esimerkkejä ovat lääkärit sekä opettajat. (Palvalin et al., 2015) COVID-19-pandemian vaikutuksena kuitenkin myös tällaiset ammatit joutuivat muuttamaan toimintatapojaan, sekä siirtymään hetkelli-

sesti täysin pakotettuun etätyöskentelyyn. Tämän muutoksen tutkiminen sekä vertaileminen tässä työssä määritettyyn asiantuntijatyön etätyöskentelymahdollisuuksiin tarjoaa mahdollisuuden jatkotutkimukselle. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia, voidaanko joustavia etätyöskentelymalleja hyödyntää tällaisten asiantuntijoiden suorituskykyä parannaessa. Asiantuntijatyön suorituskykyä tarkasteltiin tässä työssä pääosin organisaation sisällä tapahtuvan toiminnan näkökulmasta. Jääskeläisen & Laihosen (2013) mukaan asiantuntijatyön suorituskyvyn yksi osatekijä on myös kyky tuottaa arvoa asiakkaalle. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten COVID-19-pandemia on vaikuttanut organisaation ja asiakkaiden välisiin suhteisiin, kun lähes kaikki kanssakäyminen muuttui virtuaaliseksi.

LÄHTEET

- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Cambridge Dictionary. (2022). *Remote working*. Saatavissa (20.2.2022): <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remote-working>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R. & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501–1512.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Davenport, T. H. (Ed.). (2008). *From Strategy to Execution*. Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-540-71880-2>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Folkhälsomyndigheten. (2020). *Personer över 70 bör begränsa sociala kontakter tills vidare*. Saatavissa (20.2.2022): <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/personer-over-70-bor-begransa-sociala-kontakter-tills-vidare/>
- Hafermalz, E. & Riemer, K. (2020). Interpersonal Connectivity Work: Being there with and for geographically distant others. *Organization Studies*, 41(12), 1627–1648.
<https://doi.org/10.1177/0170840620973664>

- Hannula, M. (2002). Total productivity measurement based on partial productivity ratios. *International Journal of Production Economics*, 78(1), 57–67. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00186-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00186-9)
- Huws, U. (1997). *Telework: Guidelines for good practises. IES Report*. Grantham Book Services.
- Jääskeläinen, A. & Laihonen, H. (2013). Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(4), 350–363. <https://doi.org/10.1108/17410401311329607>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the Problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26–45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Nadiv, R. (2021). Home, work or both? The role of paradox mindset in a remote work environment during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0012>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nordbäck, E. S., Nurmi, N., Gibbs, J., Boyraz, M. & Logemann, M. K. (2021). The Vitality Paradox: Rising Tensions between Individual- and Team Coping during Forced Virtual Work. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 14314. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.185>
- Nurmi, N. & Hinds, P. J. (2020). Work Design for Global Professionals: Connectivity demands, connectivity behaviors, and their effects on psychological and behavioral outcomes. *Organization Studies*, 41(12), 1697–1724. <https://doi.org/10.1177/0170840620937885>

- Olson, G. M. & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-Computer Interaction*, 15, 139–178.
- O'Neill, M. J. (2010). A model of environmental control and effective work. *Facilities*, 28(3/4), 118–136. <https://doi.org/10.1108/02632771011023104>
- Palvalin, M., Lönnqvist, A. & Vuolle, M. (2013). Analysing the impacts of ICT on knowledge work productivity. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 545–557. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2013-0113>
- Palvalin, M., Vuolle, M., Jääskeläinen, A., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. (2015). Smart-WoW – constructing a tool for knowledge work performance analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 479–498. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0122>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P. & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Prodanova, J. & Kocarev, L. (2022). Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, 60(3), 509–530. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1256>
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Rodgers, C. S. (1993). The flexible workplace: What have we learned? *Human Resource Management*, 31, 183–199.
- Valtioneuvosto. (2020a). *Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi*. Saatavissa (20.2.2022): <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksesta-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>

Valtioneuvosto. (2020b). *Liikkumisrajoitukset Uudellemaalle voimaan 28. Maaliskuuta 2020*. Saatavissa (20.2.2022): <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/liikkumisrajoitukset-uudellemaalle-voimaan-28-maaliskuuta-2020-klo-00-00>

WHO. (2020, March 11). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19—11 March 2020*. Saatavissa (20.2.2022): <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>