



**MARIA HULKKONEN**

**ETÄTYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN**

Kandidaattitutkielma

Kauppatieteiden kandidatin koulutusohjelma

12 / 2022

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen.....	3
1.2	Sitoutuneen työntekijän määritelmä.....	5
1.3	Sitouttamisen yhteys etätööhön .....	5
1.4	Tutkielman tavoite .....	6
1.5	Tutkielman rakenne.....	6
1.6	Tutkimuksen metodologia .....	6
<b>2</b>	<b>TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b> .....	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>ETÄTYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN TOIMIVAN KOMMUNIKAATION JA URAKEHITYKSEN AVULLA</b> .....	<b>11</b>
3.1	Epävirallinen kommunikaatio .....	12
3.2	Virallinen kommunikaatio .....	14
3.3	Läpinäkyvyys viestinnässä .....	15
3.4	Vahvuuksien tunnistaminen.....	17
3.5	Eteneminen yrityksen sisällä.....	18
<b>4</b>	<b>KÄYTÄNNÖN EHDOTUKSET</b> .....	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>20</b>
5.1	Tutkimuskysymykseen palaaminen .....	20
5.2	Kriittinen näkökulma .....	21
5.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	22
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>24</b>

## 1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman tarkoitus on tarkastella tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sitouttamiseen etäympäristössä. Sitoutuneella työntekijällä on erilaisia tunnesidoksia organisaatioon, jotka osallistavat hänen toimintaansa. Sitoutunut työntekijä määritellään tarkemmin kappaleessa 1.3. Tätä tutkielmaa voidaan hyödyntää työssä, jossa tehdään osittain tai kokonaan etätyötä. Työntekijöiden sitouttaminen on tärkeää koko organisaation kannalta, sillä sitoutuneet työntekijät kehittävät organisaatiota myös kokonaisuudessaan eteenpäin (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

### 1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Etätyö on viime vuosina lisääntynyt työnteon muoto. Etätyöskentely muuttaa tapoja ohjata ja koordinoita alaisten työtä, mistä johtuen etäjohtamiseen liittyvät haasteet ovat keskeisiä kysymyksiä, kun pohditaan nykypäivän johtamisen ongelmia. Etätyöskentely ei myöskään jäänyt vain pahimpiin koronapandemian jaksoihin, vaan sen mahdollisuus alkoi yleistymään työpaikoilla. Tämän hetken suhtautuminen etätyöhön viittaa vahvasti siihen, että etätyöskentely jää yrityskulttuuriin (Gupta, 2022). Tästä johtuen etäjohtamisen käsittely myös sitouttamisen osalta on ajankohtaista ja tärkeää.

Pandemian alkaessa yrityksissä siirryttiin nopeasti pitkään jatkuneeseen etätyökauteen. Etäkokouksia mahdollistavien sovellusten käyttö lähti räjähdysmäiseen kasvuun (Gupta, 2022). Työntekijöiden piti sopeutua uudenlaiseen työntekoon ja esimiesten piti sopeutua johtamaan ihmisiä tietokoneen välityksellä. Organisaatioissa totuteltiin uudenlaiseen arkeen ja etäjohtamisenkin saralla pohdittiin uusia toimintamalleja (Newman, Eva, Bindl & Stoverink, 2022.) Nyt reilun kahden vuoden jälkeen uusiin toimintamalleihin on päästy hyvin totuttelemaan, mutta etäjohtamisen kehittäminen jatkuu edelleen.

Kyndt, Dochy, Michielsen, ja Moeyaert (2009) korostavat työntekijöiden sitouttamisen merkitystä, sillä työntekijöiden sitouttaminen parantaa yrityksen kilpailukykyä. Kilpailukyvyllä on entistä suurempi merkitys maailmassa, jota teknillinen kehitys muuttaa jatkuvasti (Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert, 2009). Burke (2016) tuo esille, miten kilpailukyvyyn merkitys korostuu globaalissa maailmantaloudessa. Globalisaatio mahdollistaa yrityksen toimintojen ulkoistamisen. Globaalisti toimivat yritykset voivat parantaa tuotantotehokkuuttaan sijoittamalla tuotantoketjunsä optimaalisesti. "Offshoring" mahdollistaa kilpailukyvyyn parantamista verosuunnittelun avulla (Burke, 2016.)

Burke (2016) toteaa myös, että työntekijöiden sitouttaminen ei ole tärkeää vain yrityksen kilpailukyvyyn kannalta, vaan nykypäivän työntekijät haluavat myös, että heidän odotuksiinsa vastataan. Nykyinen koulutustaso on korkeampi kuin koskaan. Nykypäivän korkeasti kouluttautuneet työntekijät ovat vaativia eli kouluttautuneisuus vaikuttaa siihen, mitä yksilö työltään haluaa ja vaatii. Toisaalta myös työntekijöiden odotukset työstä ovat korkealla. Korkean koulutuksen halutaan takaavan hyvän palkan, mutta myös vapaa-ajalle täytyy jäädä aikaa (Burke, 2016.)

Työntekijöiden korkean vaihtuvuuden vaikutukset heijastuvat yrityksiin sisäisiin tiimeihin. Edmondsonin, Winslowin, Bohmerin ja Pisanon (2003) tutkimuksen mukaan tiimit, joissa on korkea työntekijöiden vaihtuvuus, oppivat huonommin uusia asioita. Tiimit, joiden kokoonpano on stabiilimpi, omaavat myös korkeamman tehokkuuden. Uusista haasteista selviävät parhaiten ne tiimit, joiden jäsenet ovat tietoisia toistensa kyvyistä ja toimintatavoista (Edmondsonin, Winslowin, Bohmerin & Pisanon, 2003.)

Korkea työntekijöiden vaihtuvuus johtaa haasteisiin niin yksittäisen tiimin kuin koko organisaation tasolla. Jatkuva uudelleenrekrytointi johtaa monenlaisiin helposti mitattaviin kustannuksiin. Uusien työntekijöiden rekrytoinnista tulee kustannuksia, mikä vie resursseja pois muusta yritystoiminnasta. Kustannuksia tulee myös uusien työntekijöiden kouluttamisesta tehtävään sekä alussa myös keskeneräisestä työhön perehdyksestä johtuvasta epätehokkaasta työskentelystä (Akinyomi, 2016.)

Etätyö mahdollistaa paremman tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä (Flores, 2019). Nykypäivän työntekijät arvostavat sitä, että heillä on vapautta valita omat työskentelytapansa. Etätyöskentely taas mahdollistaa suurimman mahdollisen itseohjautuvuuden työntekijälle, mikä tukee myös työntekijän sitoutumista (Kossivi, Xu & Kalgora, 2016.)

## **1.2 Sitoutuneen työntekijän määritelmä**

Tieteellisesti paljon huomiota saanut Allenin ja Meyerin (1990) määritelmä sitoutuneista työntekijöistä jakaa sitoutumiseen vaikuttavat tekijät kolmeen osa-alueeseen. 1) Kiintymystä edistävillä tekijöillä viitataan työntekijän identiteettiin ja osallistumiseen organisaatiossa. 2) Normatiivisilla tekijöillä tarkoitetaan yksilön tuntemaa vastuuta organisaatiosta ja hänen henkilökohtaisen työpanoksensa merkittävyyden tuntemusta. 3) Vaihtoehtoiskustannuksilla tarkoitetaan hyötyjä, joita työntekijä menettäisi työpaikkaa vaihtaessa. On tapauskohtaista, mitkä tekijät painavat eniten yksilön valinnoissa, mutta esimerkiksi nykyinen saavutettu status tai mukava esimies voivat olla työntekijän kokemia vaihtoehtoiskustannuksia. On myös tapauskohtaista, mitkä sitoutumiseen vaikuttavat tekijät saavat työntekijän pysymään nykyisessä organisaatiossa. Näiden kolmen osa-alueen painoarvo vaihtelee yksilöllisesti (Allen & Meyer, 1990.)

## **1.3 Sitouttamisen yhteys etätyöhön**

Etätyöskentely itsessään tukee työntekijän sitoutumista, koska se lisää työn joustavuutta (Flores, 2019). Pelkästään jo etätyöskentelyn mahdollisuus lisää sitoutumista, vaikka työntekijä ei hyödyntäisi mahdollisuutta. Työntekijät arvostavat sitä, että organisaatio on valmis joustamaan ja muovautumaan työntekijöiden tarpeiden mukaan, minkä takia jo tieto mahdollisesta etätyöstä lisää sitoutumista (Choo, Desa & Asaari, 2016.)

Etätyö johtaa toisaalta myös uusiin haasteisiin. Työntekijät helpommin eristäytyvät muista ja kokevat yksinäisyyttä (Flores, 2019). Jos työntekijä vetäytyy

organisaatiokulttuurista ja muista työntekijöistä, Allen ja Meyerin (1990) mainitsevat tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen, tulevat haastavammaksi toteuttaa organisaation puolesta, sillä kaikkiin tekijöihin liittyvät vahvasti tunteet sekä mielikuvat organisaatiosta ja kollegoista. Tästä johtuen on välttämätöntä tarkastella, miten työntekijöitä sitouttavia tekijöitä voidaan luoda myös etäyhteyksin.

#### **1.4 Tutkielman tavoite**

Tutkielman tavoitteena on löytää tapoja, joilla voidaan sitouttaa etätyöntekijä. Tarkoituksena on löytää ne toimintatavat, joiden avulla sitoutumista voidaan tehostaa. Tätä varten kootaan yhteen tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia, joiden perusteella voidaan luoda yhtenäisempi kuva sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkielmassa etätyöskentelystä tehtyjä tutkimuksia tarkastellaan työntekijöiden sitouttamisen vaikuttavien tekijöiden (Allen ja Mayer, 1990) näkökulmasta. Tavoitteena on myös selvittää, miten etätyö itsessään vaikuttaa sitoutumiseen. Tutkimuskysymys on: *Millaisilla toimintatavoilla voidaan sitouttaa etätyöntekijä?*

#### **1.5 Tutkielman rakenne**

Tutkielmassa otetaan ensimmäiseksi esille työntekijöitä sitouttavia tekijöitä ja esitellään tutkimuksia, joista sitouttavia tekijöitä on löydetty. Seuraavaksi keskitytään sitouttavien tekijöiden ja etätyön yhdistämiseen sekä pohditaan etätyötä näiden aiheiden pohjalta. Tutkimuksista mainituista työntekijää sitouttavista tekijöistä valitaan ne, joiden merkittävyys on korkea sitoutumisen kannalta. Merkittävimmistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä annetaan lopuksi myös käytännön ehdotuksia.

#### **1.6 Tutkimuksen metodologia**

Kandidaatintutkielmassa käytetään tutkimusmetodina laadullista kirjallisuuskatsausta. Laadullinen lähestymistapa on valittu, sillä se keskittyy juuri kokemuksiin ja tunteisiin, mitä sitouttamiseen tarvittavat tunnesidokset ovat (Skinner, Tagg, & Holloway, 2000, Allen & Mayer, 1990). Tässä kirjallisuuskatsauksessa on käytetty

erilaisia lähteitä. Suurin osa tämän kirjallisuuskatsauksen lähteistä on tieteellisiä artikkeleita, mutta myös muutamaaan kirjaan on viitattu.

Sarajärvi ja Tuomi (2017) tuovat esille, että laadullisessa tutkimuksessa tarve teorialle on välttämätön. Tämän tutkielman viitekehyksenä käytetään Allenin ja Meyerin (1990) työntekijän sitouttamiseen tarvittavia tunnesidoksia. Tutkielmassa hyödynnetään muitakin työntekijän sitouttamisesta tehtyjä tutkimuksia kokonaiskuvan monipuolistamiseksi. Etätyöntekijän sitouttamista tarkastellaan analysoimalla etätyöstä tehtyjen tutkimuksia Allenin ja Myerin (1990) viitekehyksen pohjalta. Näin saadaan nostettua esille niitä tekijöitä, mitkä sitouttavat etätyöntekijän organisaatioon. Lopputuloksena on synteesi siitä, mitkä tekijät sitouttavat etätyöntekijän organisaatioonsa.

## 2 TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Työntekijän sitouttamiseen vaaditaan erilaisia tunnesidoksia. Tunnesidoksia, jotka 1) saavat työntekijät kiintymään organisaatioon, 2) saavat työntekijät tuntemaan velvollisuudentunnetta organisaatiota kohtaan ja 3) liittyvät organisaation vaihtamisen aiheuttamiin vaihtoehtoiskustannuksiin. Tunnesidokset edesauttavat sitä, että organisaation vastuu näkyy ja tuntuu yksilön työpanoksessa (Allen & Meyer, 1990.) Työntekijän sitouttamisen saavuttamiseksi tarvitaan erilaisia keinoja.

Sitoutumaton työntekijä todennäköisesti irtisanoutuu työstään viimeistään, kun uusi sopiva työpaikka on löytynyt. Akinyomi (2016) mainitsee tutkimuksessaan tekijöitä, joiden takia irtisanoudutaan. Irtisanoutumiseen johtavat tekijät voivat olla suhteellisen suoraviivaisia, kuten esimerkiksi huono palkkaus tai huonot näkymät urakehitykselle. Irtisanoutumiseen voi johtaa myös tekijät, jotka ovat monen eri asian summia, kuten esimerkiksi huono työympäristö ja huono työntekijöiden ja esimiesten välinen suhde. Vastavuoroisesti taas useissa tutkimuksissa työntekijöitä sitouttavia tekijöinä ovat edellä mainittujen tekijöiden vastakohtat (Kossivi, Xu ja Kalgora, 2016, Sinha ja Sinha, 2016).

Työympäristön laadusta tutkimukset nostavat esille erilaisia sitouttavia tekijöitä. Kossivi, Xu ja Kalgora (2016) mainitsevat, että työntekijöille tärkeää on joustava ilmapiiri sekä riittävät resurssit organisaatiossa. Sinha ja Sinha (2012) puolestaan nostavat esille joustavan työilmapiirin. Joustavalla työilmapiirillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työkuorma otetaan huomioon ja työaikoja voidaan muuttaa henkilökohtaisten menojen takia (Sinha & Sinha, 2012). Flores (2019) mainitsee tutkimuksessaan, että juuri etätyöntekijät kokevat etätyön hyväksi puoleksi työaikojen joustavuuden, joka mahdollistaa paremman tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä. Kun työaika on joustava, on helpompi sovittaa henkilökohtaiset menot myös arkena päiväjärjestykseen. Etätyön ja työympäristön suhde on myös kiinnostava, sillä etätyö muuttaa myös työympäristöä fyysisesti niin, että työntekijä päättää itse paikan, mistä työtä tekee. Etätyöskentelijä on siis myös itse vastuussa työympäristöön vaikuttavista tekijöistä.



Akinyomi (2016) korostaa tekstissään palkkauksen suurta merkitystä irtisanoutumiseen. Myös Kossivi, Xu ja Kalgora (2016) mainitsevat palkan olevan työntekijää sitouttava tekijä. Kaikki tutkimukset eivät ole yksimielisiä palkan merkityksestä työntekijän sitouttamiseen. Osassa tutkimuksista sitoutumisen ja palkkauksen välinen korrelaatio on vahva, kun taas toisissa tutkimuksissa palkkauksella ei ole niin suurta merkitystä työntekijöiden sitouttamiseen (Kossivi, Xu ja Kalgora, 2016.) Voidaan todeta, että palkkauksella on positiivinen korrelaatio työntekijöiden sitouttamiseen, mutta yksilöllisiä eroja esiintyy. Harvasta työstä pystytään maksamaan niin suurta palkkaa, että se yksistään riittäisi sitouttamaan työntekijän.

Huono suhde työntekijöiden ja esimiesten välillä aiheuttaa helposti työntekijän irtisanoutumisen (Akinyomi, 2016). Toisaalta taas työntekijän hyvä suhde esimieheen sitouttaa työntekijää niin voimakkaasti, että hän jää nykyiseen työpaikkaan, vaikka hänellä olisi mahdollisuus saada korkeampaa palkkaa muualta (Shamsuzzoha & Shumon, 2010). Akinyomi (2016) yhtyy myös mukaan väitteeseen korostamalla sitoutumisen merkitystä työntekijän ja etenkin juuri lähimmän esimiehen suhteen kannalta. Uralla eteneminen on hankalaa, ainakin yrityksen sisäisesti, jos ei ole esimiestä, joka tukee kehittymistä ja näkee työntekijän vahvuudet, sillä esimies on usein se henkilö, joka huomaa työntekijöidensä vahvuudet (Sinha & Sinha, 2012). Urakehitys sekä työntekijän ja esimiehen välinen suhde ovat siis yhteydessä toisiinsa.

Kossivi, Xu ja Kalgora (2016) mainitsevat kehitysmahdollisuuden tärkeyden myös sitouttavissa tekijöissä. Huono työntekijöiden sitoutuvuus on yhteydessä organisaatioihin, joissa jatkuvaa oppimista ei tueta (Kossivi, Xu & Kalgora, 2016). Prince (2005) tarkentaa, että urakehitys tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työpaikan sisäinen eteneminen on mahdollista sekä sitä, että etenemiselle on suunnitelma. Toisaalta myös etenemismahdollisuuksien pitää olla yksilölle sellaisia, mitkä ovat esimerkiksi hänen koulutustaastaansa nähden mahdollisia (Prince, 2005). Kuten aiemmin mainittiin, työntekijän ja esimiehen suhteen pitää olla sellainen, että työntekijän vahvuudet voidaan tunnistaa ja huomioida, jotta yrityksen sisäinen urakehitys on mahdollista. Vahvuuksien tunnistaminen ja niiden mukainen

työtehtävien kehittäminen vaikuttaa positiivisesti sitouttamiseen, kuten myös yksilön tehokkuuteen ja tehdyn työn laatuun (Agrela ym., 2008).

Kossivi, Xu ja Kalgora (2016) mainitsevat autonomian työntekijää sitouttavissa tekijöissä. Flores (2019) taas selvitti tutkimuksessaan, että työntekijät nauttivat etätöitä tehdessään suuremmasta vapaudesta valita työskentelyajan sekä -paikan. Etätö siis itsessään sitouttaa työntekijää lisääntyneen autonomian takia. Autonomia lisää etenkin työntekijän tyytyväisyyttä (Kossivi, Xu ja Kalgora, 2016).

Akinyomi (2016) mainitsee tutkimuksessaan sekä työntekijöitä sitouttavia että karkottavia tekijöitä. Ensimmäiseksi Akinyomi (2016) nostaa laadukkaan työn johtamisen. Akinyomi (2016) tarkentaa, että laatujohtamista ei vaadita ainoastaan esimieheltä vaan koko organisaatiolta yleisellä tasolla. Shamsuzzoha ja Shumon (2010) luettelevat, että jos työntekijät halutaan sitouttaa, heitä täytyy kohdella reilusti, oikeudenmukaisesti sekä kunnioittavasti. Hyvää johtamista on palautteen antaminen tehdystä työstä. Myös työntekijät haluavat tietää, mitä heistä odotetaan (Akinyomi, 2016.)

### 3 ETÄTYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN TOIMIVAN KOMMUNIKAATION JA URAKEHITYKSEN AVULLA

Seuraavissa kappaleissa syvennyttään siihen, miten juuri etätyöskentelyn mahdollistamien keinojen avulla voidaan sitouttaa työntekijä. Tutkielman keskiöön on valittu kaksi eri osa-aluetta, joiden pohjalta tarkastellaan tutkimuskysymystä. Osa-alueet ovat kommunikaatio ja kehittymistä mahdollistavat työtehtävät.

Ensimmäisenä tarkastellaan kommunikaatiota. Etätyöskentely tuo oletettavasti erilaisia haasteita esimiehelle. Useat esimiehet ovat tottuneet näkemään työntekijänsä päivittäin, mikä mahdollistaa matalan kynnyksen kanssakäymistä puolin ja toisin. Etätyöskentely sulkee kasvokkain tapahtuvan kanssakäynnin, joten iso osa vuorovaikutuksesta tarvitsee uuden kanavan. Vuorovaikutus eritellään alaotsikoin epäviralliseen ja viralliseen kommunikaatioon. Kommunikaatioon liittyy myös viestinnän laatu, joten osiossa korostetaan läpinäkyvän sisäisen viestinnän tärkeyttä. Etäjohtamisessa ihmistuntemuksen merkitys korostuu, kun kohtaamisten paikka siirtyy verkkoon. Ihmissuhdetaitojen lisäksi etäjohtamisessa korostuu taito lukea erilaisia tilanteita (Kirchner, Ipsen, & Hansen, 2021).

Kommunikaatio osoittautui etätyön suurimmaksi ongelmaksi tutkimuksessa, jossa tutkittiin etätyön ongelmia (Flores, 2019). Ennen kuin kommunikaatioon liittyvät ongelmat on ratkottu, ei työntekijöitä voida sitouttaa toimivaa kommunikaatiota vaativien tekijöiden osalta. Tämän vuoksi tavat ja toimintamallit etäkommunikaation toteuttamaksi on hyvä olla jokaisessa organisaatiossa, jossa etätyötä tehdään. Floresin tutkimuksessa (2019) etätyön ongelmana tuli esille vaikeus löytää informaatiota. Kun etäkommunikaatio sujuu, kysymyksiä on helpompi esittää oikealle vastaanottajalle ja informaatio tavoittaa etsijän.

Toisena osa-alueena käsitellään kehittymistä mahdollistavia työtehtäviä, jotka mahdollistavat urakehityksen. Ensin osa-alueesta käydään läpi työntekijöiden potentiaalinn tunnistamista, sillä sen avulla työntekijöitä voidaan ohjailta kehittymistä

mahdollistaviin tehtäviin. Toisaalta myös etätyössä korostuvat itse työtehtävät, joten niiden mielenkiintoisuus korostuu vielä enemmän kuin toimistolla.

Etenemismahdollisuudet ja jatkuva oppiminen korostuvat organisaatioissa, joissa työntekijöiden sitoutuminen on korkeaa (Kossivi, Xu & Kalgora, 2016). Akinyomi (2016) toteaa tutkimuksessaan, että työntekijöiden sitoutumista voidaan nostaa merkittävästi lupaavan urakehityksen avulla. Myös tunne siitä, että on edennyt urallaan organisaatiossa sitouttaa työntekijää yritykseen (Akinyomi, 2016). Urakehityksen mahdollisuus yrityksessä ei yksittäin riitä, vaan mahdollisuuksien täytyy olla yksilölle sellaisia, että ne ovat realistisesti saavutettavissa (Prince, 2005).

Itse työ ja työtehtävät korostuvat etätyöskentelyssä. Tästä johtuen etätyöntekijän sitouttamisessa tärkeää on työtehtävien laatu. Sen lisäksi, että etätyössä korostuu itse työ, Kossivi, Xu ja Kalgora (2016) mainitsivat juuri kehitysmahdollisuudet työntekijää sitouttavana tekijöitä. Myös Sinha ja Sinha (2012) esittivät tutkimuksessaan urakehityksen sitoutumiseen liittyväksi tekijäksi. Sinha ja Sinha (2012) ottivat esille myös työntekijän vahvuuksien tunnistamisen tärkeyden, jonka avulla työntekijän urakehitystä voidaan lähteä ohjaamaan oikeaan suuntaan.

### **3.1 Epävirallinen kommunikaatio**

Etätyöskentelyssä tapahtuva viestintä jää helposti vain vähäiseksi, mikä ei täytä työntekijöiden sosiaalisia tarpeita. Yksinäisyys on myös merkittävä etätyön ongelma (Flores, 2019.) Kossivi, Xu ja Kalgora (2016) määrittivät sosiaalisen tuen tekijäksi, joka sitouttaa työntekijää. Ilman keinoja ja toimintatapoja sosiaalisuudelle, ei voida edistää työntekijän kokemaa sosiaalista tukea. Siksi kommunikaatiossa pitää ottaa huomioon myös vapaamuotoisemman sosiaalisen kanssakäymisen edistämisen merkitys ja keinot. Koronapandemian aikana, kun vuorovaikutus, etenkin epävirallinen sellainen on ollut vähissä, on nähty työntekijöiden käyttävän erilaisia kommunikoinnin muotoja, sillä jäljelle jäävät vaihtoehdot halutaan hyödyntää (Viererbl, Denner & Koch, 2022.)

Epävirallisella kommunikaatiolla on tärkeä rooli tiimien muodostamisessa työpaikalla. Vitsit, huumori, kehu, tuen antaminen ja kokemusten jakaminen auttavat solmimaan toimivampia ihmissuhteita kollegojen välille (Viererbl, Denner & Koch, 2022.)

Jos mietitään epävirallisen kommunikaation ja työntekijän sitouttamisen välillä olevaa merkitystä, niin useita yhtymäkohtia on havaittavissa. Jotta voi sitoutua edes jollain tasolla organisaatioon, täytyy siihen tuntua kuuluvansa. Epävirallinen jutustelu luo vaikutelmaa työntekijöille siitä, että ollaan yhtä ja kuulutaan samaan organisaatioon. Sivutuotteena tällainen jutustelu luo lämpimämpää ilmapiiriä. Ystävällinen ilmapiiri auttaa toimivamman tiimityön luomisessa ja tämän avulla mukauttaa tiimejä osaksi organisaatiota (Viererbl, Denner & Koch, 2022.) Epävirallinen kommunikaatio onnistuessaan tuo juuri sosiaalista tukea työntekijälle, mikä on työntekijää sitouttava tekijä (Kossivi, Xu & Kalgora, 2016).

Satunnaisia kohtaamisia ei tapahdu, kun työskennellään etänä. Ohimennen kävellessä on helppo ja luonnollista vaihtaa kuulumisia kollegoiden kanssa. Etänä tällaisia nopeita sattumanvaraisia kohtaamisia ei satu, mutta virallisemmat ajoitetut tapaamiset verkossa mahdollistavat myös epäformaalimpaa kommunikointia kollegoiden välille. Tästä johtuen ei ole mustavalkoista jakaa tapaamisia virallisiksi ja epävirallisiksi, koska molemmat usein sisältävät elementtejä toisistaan (Viererbl, Denner & Koch, 2022.)

Epävirallista ajatustenvaihtoa ja juttelua tapahtuu jopa enemmän etänä läheisempien kollegoiden kanssa, mutta vielä vähemmän kaukaisempien kollegoiden kanssa. Usein epäviralliset keskustelut ovat samalla tasolla työskentelevien kollegoiden välisiä. Tämä on seurausta etenkin siitä, kun kohtaamisien monipuolisuus kärsii. Kohtaamisten ollessa lähes ainoastaan suunniteltuja mahdollistaa tämä toisaalta rauhallisemman työympäristön työntekijöille. Työntekijöiden on helpompi keskittyä ja suoriutua työtehtävistä ilman ylimääräisiä kollegojen aiheuttamia häiriöitä tai keskeytyksiä (Viererbl, Denner & Koch, 2022.)

Jos mietitään epävirallisen kommunikaation vaikutuksia Allenin ja Meyerin mallin (1990) mukaisesti, sen kolmen sitoutumisen osa-alueen alueesta jutustelu kollegoiden kanssa vahvistaisi kiintymystä organisaatioon. Toisaalta myös henkilökohtaisempien suhteiden luominen kollegoihin vahvistaa myös normatiivisia tekijöitä, koska kun tuntee kuuluvansa osaksi tiimiä, tiimin vastuu tuntuu enemmän myös henkilökohtaisesti. Jos työntekijä onnistuu luomaan hyviä sosiaalisia suhteita organisaatiossa, niistä muodostuu myös vaihtoehtoiskustannuksia.

### **3.2 Virallinen kommunikaatio**

Etätöissä sähköpostia käytetään eniten kommunikaation välineenä (Flores, 2019). Myös erilaiset videopuhelun mahdollistavat kommunikoinnin välineet yleistyivät etenkin koronapandemian johdattelemana etätyöläisten arkeen (Gupta, 2022). Videokuvan merkitys näissä puheluissa on tärkeä kommunikaation kannalta. Toisen osapuolen kasvojen näkeminen auttaa tulkitsemaan toisen sanomaa, sillä videokuvan myötä ilmeet ja muu kehonkieli on luettavissa. Monipuolisemman vuorovaikutuksen ansiosta väärinkäsitykset ovat nopeasti havaittavissa ja keskustelu etenee tehokkaammin eteenpäin (Veinott, Olson, Olson, & Fu 1999.)

Jos vuorovaikutus tapahtuu hyvin toisensa tuntevien kollegoiden välillä, on väärinkäsityksiä vähemmän, sillä osapuolet tuntevat toisensa tavat viestiä ja kommunikoida. Tästä johtuen etäisemmät kollegat hyötyvät videokuvasta eniten. Videon tärkeys yhteisen ymmärryksen saamisessa korostuu entisestään, jos käytetty kieli ei ole sujuvaa (Veinott, Olson, Olson, & Fu, 1999.)

Etänä työskennellessä omat kontaktit rajautuvat helpommin vielä tiukemmin oman tason työntekijöihin (Viererbl, Denner & Koch, 2022.) Ylemmän johdon ja työntekijän välinen kuilu kasvaa siis entisestään. Viitteitä johdosta tulee työntekijälle oman esimiehen kautta. Esimerkiksi äänensävy, millä hän puhuu johdon työntekijöistä ja millä asenteella hän suhtautuu heidän toimeenpanemiin projekteihin, viestii työntekijälle johdosta. Organisaatiosta riippuen vaihtelua on siinä, kuinka usein työntekijä on suoraan ylempiin esimiehiin yhteydessä. On paljon vaihtelua myös siinä,

kuinka usein ylempiä toimihenkilöitä näkee esimerkiksi samoissa etäkokouksissa, mutta mitä alemmas ruohonjuuritasoa mennään, sitä vähemmän todennäköisesti yhteisiä reaaliaikaisia tapaamisia on ylempien toimihenkilöiden parissa. Etätyöskentelyn kohdalla etätyöntekijän käsitys johdosta rajautuu helposti vain siihen käsitykseen, mikä työntekijälle muodostuu johdosta esimiehen kautta. Toisaalta etäkokoukset mahdollistavat yhä useamman organisaation jäsenen paikallaolon, joten etätyöskentely voi myös antaa työntekijälle selkeämmän kuvan eri organisaation tasolla toimivista henkilöistä.

Floresin (2019) tutkimuksen mukaan sähköpostia käytettiin eniten kommunikoinnin välineenä etätyöskentelyssä. Tämä johtaa siihen, että verrattuna lähityöskentelyyn kirjallista kommunikaatiota käytetään enemmän. Viestien kirjoittaminen voi viedä enemmän aikaa, mutta toisaalta viesteihin on helppo palata jälkikäteen ja tarkastaa esimerkiksi annettuja ohjeita. Toisaalta ajatusten vaihto tai selvennökset, jotka eivät ole välttämättömiä, jäävät helposti vähäisiksi, koska etätapaamiset vaativat hieman enemmän järjestelyä verrattuna toimistolla tapahtuviin keskusteluihin.

Etänä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tavoitteena on, että kommunikoinnista tulee enemmän vaivattoman ohimennen tapahtuvan vuorovaikutuksen kaltaista. Sovittujen mallien käyttäminen kommunikoinnissa tehostaa työntekoa ja vie siitä turhia aikaa vieviä elementtejä pois (Limoncelli, 2020).

### **3.3 Läpinäkyvyys viestinnässä**

Usein puhutaan työnantajan luottamuksen tärkeydestä etätyöntekijään, mutta luottamusta tarvitaan myös toisinpäin. Kun ajatellaan sitoutumista organisaatioon, työntekijän luottamus työnantajaorganisaatioon on tärkeää. Läpinäkyvällä sisäisellä viestinnällä on positiivisia vaikutuksia. Men ja Stacks (2014) toteavat, että toimiva sisäinen viestintä luo työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja sitouttaa siihen. Myös työntekijöiden työn laatu paranee usealla osa-alueella mitattuna sekä myönteinen vaikutus ulottuu jopa ulkoisiin suhteisiin (Men & Stacks, 2014).

Läpinäkyvä sisäinen viestintä ei tarkoita sitä, että kaikki mahdollinen tieto täytyy välttämättä jakaa organisaation kesken. Kyse ei ole vain siitä, että tietoa jaetaan mahdollisimman paljon. Sillä on merkitystä, että mitä jaetaan ja miten jaetaan. Esitettyjen asioiden motiivi ja tarkoitus on luettavissa. Shockley-Zalabak, Ellis ja Winograd (2000) korostavat sitä, että vilpitön asenne tiedon jakamiseen on tärkeää. Työntekijät haluavat nähdä aitoja eleitä. Tämä näkyy organisaatiossa niin, että luottamusta luodaan riittäväillä perusteluilla päätöksille asianmukaisella aikataululla. Myös sillä on merkitystä, miten esimiehet puhuvat yleisesti organisaatioon liittyvistä asioista. Kun ideoita vaihdetaan ja asioista keskustellaan työntekijöiden kanssa, rakennetaan samanaikaisesti luottamusta (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000.)

Jos pohditaan työntekijän luottamusta työnantajaorganisaatioon Allenin ja Meyerin mallin (1990) osan kiintymystekijöiden osalta, luottamuksella on väistämätön merkitys. Shamsuzzoha ja Shumon (2010) korostavat reilun oikeudenmukaisen kohtelun sekä kunnioittamisen merkitystä, kun halutaan sitouttaa työntekijöitä. Kaikki edellä mainitut tekijät lisäävät luottamusta työorganisaatioon. On hankala luoda minkäänlaisia positiivisia tunteita työnantajaorganisaatioon, jos ei voi luoda organisaation oikeudenmukaisuuteen. Akinyomi (2016) toteaa tutkimuksessaan, että reilua johtamista ei vaadita ainoastaan esimieheltä vaan koko organisaatiolta yleisellä tasolla.

Allenin ja Meyerin mallin (1990) normatiivisia velvoittavia tekijöitä, on hankala luoda, ellei pysty uskomaan koko organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja siihen, että kaikilla on reilut toimintatavat näiden päämäärien saavuttamiseksi. Kun tuntee olonsa kunnioitetuksi työntekijänä ja tietää oman työn osan tarkoituksen yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi, on tunne siitä, että on velvollinen hoitamaan oman toimenkuvansa vahvempi. Jos tietää, miksi ja kenelle oma myötävaikutus on tarpeellinen, on luonnollisempaa tuntea, että mahdollinen vaikutukseni työntekijänä on merkittävää. Toisaalta myös Allenin ja Meyerin mallin (1990) vaihtoehtoiskustannuksena voisi toimia luotettava työnantajaorganisaatio ja reilut toimintatavat toimivat.



### 3.4 Vahvuuksien tunnistaminen

Uutela (2019) ottaa esille tutkimuksessaan esimiestyön rinnalla tapahtuvan työntekijän valmennuksen merkitystä. Uutela (2019) toteaa, että esimiehen on tarpeellista etenkin valmentaa työntekijää eteenpäin kehittävästi tämän vahvuuksissa, eikä käytää kaikkia resursseja heikkojen osa-alueiden parantamiseen.

Downey (2003) ottaa esille esimiehen kolme eri roolia, jotka kaikki omina osa-alueinaan mahdollistavat esimiehen toimintatapojen vaikutuksen työntekijöiden potentiaalin käyttämiseen. Leader-rooli käsittää laajempia esimiestyön rooleja. Osa leader-roolia on muuttaa omalla esimerkillään myös työntekijöiden käyttäytymistä. Myös osa roolia on esittää koko organisaatiota koskettavia tavoitteita. Manager-roolissa esimies käyttää omaa kykyään tehtävien muokkaamiseksi työntekijöille sellaisiksi, että lopputulos on organisaation tavoitteiden mukainen. Potentiaalin maksimointi liittyy Coach-rooliin, jossa keskitytään etenkin yksilötasolla työntekijän kehityksen tukemiseen (Downey, 2003.)

Osa esimiehen valmentavaa työtä on, että hän tunnistaa prosessit, jotka haittaavat työntekijän kehittymistä ja oppimista. Valmentava työ ei siis tapahdu yksittäisinä hetkinä, vaan prosessi on luonteeltaan jatkuvaa ja esiintyy jatkuvasti työn taustalla (Uutela, 2019.)

Uutela (2019) korostaa, että jos valmennuskulttuuri, jossa vahvistetaan työntekijöiden potentiaalia, ei ole koko organisaation laajuinen, se ei toimi tehokkaasti. Uutela (2019) ottaa esille myös sen, että kehittämistä edistävä palautteen anto ei tule välttämättä luonnostaan, vaan sen tukemiseksi tarvitaan esimerkiksi koulutuksia. Palautteenantokulttuurista tulisi ideaali tilanteessa myös koko organisaationlaajuinen (Uutela, 2019). Myös Walker (2001) yhtyy ajatukseen, sillä hänen tutkimuksensa mukaan kollegoilta saatu palaute, etenkin positiivinen sellainen, sitouttaa työntekijää. Työntekijät arvostavat sitä, että esimiehen lisäksi myös kollegat huomaavat heidän kykynsä (Walker, 2001).

### 3.5 Eteneminen yrityksen sisällä

Myös rahallinen korvaus ja edut on mainittu myös sitouttavina tekijöinä (Sinha & Sinha, 2012). Jos mietitään palkankorotuksia isommista harppauksista palkassa, ei palkka voi perinteisesti nousta ilman lisävastuuta, joka tarkoittaa usein uutta tehtävää ja toimenkuvaa, joita juuri kehitysmahdollisuudet tarjoavat työntekijälle. Urakehityksen avulla vaikutetaan siis moneen sitouttavaan tekijään.

Urakehityksen mahdollistamiseksi tarvitaan taas koulutusta. Organisaation mahdollistama koulutus on tärkeää, kun puhutaan etenemismahdollisuuksista, sillä sisäisillä koulutuksilla voidaan mahdollistaa työntekijöille uusia rooleja organisaatiossa (Sinha & Sinha, 2012). Koulutus on myös tapa lisätä tuottavuutta. Ei pelkästään yksilötasolla, vaan koko organisaation kannalta. Koulutus lisää myös työn laatua (Nda & Fard, 2013.) Kun työntekijä pystyy suorittamaan työtehtävät itsevarmemmin ja paremmilla tuloksilla koulutuksen ansiosta, se vahvistaa myös Sinhan ja Sinhan (2012) mainitsevaa sitouttavaa tekijää, kehitysmahdollisuuksista työympäristöä. Toisaalta myös työntekijöiden koulutuksella voidaan osoittaa heille, että heistä välitetään (Akinyomi, 2016).

Jos mietitään etenemismahdollisuuksia Allenin ja Meyerin mallin (1990) mukaan, etenemismahdollisuudet ovat merkittävä vaihtoehtoiskustannus. Ne korostavat myös velvoittavia normatiivisia tekijöitä, sillä työn tarkoituksen ja merkityksen rooli korostuu, kun kehittäviä työtehtäviä on tarjolla. Toisaalta myös kehitysmahdollisuudet ja yleinen työtehtävien kiinnostavuus lisäävät kiintymystekijöitä, koska kiehtovampiin työtehtäviin on luonnollisesti helpompi tykättyä ja tuntea enemmän positiivisia tunteita.

#### 4 KÄYTÄNNÖN EHDOTUKSET

- Esimiehen on syytä selvittää, mikä on luonnollisin tapa omalle tiimille lisätä epävirallista viestintää. Jotkut nauttivat yhteisistä virtuaalisista kahvi- tai lounashetkistä. Toiselle taas riittää se, että viikkopalaverin lomassa vitsaillaan ja keskustellaan myös työn ulkopuolisista asioista. Vahvat tiimit, jotka tuntevat toisensa hyvin, pärjäävät myös akateemisesti (Edmondsonin, Winslowin, Bohmerin ja Pisanon, 2003).
- Yksi yksinkertainen keino määrittää, milloin on tavoiteltavissa, on pikaviestitatuksen pitäminen ajantasaisena (Limoncelli, 2020). Myös kalenterin jakaminen kollegoille auttaa näyttämään muille ajankohdat, milloin on saavutettavissa.
- Vuorovaikutuksen tueksi tulee sopia organisaatioon luonteeseen sopivat käytännöt, jotta vuorovaikutus sujuu vaivattomasti. Voidaan esimerkiksi sopia, että kiireellinen asia ilmoitetaan pikaviestillä. Jos on tarve soittaa, sovitaan yhteisesti, että käytetäänkö videopuhelun mahdollistavia alustoja vai riittääkö puhelimella soitto. Näin osataan seurata oikeita sovelluksia.
- Varsinkin tiiviissä yhteistyössä tehtävissä projekteissa voi hyödyntää työskentelytapaa, jossa työskennellään yhteisessä puhelussa. Mikit pidetään suljettuina, mutta kysymyksien tai kommenttien noustessa esille mikki avataan sen esittämistä varten. Tällaisen puhelun lomassa on myös helppo vaihtaa muita ajatuksia ja lähentyä tiiminä (Limoncelli, 2020.)
- Läpinäkyvämpää viestintää voi edistää rehellisemmällä ja aidommalla tiedottamisella. Koko organisaatiolle lähtevien sähköpostien sisällön sävy on luettavissa rivien välistä. Keskustelevämpi kulttuuri muutoksiin liittyen lisää luottoa organisaatioon.
- Ensin täytyy tunnistaa työntekijän vahvuudet, että voi ohjata tätä sopivia uusia haasteita kohti. Käytännössä vahvuuksien tunnistaminen tapahtuu keskusteluiden, palautteen ja kysymyksien avulla (Uutela, 2019).
- Jokainen etätöskentelijä on erilainen ja odotukset työstä vaihtelevat. Kun on tarkkasilmäinen, voi huomata toisen tarpeita ja toivomuksia, joita työntekijällä voi olla välillä hankala suoraan esittää eteenpäin.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimuskysymykselle, jossa pyrittiin löytämään toimintatapoja, joilla voidaan sitouttaa etätyöntekijä. Erilaisia sitoutumiseen liittyviä tekijöitä käytiin läpi. Mainittiin myös tekijöitä, jotka saavat työntekijät irtisanoutumaan. Huomattiin, että nämä tekijät ovat samoja, mutta jos ne johtivat irtisanoutumiseen, tekijä oli mainittu negatiivisessa mielessä. Oli kaksi tekijää, jotka tulivat jatkuvasti esille, joko suoraan tai asiayhteydessä toiseen sitouttavaan tekijään, kommunikaatio sekä etenemismahdollisuudet. Nämä kaksi isompaa aihetta otettiin tarkempaan tarkasteluun. Kun näitä kahta osa-aluetta tarkasteltiin tarkemmin, pyrittiin löytämään toimintatapoja, miten juuri kommunikaation ja etenemismahdollisuuksien avulla voidaan vaikuttaa juuri etätyöntekijän sitoutumiseen.

### 5.1 Tutkimuskysymyksen palaaminen

Tutkimuskysymykseksi valikoitui: *Millaisilla toimintatavoilla voidaan sitouttaa etätyöntekijä?* Vastaukseksi saatiin, että sitouttaminen tapahtuu toimintavoilla, jotka edistävät etätyön mielekkyyttä ja toimivuutta kommunikaation avulla sekä toimintatavoilla, mitkä edistävät urakehitystä.

Aineistosta, joka käsitteli työntekijöitä sitouttavia tekijöitä, pystyttiin rajaamaan tiettyjä teemoja, jotka toistuivat jatkuvasti. Vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä tuli jatkuvasti esille ja ne myös korostuivat etätyön ongelmina. Etenemismahdollisuuksien tärkeys korostui myös toistuvasti erilaisissa merkityksissä.

Kaikki sitouttavat tekijät muodostavat tunnesidoksia, jotka 1) saavat työntekijät kiintymään organisaatioon, 2) saavat työntekijät tuntemaan velvollisuudentunnetta organisaatiota kohtaan tai 3) liittyvät organisaation vaihtamisen aiheuttamiin vaihtoehtoiskustannuksiin (Allen & Meyer, 1990). Kommunikaation ja kehittämistä tukevien työtehtävien kannalta Allenin ja Meyerin malliin (1990) löydettiin yhtymäkohtia.

Kommunikaatioon yhdistyvät tunnesidokset liittyivät eniten kiintymystekijöihin, sillä organisaatioon kiintyminen tapahtuu vahvasti sosiaalisten kontaktien avulla. Toisaalta myös läheisempien sosiaalisten kontaktien avulla lisätään työntekijän tunnetta velvollisuudesta hoitaa omat työnsä, joten kommunikaatioon liittyvät tekijät vahvistavat myös normatiivisia tunnesidoksia (Allen & Meyer, 1990.)

Kehittävät työtehtävät itsessään vahvistavat kiintymystekijöitä, sillä mielekkäämmillä tehtävillä lisätään kiinnostua ja intoa työhön. Toisaalta taas koulutuksen mahdollistama urakehitys on selkeästi vaihtoehtoiskustannus, joka saa työntekijän jäämään organisaatioon (Allen & Meyer, 1990.)

## **5.2 Kriittinen näkökulma**

Työntekijän sitouttaminen on pitkä ja moniulotteinen prosessi, sillä sitouttavat tekijät ulottuvat usealle työn osa-alueelle. Sitouttamisen määritelmää ja tapojen tunnistamista hankaloittaa se, että organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat tapauskohtaisesti (Allen & Meyer, 1990).

Haaste on myös siinä, että sitovatko eri tekijät etätyöntekijää organisaatioon, verrattuna lähityöntekijään. Tänä päivänä saatavilla olevat tutkimukset on tehty pääasiassa lähityöntekijöille, koska ennen koronapandemiaa etätyö ei ole ollut niin laaja-alainen ilmiö.

Ihmiselle luonnollisin tapa vuorovaikutukselle on kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Toimistolla paikan päällä oleminen tekee sosiaalisesta kanssakäymisestä helpompaa ja luonnollisempaa. Kun vuorovaikutus vaihtaa kokonaan kanavansa verkkoon, on kiinnostavaa pohtia, onko etätyöntekijällä mahdollisuutta muodostaa Allanin ja Meyerin mallin (1990) mukaisia tunnesidoksia siinä määrin, kun lähityöskentelijällä on. On esimerkiksi mahdollista, että verkossa tapahtuvien tunnesidoksien muodostaminen vie enemmän aikaa. Täytyy ottaa myös huomioon, että totuttelu jatkuvaan verkossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen on erilainen prosessi jokaiselle työntekijälle yksilönä.

Vuorovaikutuksen merkitystä sitouttavana tekijänä korostettiin kirjallisuuskatsauksessa. Väistämätöntä tietenkin on, että kommunikaation täytyy toimia ainakin työhön liittyvissä asioissa. Jos työntekijä on kovin sosiaalinen, voisi kuvitella, että tällainen työntekijä hakeutuisi toimistolle töihin, etenkin jos se on mahdollista hänelle. Toisaalta osa työntekijöistä saattaa jäädä tekemään etätöitä, jotta saa työskennellä rauhassa ilman häiriötekijöitä.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma pysyi käytännön tasolla osoittaessaan tapoja etätyöntekijän sitouttamiselle. Etätyön ollessa laajana ilmiönä suhteellisen uusi asia organisaatiokulttuurissa, sen vaikutuksia ei ole vielä pystytty mittaamaan samanlaisella tasolla, millä tulevat vuodet antavat sen tutkimukselle mahdollisuuden.

Jos yrityksessä on molempia: työntekijöitä, jotka tekevät työtä pääasiallisesti toimistolla sekä työntekijöitä, jotka tekevät työtä pääasiallisesti etänä, olisi kiehtova mahdollisuus tutkia näiden ryhmien välistä urakehitystä. Etätyöntekijän ei ole samalla tavalla mahdollista olla esillä, joten vaikuttaako etätyöskentely siihen, että urakehitys etenee paremmin lähityöntekijöillä. Millaiset mahdollisuudet etätyöskentely tarjoaa urakehitykselle? Vaikuttaako etätyöskentely urakehitykseen?

Kuten aiemmin todettu, kommunikaatio oli etätyön ongelma. Uudet kommunikaation tavat ovat suhteellisen uusia edelleen useille työntekijöistä. Kun vuorovaikutuksen tavat vakiintuvat ja käytöstä tulee enemmän luonnollista, on kiinnostavaa nähdä, millaiseksi etätyöntekijöiden kommunikaatio muotoutuu. Etenkin mielenkiintoista on, miten kommunikointi muotoutuu saman tason työntekijöiden välille, joista toiset työskentelevät etänä ja toiset toimistolta.

Muutamien vuosien päästä on mahdollista tutkia tarkemmin etätyöskentelyn vaikutuksista organisaatioon sitoutumiseen, sitoutuvatko etätyöntekijät lähityöntekijöitä paremmin vai huonommin organisaatioon. Etenkin mielenkiintoista

on, että vaihtelevatko syyt sitoutumiselle eli korostuvatko eri syyt etä- kuin lähityöntekijöiden sitoutumisessa.

## LÄHTEET

- Akinyomi, O. J. (2016). Labour turnover: Causes, consequences and prevention. *Fountain University Journal of Management and Social Sciences*, 5(1), s. 108-111.
- Agrela, R., Carr, R., Veyra, v., Dunn, c., Ellis, D., Gandolfi, A., Gresham, B., King, L., Sims, A., & Troutman, I. (2008). Retention issues and solutions: tools to ensure University of California becomes an employer of choice
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), s.2-4
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human resource management review*, 16(2), s. 86-87, 91-92.
- Choo, J. L. M., Desa, N. M., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Flexible working arrangement toward organizational commitment and work-family conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 21-36. S.31
- Downey, M. (2003). *Effective coaching: Lessons from the coach's coach*. New York, NY: Texere. s. 97.
- Edmondson, A.C., Winslow, A.B., Bohmer, R.M. and Pisano, G.P. (2003). 'Learning how and learning what: effects of tacit and codified knowledge on performance improvement following technology adoption'. *Decision Sciences*, 34: 2, s. 215-217
- Flores, M. F. (2019). Understanding the challenges of remote working and it's impact to workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(11), s. 40-44.
- Gupta, A. (2022). Accelerating remote work after COVID-19. *The Center for Growth and Opportunity*, s.1.
- Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), s. 493-494
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), s.195
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(05), s. 262-265
- Limoncelli, T. A. (2020). Five Nonobvious Remote Work Techniques: Emulating the efficiency of in-person conversations. *Queue*, 18(3), s.3-7.



- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of public relations research*, 26(4), s.301
- Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Global journal of commerce and management perspective*, 2(6), s. 92.
- Newman, A., Eva, N., Bindl, U. K., & Stoverink, A. C. (2022). Organizational and vocational behavior in times of crisis: A review of empirical work undertaken during the COVID-19 pandemic and introduction to the special issue. *Applied Psychology*, 71(3), s. 743.
- Prince, B.J. (2005) Career-Focused Employee Transfer Processes. *Career Development International*, 10, s. 293-309.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. Tammi. s.17
- Sinha, C., & Sinha, R. (2012). Factors affecting employee retention: A comparative analysis of two organizations from heavy engineering industry. *European journal of business and management*, 4(3), s.147-151.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), s.39
- Skinner, D., Tagg, C., & Holloway, J. (2000). Managers and research: The pros and cons of qualitative approaches. *Management Learning*, 31(2), 163-179. s.165
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), s. 75.
- Shamsuzzoha, A. H. M., & Shumon, R. H. (2010). Employee turnover: A study of its causes and effects to different industries in Bangladesh. *International Journal of Humanities and Social Science*, (Special Issue), s. 64-68.
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis*, s. 19-26, 151-153.
- Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, (ahead-of-print).
- Veinott, E. S., Olson, J., Olson, G. M., & Fu, X. (1999, May). Video helps remote work: Speakers who need to negotiate common ground benefit from seeing each other. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems*, s.307-308.
- Walker, J.W. (2001). “Perspectives” *Human resource planning*, 24 (1) s.6-10.