

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Laura Virkkunen
HR ANALYTIikka ETÄTYÖN JOHTAMISEN TUKENA

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Pro gradu – tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ:	7
1. JOHDANTO	10
1.1. Tutkimustyön tausta ja tavoite	10
1.2. Tutkimusongelma ja aiheen raja	13
1.3. Tutkimuksen rakenne	15
2. ETÄTYÖ JA ETÄJOHTAMINEN	17
2.1. Etätyö	17
2.2. Etäjohtaminen	20
2.3. Haasteet ja hyödyt	22
3. HR-ANALYTIikka	28
3.1. HR-analytiikka terminä	28
3.2. HR-analytiikan sovellusalueet	32
3.2.1. Henkilöstöhallinnon statistiikkavaatimukset lain puitteissa	34
3.3. HR-analytiikan hyödyt sekä mahdollisuudet	34
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
4.1 Yritysten esittely	38
4.2 Tutkimusmenetelmä	39
4.3 Aineiston kerääminen	41
4.4 Tutkimusaineiston analysointi	44

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	48
5.1 Etätyön nykytila ja tulevaisuus	48
5.2 Etäjohtamisen nykytila ja tulevaisuus	50
5.3 HR–analytiikan nykytila ja tulevaisuus	52
5.4 HR–analytiikka ja etäjohtaminen	54
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	57
6.1 Keskeisimmät tulokset	57
6.2 Käytännön implikaatiot	61
6.3 Jatkotutkimusaiheet	65
LÄHDELUETTELO	69

KUVIOT

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen myytit	12
Kuvio 2. E-työ organisatorisena käsitteenä	20
Kuvio 3. Etäjohtamisen kulmakivet	21
Kuvio 4. Etäjohtajan osaamisalueet	24
Kuvio 5. Analytiikan luonteenlatu	29
Kuvio 6. HCM malli	31
Kuvio 7. Monitasoinen viitekehys	33
Kuvio 8. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa	39
Kuvio 9. Haastateltavat henkilöt	42

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavien henkilöiden taustatiedot	44
---	----

LIITTEET

Liite 1. Haastattelupyynnö	72
Liite 2. Haastattelupyynnö esimiehelle	73

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateellinen tiedekunta**

Tekijä:	Laura Virkkunen	
Tutkielman nimi:	HR-analytiikka etätyön johtamisen tukena	
Ohjaaja:	Riitta Viitala	
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen yksikkö	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen	
Aloitusvuosi:	2015	
Valmistumisvuosi:	2017	Sivumäärä: 73

TIIVISTELMÄ:

Etätyöskentely on kasvava työskentelymuoto nykyajan liike-elämässä. Yhä useammassa organisaatiossa merkittävä osa työskentelystä tapahtuu muualta kuin yrityksen toimitiloista ja useasti myös eri maista käsin. Johtamisen sekä etätyöskentelyn tulisi kulkea käsi kädessä ja tämä haastaa esimiehet kokonaan uudella tasolla kehittämään johtamistaitojaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella etätyön johtamisen haasteita ja sitä, miten HR-analytiikka voi omalta osaltaan vastata näihin haasteisiin. Tämä tutkimus kontribuoi Vilkmänin ja Hellenin kirjallisuuteen, joka lähestyy etätyön johtamista uusien mahdollisuuksien perspektiivistä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, käyttäen puolistrukturoitua haastattelumuotoa, mikä mahdollisti tutkittavan aiheen teemojen käsittelyn kokonaisvaltaisesti sekä tarkasti ja samalla erilaisten näkökulmien esille tuomisen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelut jaettiin kahteen eri teemaan, joista ensimmäinen käsitteli etätyöskentelyä ja sen johtamista ja toinen osio HR-analytiikan nykytilaa sekä mahdollisuuksia. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu 12 teemahaastattelusta. Haastateltavina oli neljän eri organisaation henkilöstöjohtajan tai -päällikön tehtävissä toimivia henkilöitä sekä kahdeksan etäjohtavaa esimiestä kyseisistä organisaatioista. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä kaksitoista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kirjallisuuskatsauksesta etätyön johtamisen ja HR-analytiikan kirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin.

Tutkimustulokset tukevat alan kirjallisuutta sillä, että etätyön yleisinä esteinä nähdään luottamuspula, epäluuloiset asenteet sekä yleisten ohjeistuksien puuttuminen. Tutkimustuloksien perusteella voidaan myös todeta, että etäjohtaminen koetaan vielä organisaatioissa vieraana alana eikä esimiehille toistaiseksi järjestetä koulutusta aihealueesta. HR-analytiikka koettiin henkilöstöhallinnon tulevaisuudeksi ja tutkimuksen perusteella työn muuttuminen numeraalisempaan muotoon koettiin positiivisena asiana.

AVAINSANAT: Etätyöskentely, HR-analytiikka, etäjohtaminen

1. JOHDANTO

Johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustatekijöistä, tutkimusongelmasta, tutkimustyön taustasta ja tavoitteista sekä esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

1.1. Tutkimustyön tausta ja tavoite

Tänä päivänä yhä useampia työtehtäviä voidaan suorittaa etätyönä eli muualla kuin työnantajan tiloissa. Etätyössä lähtökohtana on työn organisoiminen tavalla, jota käyttäen työ on tehokkainta suorittaa sekä työnantajan että työntekijän kannalta (Helle 2004: 13). Kun etätyöskentely ja virtuaalitiimit yleistyvät, haastaa se esimiestyötä ja johtamista täysin uudella tavalla.

Etätyöhön kohdistuu valitettavasti monesti epäluuloja, joiden takana on usein luottamuspula sekä ajatus siitä, että etätyö on tehotonta. HR-analytiikka on vielä Suomessa kohtalaisen tuntematon, mutta sitäkin tehokkaampi keino vastata näihin epäluuloihin sekä muuttaa henkilöstöjohtamista ja työntekoa kohti numeraalisempaa ja mittaavampaa muotoa. Henkilöstöjohtamisen haasteena on pitkään ollut ongelma sen arvon mittaamattomuudesta. Analytiikan soveltaminen henkilöstöjohtamiseen antaa mahdollisuuden tämän ongelman ratkaisuun. Analytiikka yhdistettynä etäjohtamiseen voi tarjota esimiehille täysin uusia työskentelykeinoja (Vilkman 2016).

Kollegojen fyysinen etäisyys toisistaan ja työn tekeminen virtuaalitiimeissä eri toimipisteiden kautta luovat uusia ulottuvuuksia verrattuna perinteiseen lähijohtamiseen. Etäjohtamiseen liittyvä kirjallisuus (esim. Connaughton & Daly 2004) painottaa, että etäjohtaminen on erilaista, kuin perinteinen johtaminen, ja vaatii siksi esimiehiltä uusia toimintatapoja (Bergum 2009:11). Avolio, Sosik, Surinder & Baker (2013) toteavat omassa tutkimuksessaan, ettei etäjohtamisen ja edistyneen informaatioteknologian (Advanced Information Technology, AIT), kuten internetin, sähköpostin, videokonferenssien, virtuaalitiimien ja ryhmien yhteisessä käytössä olevien tietokoneohjelmistojen (groupware

systems, GDSS), käytön vaikutusta ja miten niiden avulla pitäisi johtaa, ole tarpeeksi tutkittu. Huolimatta siitä, että teknologia kehitty vauhtia, selkeää linjausta ei ole saatu siihen, onko etäjohtamisen (eLeadership) selkeä erottaminen todella tarpeen työelämässä vai voidaanko tästä puhua yleisen johtajuuden (Leadership) alla (Gurr 2004; Jameson 2013).

Tarve etäjohtamisen ja siihen sovellettavan hr-analytiikan tutkimuksille on suuri, sillä kuten Martins, Gilson & Maynard (2004) arvioivat, työskentelee yli puolet asiantuntijoista ainakin yhdessä virtuaalitiimissä. Esimiesten ja alaisten väliset kommunikointi tavat ovatkin muuttuneet, ja sähköisestä kommunikoinnista on tullut arkipäivää nykypäivän työyhteisössä (McKenzie 2010). Etäjohtajan haasteena onkin tunnistaa etäjohtamisympäristön ongelmakohdat ja johtaa virtuaalitiimejään niin, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä, jolloin estetään toiminnallisia riskejä, kuten kommunikaatiokatkojen esiintymistä (Cascio & Shurygailo 2003).

Johtamisen tutkimuksista kuitenkin suuri osa vielä olettaa, että esimies ja alainen olisivat jatkuvasti tekemisissä kasvokkain (Kelley & Kelloway 2013). Etätyön sekä -johtamisen tutkiminen on aiheena tärkeä, koska se edustaa työskentelytapana tätä päivää sekä vahvasti tulevaisuutta ja yleistyy koko ajan. Tämän päivän työelämässä organisaatiot joutuvat navigoimaan ”*työelämän uudessa maailmassa*”, mikä vaatii dramaattisia muutoksia niin johtamisessa, taidoissa kuin henkilöstöhallinnossa (Global Human Capital Trends 2015). Työelämän vaatimukset muuttuvat alati mikä aiheuttaa jatkuvaa painetta esimiehille ja työssään onnistumiseksi tarvitaankin uusia moderneja ja nykyajassa toimivia keinoja, kuten etäjohtamisen toimintatapojen tuntemista.

Henkilöstöjohtamisen rooli ja tehtävät kehittyvät jatkuvasti ja näin ollen tulee myös liikemaailman näkökulmien alaa kohtaan kehittyä niiden kanssa. Ulrich (2016) muistuttaa, että vastatakseen uusiin henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksiin monien alaa koskevien legaattien (Kuvio 1), jotka ovat voineet menneisyydessä olla totta, tulee kehittyä nykyaikaan. Kuvio alan legasteista kuvaa henkilöstöhallinnon alan muuttunutta roolia sekä eroavaisuutta,

miten asioihin tämän päivän työelämässä tulisi suhtautua. Myyttien ja totuuksien vertailu selkeyttää niitä piirteitä henkilöstöhallintoa koskevista asenteista joiden tulee kehittyä nykyaikaan, jotta organisaation toimintaa on mahdollista muuttaa ja viedä uudelle tasolle.

Historiallisia HR myyttejä	Moderneja HR totuuksia
HR-ammattilaiset työskentelevät henkilöstöhallinnon parissa koska he pitävät ihmisistä.	HR ei ole vain ihmisistä pitämistä, vaan niiden ymmärtämistä ja ihmisiin liittyvien ongelmien ratkaisemista organisaatioissa. HR vaatii usein vaikeita päätöksiä jotka koskevat ihmisiä ja vaikuttavat suoraan liiketoiminnan tuloksiin.
HR-ammattilaiset eivät usko tai luota numeroihin.	HR on uskonut ja luottanut työssään dataan jo vuosia; nyt enemmän kuin koskaan ennakoiva analytiikka ohjaa HR työtä päätöksissään.
HR-ammattilaiset haluavat nousta "pöytään", jossa liiketoimintaa koskevat päätökset tehdään.	HR-ammattilaiset ovat nyt kutsuttu pöytään; haaste on tietää, mitä edistää, jotta siellä pysytään.
HR:n asiakkaat ovat yrityksessä työskentelevät ihmiset.	HR:n asiakkaat ovat yrityksen asiakkaat; HR työskentelee auttaakseen niin sisäisiä työntekijöitä kuin ulkoisia asiakkaita.
HR:n menestykseen johtavat toimenpiteet tulevat suorittamalla käytäntöön liittyviä henkilöstöhallinnon tehtäviä (esimerkiksi rekrytointia, koulutusta, korvauksia, jne.)	HR:ssä on kysymys toimittaa liiketoiminnan tuloksia; henkilöstöhallinnon tuloskortti on samalla liiketoiminnan tuloskortti.
HR on vastuussa organisaation kyvyistä, johtamisesta sekä kapasiteetista..	Esimiehet ovat ensisijaisia kykyjen, johtamisen ja kulttuurin omistajia; HR-ammattilaiset ovat arkkitehteja, jotka suunnittelevat piirrustukset ja tiedottavat valinnoista.
HR:n päällimmäinen rooli on pitää organisaation toiminta yhtenäisenä sitä koskevien lakien ja määräyksien kanssa.	Hyvät HR-ammattilaiset auttavat organisaatiota tuottamaan hyviä liiketoiminnallisia päätöksiä, jotka sopivat yhteen organisaation riskinkantokyvyn kanssa.

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen myytit (Ulrich 2016)

Työorganisaatiolta etätyön käyttöönotto edellyttää ennen kaikkea ennakkoluulottomuutta ja luottamusta työnantajan sekä työntekijöiden välillä. Myös tietoteknisten edellytysten on oltava kunnossa ennen kuin on mahdollista siirtyä etätyöhön. Suurin etätyön yleistymisen

este liittyy kuitenkin perinteiseen tapaan johtaa ja valvoa työtä sekä luutuneeseen tapaan organisoida työtä. Etätyö ei ole riskitön vaihtoehto: työntekijän kannalta riskit liittyvät etupäässä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymiseen ja sosiaaliseen eristäytymiseen, työnantajan kannalta taas tietoturvallisuuteen ja työjärjestelyjen hallintaan (Helle 2014: 14). Riskejä on kuitenkin mahdollista hallita ja muun muassa HR-analytiikan avulla pystymme vähentämään ennakkoluuloja sekä lisäämään luottamusta.

Analytiikka on ollut jo pidemmän aikaa vahvasti osa työelämää, mutta sen siirtyminen Henkilöstöhallinnon tehtäviin on vasta alkutekijöissä. Etätyöskentelyn mahdollistaa luottamus, selkeät tavoitteet ja tarkka seuranta, mitkä analytiikka teknologian kanssa voisi mahdollistaa ja täten poistaa kyseiset ongelmakohdat. HR on valitettavasti tähän asti ollut organisaatioissa enemmän laadullinen päätöksentekijä, johon numerot eivät ole sopineet käytettäväksi. Numerot kuitenkin tukevat päätöksentekoa, minkä vuoksi datan ymmärtäminen myös henkilöstöjohtamisen alalla on elintärkeää (HRx-paneeli 2017). Tämä tutkimus tarkastelee näitä edellä kuvattuja tarpeita sekä yhteyksiä suomalaisissa hajautuneissa organisaatioissa ja tuo näin omalta osaltaan lisätietoa tältä vielä tänä päivänä vähän tutkitulta alueelta.

1.2. Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tutkimuksenaihe tuli teollisuuskonsernin asiantuntijaorganisaatioiden tarpeesta kartoittaa etätyötä kohtaan olevia asenteita ja tämän työskentelymuodon mahdollisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mihin asioihin esimiehet haluavat tukea etäjohtamisessa ja mitä tukea HR-analytiikka voi tarjota etätyöjohtamisen ongelmiin sekä sen tukemiseen.

Tutkimuksessa haastattelut jaettiin kahteen eri osioon ja haastateltavat henkilöt käsittivät niin henkilöstöjohtajia, henkilöstöpäälliköitä kuin eri asiantuntijatehtävissä toimivia etäjohtavia

esimiehiä. Tutkimuksen kahteen osioon jakamisella tavoiteltiin niin hallinnollisen kuin konkreettisen näkökulman takaamista tutkimustulokseen.

Tutkimusongelma kysyy:

”Mitkä ovat etätyön haasteita johtamiselle ja millä tavoin HR-analytiikalla on mahdollista tukea etäjohtamista?”

Haastattelujen ensimmäinen osio käsittelee laajemmin organisaation etätyötilannetta sekä siihen liittyviä käytäntöjä. Esille tulleiden käytäntöjen lisäksi haastatteluissa pyritään siihen, että haastateltavat henkilöt kertoisivat tarkemmin mahdollisista etätyöhön liittyvistä ohjeistuksista ja, mitä niillä tavoitellaan. Tämän lisäksi ensimmäinen osio käsittelee organisaation etätyöjohtamista, sen nykytilaa ja tulevaisuutta. Etäjohtamista koskien, kysymyksien kohdalla pyritään selvittämään siihen liittyviä periaatteita koko organisaation tasolla sekä kartoittaa etäjohtamista koskevaa koulutusta organisaation sisällä.

Toinen osio keskittyy selvittämään yrityksen HR-analytiikan käyttöä, mahdollisuuksia ja henkilöstöjohtajien sekä –päälliköiden asenteita analytiikkaa sekä статистиikkaa kohtaan. Tässä osiossa pyritään antamaan haastateltavalle henkilölle mahdollisuus tuoda esille myös henkilökohtaisia mielipiteitä analytiikkaa kohtaan. Tutkimuksen toisessa osiossa haluttiin löytää konkreettisia ongelmakohtia sekä myös työtehtäviä, joihin analytiikka on tuonut apua.

Kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi haastateltavia henkilöitä on kahdesta eri roolista, henkilöstöjohtajat ja –päälliköt sekä esimiehet. Tutkimuksessa pidettiin tärkeänä, että siihen osallistui niin henkilöstöjohtamisen kuin etätyötä johtavien esimiesten näkökulmasta asioita tarkastelevia henkilöitä. Näin asiaa tarkasteltiin mahdollisimman monipuolisesti ja konkreettisesti tuoden esiin myös etäjohtavan henkilön näkemykset tutkimustuloksissa.

Tutkimuksessa pyritään myös vertaamaan esimiesten vastauksia henkilöstöjohtajien sekä –päälliköiden vastauksiin, olettaen että esimiehillä on enemmän konkreettinen näkemys aiheeseen. Lisäksi tutkimuksessa halutaan löytää vastaus siihen mihin asioihin HR –analytiikkaa tällä hetkellä eniten yrityksissä käytetään ja minkälaisia asenteita analytiikan lisääminen henkilöstöhallinnon tehtävissä haastateltavissa herättää.

Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään mitä selkeitä ongelmia etätyössä sekä etäjohtamisessa on kohdattu. Vastauksissa esille tulleita ongelmia vertaillaan myös henkilöstöjohtajien ja –päälliköiden sekä esimiesten kesken, minkä avulla pyritään tekemään johtopäätöksiä selkeistä eroavaisuuksista hallinnollisella ja konkreettisemmalla tasolla.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu kuuteen eri kappaleeseen. Johdannossa esitellään pääkohdat, miksi juuri kyseiseen tutkimukseen on päädytty sekä esitellään aiheeseen liittyvät, tutkimuskirjallisuudessa jo esillä olevat, haasteet. Ensimmäisessä kappaleessa pohditaan yleisiä asenteita etätyötä kohtaan, etätyön mahdollistamisen merkitystä organisaatiolle ja asetetaan tutkimusongelma sekä kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu.

Toisessa kappaleessa selkeytetään etätyön ja etäjohtamisen käsitteitä, etätyötiimejä sekä etäjohtamisympäristöön liittyviä haasteita ja hyötyjä.

Kolmannessa kappaleessa esitellään HR-analytiikka ja selkeytetään termiä etäjohtamisen kannalta. Kappaleessa käydään läpi myös HR-analytiikkaa kirjallisuuskatsauksen avulla ja tuodaan esille aikaisempien tutkimusten tuloksia.

Neljännessä kappaleessa esitellään tutkimusmetodi eli tutkimuksen empiirisen osuuden toteutusvaiheet ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuuden tasoa.

Toiseksi viimeisessä kappaleessa raportoidaan tutkimuksen tulokset ja viimeisessä eli kuudennessa kappaleessa esitetään teoreettisten ja empiirisen osuuksien perusteella tehdyt johtopäätökset tutkimuksesta ja pohditaan mahdollisen jatkotutkimuksen tarpeellisuutta.

2. ETÄTYÖ JA ETÄJOHTAMINEN

Tämä kappale käsittelee etätyön sekä etäjohtamisen alkuvuosia, tästä olemassa olevaa kirjallisuutta, virtuaalitiimien johtamista ja etätyön sekä –johtamisen hyötyjä ja haittoja.

2.1. Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään jossakin muualla kuin työntäjän osoittamissa tiloissa (Vilkman 2016: 13). Yleisimpänä työskentelypaikkana on työntekijän oma koti, mutta työskentelypaikan valitsee työntekijä itse. Etätyölle on ominaista myös se, että työntekijä voi itse määrittää työn alkamisen- sekä päättymisajan. Vilkman (2016) kuitenkin muistuttaa, että tänä päivänä työntekijän oletetaan vielä pääsääntöisesti työskentelevän normaalin toimistoajan puitteissa. Kiinteälle työpaikalle ollaan yhteydessä sähköisten välineiden avulla, kuten esimerkiksi kännykällä ja tietokoneella. Etätyötä on mahdollista tehdä myös etäkeskuksen kautta, joka on usean eri yrityksen käytössä oleva erillinen toimistotila (Helle 2004: 13).

European Telework Forum:in (Hanhike, Immonen yms. 1998:6) määritelmän mukaan työ voidaan määritellä etätyöksi jos...

1. Työ suoritetaan oleellisin osin päätoimipaikan ulkopuolella tai fyysisen etäällä varsinaisesta työn- tai toimeksiantajasta.
2. Työ tapahtuu tyypillisesti kotona tai erityisessä etätoimistossa.
3. Työ suoritetaan tietotekniikan avulla ja usein myös yhteys työnantajaan on ainakin osittain hoidettu tietotekniikan ja tietoliikenneyhteyksiin perustuen.

Etätyö syntyi 1970-luvulla Yhdysvalloissa. Lähtökohtana sen kehittymiselle oli tutkijoiden tarve selvittää öljykriisin vuoksi, mitä vaikutuksia perinteisen työmatkustamisen vähentämisellä olisi kansantalouden kohentamiseen. Tarkoitus oli tuoda konkreettisesti esille, kuinka paljon kansantalouteen syntyisi säästöjä, jos työmatkaliikennettä ei muodostuisi enää yhtä paljon. Etätyön positiivisia puolia perusteltiin alkuvuosina työmatkaliikenteen vähentämisellä, toimistotiloista syntyvien kustannuksien minimoimisella ja ympäristötekona (Helle 2014: 16). Arrasvuo & Pyykkönen (1995) kuitenkin toteavat, että vasta etätyön yleistyessä 1990-luvulla, teknisen kehityksen sekä yhteiskunnallinen muutoksen myötä on luotu konkreettista pohjaa täysin uudelle työympäristölle.

Yksi merkittävä elinkeinoelämän kehittymiseen vaikuttanut muutosvaihe on ollut jälkiteolliseen tietokoneyhteiskuntaan siirtyminen. Tietoyhteiskunnassa merkittävä osa ihmisistä työskentelee erilaisissa tietoon ja sen siirtoon liittyvissä tehtävissä. Tähän yhteiskuntamalliin siirtyessä on lähivuosina alettu puhua myös digitaalisesta maailmasta. Digitaalinen maailma luo rajattomia mahdollisuuksia sekä myös uusia työvälineitä ja työtehtäviä (Arrasvuo & Pyykkö 1995: 11 – 12). Voidaan siis todeta, että etätyön ehdottomana elinehtona on ollut digitaaliseen maailmaan siirtyminen.

Etätyötä on alkanut ilmetä Suomessa 1990 –luvulla. Tällöin etätyöntekijöitä, eli henkilöitä, jotka työskentelivät joitain tunteja kuukaudessa varsinaisentyöpaikan ulkopuolella, suomalaisista ansiotyössä käyvistä henkilöistä oli ainoastaan 8%. Suomessa etätyöntekijät ovat tutkimuksen (Hanhike, Immonen yms. 1998) mukaan hyvin palkattuja ammattilaisia, noin 40% etätyöskentelevistä henkilöistä ovat ylempiä toimihenkilöitä. Eurooppaan verrattuna Suomalaiset ovat hyvin kiinnostuneita työskentelemään etänä ja monissa yrityksissä etätyö nähdään yhtenä mahdollisuutena uudelleenorganisoinneissa. Erityistä lakia koskien etätyötä ei Suomessa ole olemassa, eikä sille ole myöskään aikaisempien tutkimuksien mukaan koettu tarvetta. Työsuhdeturva, työterveyshuoltolaki, tapaturmavakuutuslaki, sairausajan palkka, vuosilomalaki, työturvallisuuslaki, työttömyysturvalaki ja eläketurva ovat pääsääntöisesti voimassa huolimatta siitä

suoritetaanko työ organisaation toimipisteeltä vai sen ulkopuolelta (Hanhike, Immonen yms. 1998: 7-8).

Etätyöstä puhuttaessa käytetään myös useita muita rinnakkaisia termejä (Kuvio 2). Käsite *hajautettu työ* on etätyötä hieman monialaisempi käsite ja sen yhteydessä puhutaan usein myös *virtuaaliväyöstä* ja *virtuaalitiimeistä*. Nämä termit kuvaavat erityisesti työntekotapaa, joka on osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniikan välityksellä suoritettua (Vilkman 2016: 13). *Ajasta ja paikasta riippumaton työ* on terminä lähes identtinen hajautetun työn kanssa ja näiden lisäksi kirjallisuudessa käytetään myös termejä *joustava työ* sekä *läsnätyö*. Näillä termeillä kuvataan työtä, jossa työntekijä voi liikkua vapaasti, kunhan työtehtävät tulevat suoritetuksi annetun aikataulun mukaisesti. Näiden lisäksi puhutaan myös *liikkuvasta työstä*, jolla nimensä mukaisesti tarkoitetaan työtehtävää jossa työnteon paikat vaihtelevat jatkuvasti työnluonteen vuoksi. Käytössä ovat myös käsitteet *monipaikkainen työ* ja *mobiiliväyö*. Liikkuvaa työtä kuvaa täsmällisimmin esimerkiksi myyjän työ, jossa liikutaan asiakkaan toimipisteeltä toiselle. Liikkuva työtä ja etätyötä ei tule kuitenkaan sekoittaa toisiinsa, sillä työnluonne vaatii muualla kuin yrityksen toimipisteellä työskentelyä. Etäjohtamisen taitoja edellytetään kuitenkin molemmissa työtehtävissä (Vilman 2016: 14-15).

Helle (2004) toteaa, että etätyön yleistymiseen vaikuttaa merkittävästi se, että yhä useampi työtehtävä ei teknologian vuoksi vaadi enää sitä, että ne pitäisi suorittaa tiettyssä paikassa. Tämän päivän työelämässä moni työ on myös hyvin liikkuvaista, työntekijät liikkuvat esimerkiksi asiakkaiden työtiloihin sekä erilaisiin kokouksiin, mistä syystä teknologia on ollut merkittävässä kehityksessä jo ennen varsinaista etätyön yleistymistä. Kaikkiin työtehtäviin etätyö ei kuitenkaan työskentelymuotona sovellu, kuten esimerkiksi tehdastyöhön, eikä teknologia pysty purkamaan kaikkia esteitä.

OLETUS TYÖN TEKEMISEN PAIKASTA**KÄSITE**

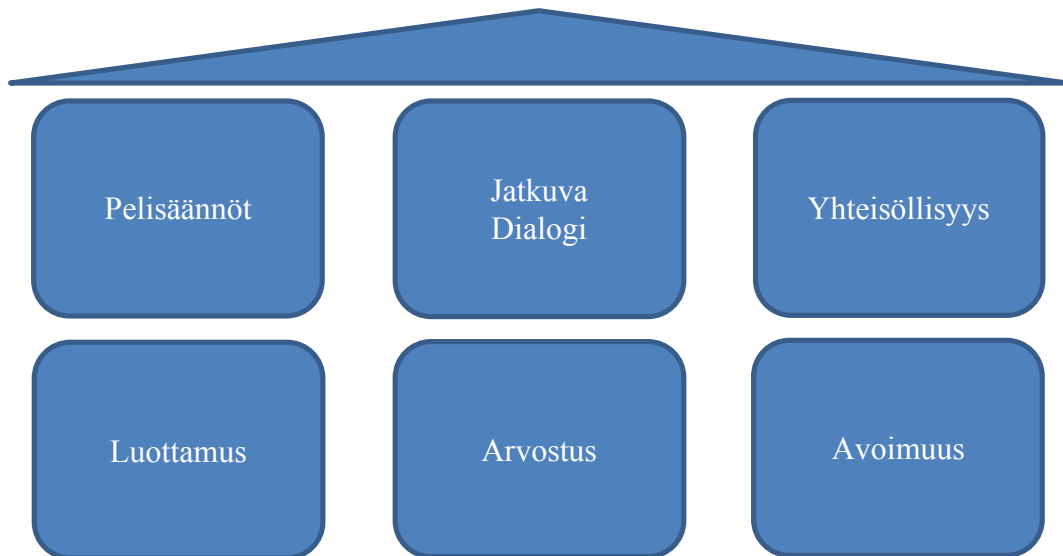
Työpaikalla, työnantajan toimitiloissa	työ
Etäällä (varsinaisesta työnantajan toimitilasta	etätyö
Vaihtelevissa paikoissa (sijainti vaihtelee tarpeen mukaan)	joustotyö, liikkuva työ
Hajautetusti sijaitsevissa kohteissa (tiedonkulku ja kommunikointi tietoverkossa)	e-työ, tietoverkkojen välityksellä tehtävä työ
Hajautetusti sijaitsevissa kohteissa (vuorovaikutuksen intensiteetti korkeampi kuin edellisessä kohdassa)	etäläsnäolo

Kuvio 2. E-työ organisatorisena käsitteenä (Helle 2014)

2.2. Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan edellä mainituissa työolosuhteissa työskentelevien henkilöiden johtamista. Etäjohtamiselle ominaista on siis se, että esimies ei ole kasvotusten työntekijänsä kanssa päivittäin tai ei ehkä edes viikoittain (Vilkman 2016). Vilkman kuitenkin painottaa, että etäjohtaminen eroaa jokseenkin perinteisestä johtamisesta ja se edellyttää muun muassa kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. Perinteisessä johtamisessa käytettyjä johtamisenkäytäntöjä ei välttämättä voi suoraan soveltaa etäjohtamiseen vaan esimiehet tarvitsevat tuekseen täysin uusia toimintamalleja.

Etäjohtamisessa on muistettava, että nykuteknologia on mahdollistanut tilanteen jossa etäisyys ei ole enää mikään este tai haitta tiimien tehokkaalle työskentelylle. Etäjohtamiseen ei ole olemassa suoraan yhtä ainoa oikeaa johtamistapaa vaan on enemmänkin kuin suotavaa, että jokainen tiimi luo itselleen sopivimman tavan toimia (Vilkman 2016: 15). Vilkman (2016) kuitenkin muistuttaa, että erilaisista tiimeistä huolimatta onnistuneessa etäjohtamisessa (Kuvio 3) on tunnistettavissa luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, toimivien pelisääntöjen, avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kulmakivet.



Kuvio 3. Etäjohtamisen kulmakivet

Aikaisemmat tutkimukset todistavat, että tiimin etäjohtaminen ei ole sen haastavampaa kuin kasvotusten olevan tiimin johtaminen (Vilkman 2016: 20). Eroavaisuuksia johtamisenmalleista toki löytyy ja kuitenkin on myös todennettu, että yhden tutkimuksen esimiehistä jopa 90% koki virtuaalitiimin johtamisen vaikeammaksi. Vilkman (2016) muistuttaakin, että tämä usein johtuu tilanteesta, jossa perinteisen johtamisenmalleja yritetään siirtää suoraan etäjohtamiseen. Tämän päivän työelämässä esimiehiltä vaaditaan kykyä kyseenalaistaa omaa toimintaansa ja muuttaa omia käytäntöjään organisaation vaatimien olosuhteiden mukaisiksi. Vilkman kuvaileekin etäjohtamisen taitoa tulevaisuuden esimiehen ydinosaamiseksi.

Etäjohtamisen taito ja hallitseminen ovat myös elintärkeää yritykselle, sillä yritysten ollessa globaaleja ja kilpailun tiukkaa ei kenelläkään ole varaa luopua osaavasta työntekijästä vain maantieteellisen sijainnin vuoksi. Taitava etäjohtaja takaa tärkeän kilpailutekijän organisaatiolle kyetessään kasaamaan tiimiinsä parhaat tekijät, vaikka he konkreettisesti olisivat missä päin maailmaa hyvänsä. Etätyöskentelyn mahdollisuus nähdään myös työntekijöiden näkökulmasta merkinä modernista organisaatiosta sekä yhdenlaisena työtetuna.

2.3. Haasteet ja hyödyt

Etätyö tuo organisaatioille paljon etuja. Näistä eduista merkityksellisimmiksi Vilkmän (2016) nostaa esille muun elämän ja työn sovittaminen yhteen, työntajamielikuvan parantuminen, etätyömahdollisuus sitouttaa työntekijää organisaatioon ja vaihtuvuus vähenee, työuupumuksen ja stressin väheneminen, kuormittumisen väheneminen, työnteon tehokkuuden nostaminen, motivaation kasvaminen, poissaolojen väheneminen sekä organisaation kokonaiskustannuksien väheneminen.

Aikaisempien tutkimusten mukaan etätyö vaikuttaa positiivisesti muun muassa työntekijän sitouttamiseen, työuupumukseen sekä työnteon tehokkuuteen (Vilkmän 2016: 16-17). Etätyö on jopa pelkästään rekrytoinnin kannalta siis taloudellisesti kannattavaa, sillä sitoutunut työntekijä ei aiheuta rekrytointi- tai perehdytyskustannuksia. Syynä työpaikan vaihtamiseen on valitettavan usein työuupumus sekä stressi, vaikka varsinaista tutkimustietoa etätyön vaikutuksista työuupumukseen ei vielä ole, on moni organisaatio kertonut, ettei se ainakaan ole lisääntynyt etätyötä tekevien työntekijöiden keskuudessa. Etätyöntekijät kertoivat myös tuntevansa työn palkitsevan useammin, sillä toimiston ulkopuolella työntekeä tehostui huomattavasti. Etätyö laskee huomattavasti työmatkaan käytettyjä kuluja sekä aikaa, sillä on päästöjen kannalta ekologinen vaikutus ja ennen kaikkea se minimoi työmatkan ja aikataulujen aiheuttamaa stressiä työntekijöille. Vilkmän (2016) toteaa, että Suomessa

tehdään joka päivä yli kaksi miljoonaa edestakaista työmatkaa, joista reilusti yli puolet henkilöautolla. Palkitsemisen tunne myös toimii motivaationa, joka lisää työn mielekkyyttä (Vilkman 2016: 17).

Organisaatioille yksi suurimmista henkilöstöön liittyvistä taloudellisista kustannuksista on poissaolot. Etätyökäytäntö näkyy selkeästi taloudellisena hyötynä, kun flunssainen työntekijä voi jäädä kotiin parantamaan itseään, mutta suurimmassa osin voi kuitenkin huolehtia työtehtävistään samanaikaisesti. Työskentelymuoto on myös todella hyödyllinen, kun on kysymys lapsen sairastumisesta johtuvasta poissaolosta (Vilkman 2016: 18).

Etätyön hyötyjä punnittaessa on myös nostettava esille kokonaiskustannusten pieneneminen, mikä onnistuvat muun muassa toimistotilojen ja niiden kalusteiden hankkimisen vähenemisenä. Esimerkiksi IBM säästi kokonaiskustannuksiaan 700 miljoonaa dollaria antaessaan noin neljäs osalle työntekijöistään mahdollisuuden etätyöskentelyyn (Vilkman 2016: 18).

Vilkmanin (2016) mukaan etätyöskentely antaa työntekijälle vastuuta ja kaipaamaansa joustavuutta oman työtehtävänsä suorittamiseen. Joustavuus luo itsenäistymistä, joka taas tukee keskittymistä työtehtävään. Virtuaalisessa tiimityössä on myös todettu työnteon olevan enemmän tehtäväkeskeisempää, suunnitelmallisempaa ja myös liiketoimintasuunnitelmallisempaa. On myös todettava, että tutkimusten mukaan virtuaalitiimeissä työskentelevät kokevat työnteon tasa-arvoisemmaksi. Tämä mahdollistaa muun muassa eri ideoiden ja asiantuntemuksen laajemman käyttöönoton. On myös todettu, että määrätietoisesti johdettu virtuaalitiimi on tehokkaampi päätöksenteossa kuin niin sanotusti ”normaali” työtiimi (Vilkman 2016: 18).

Etätyö haastaa myös organisaatiota, erityisesti yhteistyön tehokkuuden sekä uudenlaisen johtamisen vuoksi. Vilkman (2016: 19) toteaa, että suurimmat haasteet etätyössä ovat yhteydessä vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, luottamukseen ja työskentelytapoihin. Tarkemmin katseltuna siis niiden puutokseen, vähäisyyteen tai vanhasta poikkeavaan

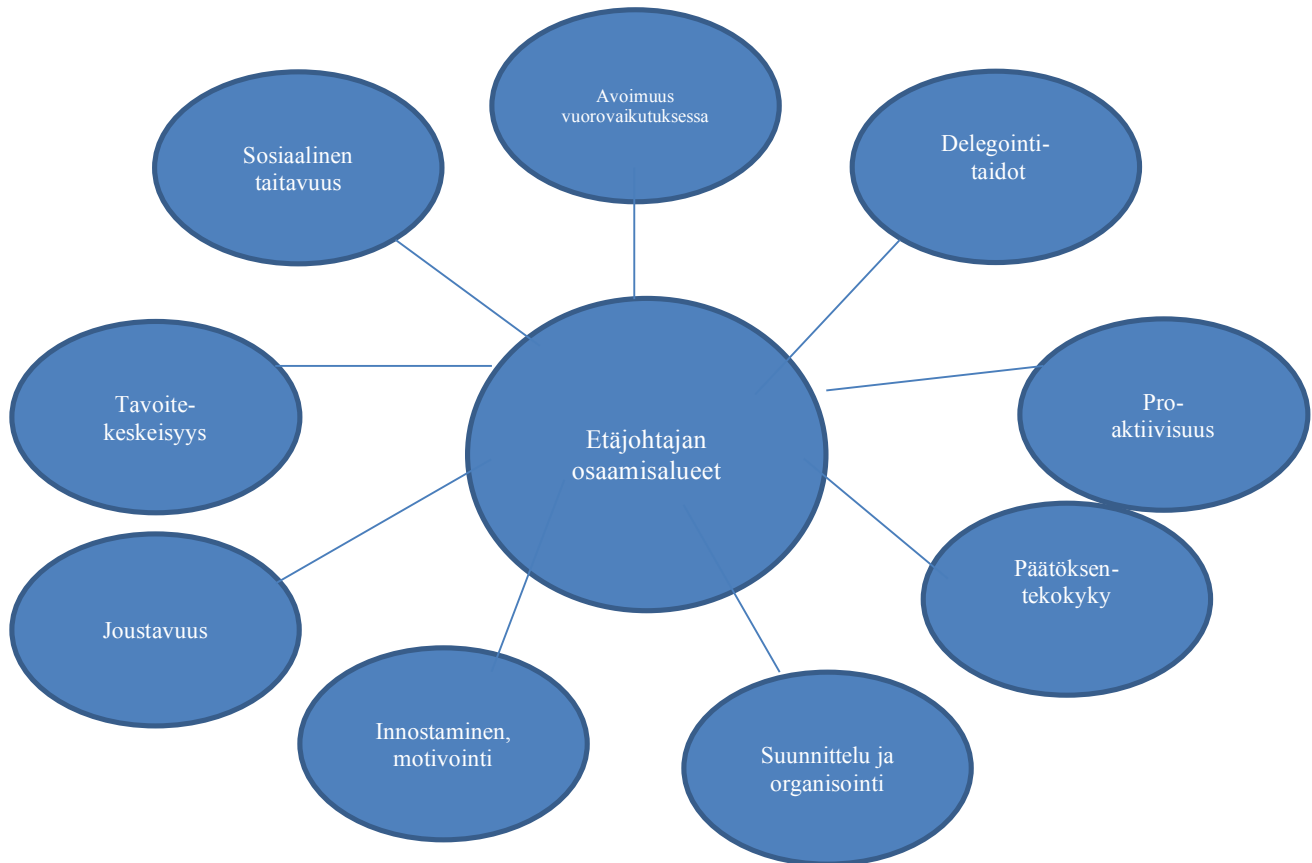
toimintatapaan. Virtuaalisen tiimin johtamisessa tulisi erityisesti keskittää huomiota tiimin sisäiseen rakentamiseen ja mutkattomaan yhteistyöhön. Vuorovaikutus on olennaisin osa tiimityöskentelyä ja erityisesti niiden tiimien kohdalla, jotka kohtaavat kasvotusten ani harvoin, on käytettävä suunnitelmallisuutta onnistuneen yhteistyön saavuttamiseksi. Tämän päivän teknologia vastaa kuitenkin hyvin etätyön näihin edellä mainittuihin haasteisiin ja luo mahdollisuuksia etäisyyden tuomien haasteiden voittamiseen.

Ihmisillä on aina ollut luontainen tarve tuntea yhteenkuuluvuutta, niin työelämässä kuin yksityiselämässä (Vilkman 2016: 19). Tästä johtuen virtuaalitiimeissä haasteeksi on koettu tuen puute. Henkinen tuki, arvostus, välittäminen, luottamus, kuuntelu sekä ohjeiden ja neuvojen antaminen ovat kaikki sosiaalista tukea joka pitäisi olla saatavilla työelämässä riippumatta siitä onko kysymyksessä virtuaalitiimi vai perinteisempi työskentelytiimi. Edellä mainitut asiat ovat suoraan yhteydessä työntekijän stressiin, työuupumukseen sekä tyytymättömyyteen ja tästä syystä niiden huomioon ottaminen on yksi toimivan etätyötiimin perustasta. Esimiehen näkökulmasta haasteita ovat luottamuksen luominen, motivoiminen osallistaminen sekä valmentaminen (Vilkman 2016: 20).

Vilkman (2016) nostaa myös esille haasteena sen, että etätyötä tulee johtaa eri periaatteilla kuin perinteistä työntekoa. Etätyöntekijöiden kohdalla on ratkaisevaa se, osaako häntä johtava esimies kyseenalaistaa omaa toimintaansa ja muuttaa perinteisiä johtamistapoja etätyöjohtamisen kohdalla (Kuvio 4). Etätyö puhkaisee vanhanaikaisien johtamistyylien kuplan. Ajattelutapa, että työntekijät pitää nähdä tulevan työpaikalle ja lähtevän, jotta voi olla varma työnteosta, kertoo esimiehestä joka johtaa ihmisten sijaan tuoleja. Esimiehen työ ei ole seurata paikallaolevia päitä, vaan johtaa työtä (Fried&Hansson 2014: 177).

On myös huomioitava, että etätyöjohtamisessa insinöörimäinen asiajohtaminen ei ole enää tätä päivää vaan etätyön kohdalla juuri esimiehen aito kiinnostus johtamista kohtaan punnitaan, kun johtamista ei voikaan enää hoitaa muun työn ohella toisen työpisteen ohi kävellessä vaan se vaatii erityistä huomioimista. Tiimi, jossa kaikki työntekijät eivät työskentele kiinteästi toimistossa, asettavat haasteita myös esimiehelle huomioimisen

tasavertaisuuden kannalta (Vilkman 2016: 23). Tasavertainen yhteydenpito kaikkiin hajautetun tiimin jäseniin on hyvin tärkeää, jotta eristäytymisen tunnetta ei esiintyisi.



Kuvio 4. Etäjohtajan osaamisalueet.

Tämän päivän tekniikka tarjoaa paljon erilaisia ratkaisuja etätyötiimien yhteydenpitoon, sekä tiedon jakamiseen. Hajautetun tiimin kohdalla tunnustetaan myös haasteeksi se, että kaikkia käytäntöjä ei voida kopioida etätyötä tekevien tiimien kohdalle. Käytäntö joka toimii jossakin tiimissä erityisen hyvin ei välttämättä toimi lainkaan samalla tavalla toisessa tiimissä. Tämä on tärkeää huomioida, eikä johtaa kaikkia henkilöitä ja tiimejä identtisillä keinoilla. On tärkeää luoda jokaisen tiimin kohdalle selkeitä sääntöjä, käytäntöjä ja sopimuksia millä tavoin teknologiaa tulee hyödyntää, mikä kunkin välineen rooli yhteistyön

mahdollistamisessa on ja miten yhteistyö konkreettisesti mahdollistetaan (Vilkman 2016: 23).

Etätyöskentely sekä virtuaalitiimit ovat siis vakavasti otettava voimavara, joka luo organisaatiolle positiivista imagoa ja pitää työntekijänsä tyytyväisinä sekä motivoituneina. Motivoituneet työntekijät luovat myös työnantajalle imagoa. Dortok (2006) toteaa, että houkuttelevan maineen saavuttaminen ja ylläpitäminen on mahdotonta ilman työntekijöiden myötävaikutusta. Työntekijöiden jäsenten toiminta ja käyttäytyminen, sekä erityisesti se, kuinka he itse mieltävät organisaation jossa työskentelevät, vaikuttaa suuresti siihen, kuinka organisaatiot ulkopuolelta mielletään (esim. Bromley 2001; Dortok 2006). Organisaation työntekijöiden näkemys eroaa todennäköisesti sen ulkopuolisten henkilöiden muodostamasta kuvasta, sillä heillä on todennäköisesti enemmän ja omakohtaisempaa tietoa ja kokemusta kyseisestä organisaatiosta (Bromley 2001). Organisaation työntekijät ovat osa yrityksen maineen rakentamista niin joka päiväisen työn suorittamisen kautta kuin osallistuessaan yrityskuvan viestintään sidosryhmille. Henkilöstö voi rakentaa yrityksen mainetta eri työtehtävien kautta, kuten asiakaspalvelun laadun kautta tai välillisesti työpanoksellaan yrityksen tuotteiden kautta (Clardy 2005). Tutkimuksien mukaan työntekijöillä on myös mahdollisuus vaikuttaa muihin organisaation ympärillä oleviin sidosryhmiin (mm. Dortok 2006). Lopullinen kuva organisaatiosta, sekä sen maine syntyvät kuitenkin lopulta niin yrityksen sisäisissä kuin ulkoisissa sosiaalisissa verkostoissa sekä näiden kommunikaatiossa.

On myös todettu, että mahdollisuus etätyöhön lisää omaan työhön vaikuttamisen tunnetta joka taas heijastuu tehokkuutena työnlaatuun. Työn laatu sekä sen tulokset paranevat, minkä kautta myös organisaation menestymisen edellytykset ovat korkeammalla kuin aikaisemmin (Vilkman 2016: 18). Lisäksi etätyöntekijöiden kohdalla myös moni asiaa yksinkertaistuu. Tämä johtuu siitä, että ainut asia mitä voidaan mitata, on suoritusta ja juuri työnteko on ainut asia millä todella on merkitystä. Liiallisten taukojen pitämisen, Facebookin käytön ja toimistoon saapumisen seuraamisen sijaan keskitytään mittaamaan työntulosta. Voidaan siis ajatella, että etätyöskentely myös selkeyttää asioita ja ainoastaan seuraamalla varsinaista

työntekoa on myös helppo tehdä johtopäätöksiä kuka todella vetää köyttä ja kuka ei (Fried&Hansson 2014: 108).

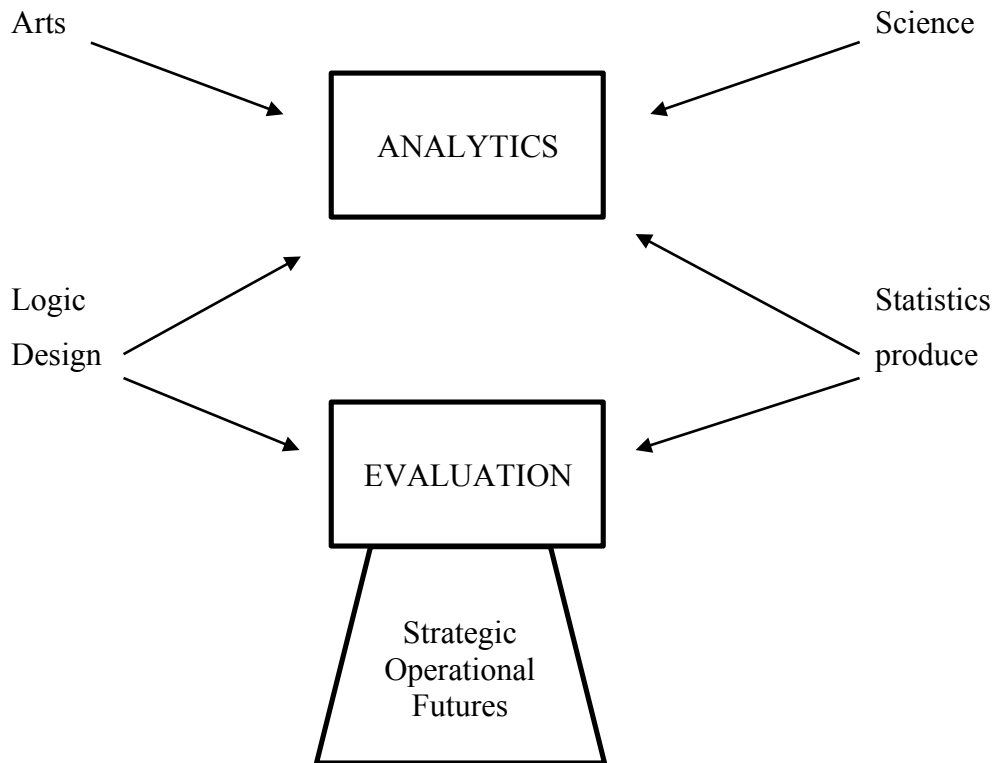
3. HR-ANALYTIikka

Tässä luvussa käsitellään HR-analytiikkaa, siitä tehtyä kirjallisuutta sekä kirjallisuuden esille tuomia hyötyjä ja mahdollisuuksia organisaatiolle.

3.1. HR-analytiikka terminä

Puhuttaessa termistä analytiikka se sekoitetaan usein virheellisesti suoraan statistiikkaan. Monet sanakirjat määrittelevät kyseisen termin analytiikan tieteen, Kreikan kielen *analutika* sanan merkityksessä, joka pitää sisällään matemaattisen analytiikan tarkoituksen (Fitz-Enz 2010: 4). HR-analytiikka on luonnollinen seuraus henkilöresurssimittareiden ja yleisen liiketoiminnan analysoinnin liitosta. HR-analytiikka kääntää henkilöresurssimittareita kohti tulevaisuutta. Se vie entisiä ja nykyisiä strategisia ja operatiivisia tietoja eteenpäin lisäämällä niihin ennakoivia indikaattoreita (Fitz-Enz 2010: 15).

Yksinkertaisesti selitettynä ja kuviossa 5 esitettynä, analytiikka on jonkin asian erilleen ottamista, jotta sitä olisi mahdollista ymmärtää paremmin. Fitz-Enz (2010) toteaa, että vastattaessa monimutkaisiin psyykkiseen tai käyttäytymiseen liittyviin tieteen kysymyksiin, käytetään tilastollisia menetelmiä usein. Jotta on mahdollista ratkaista organisaatiossa esiintyviä ongelmia, tarvitsemme loogisen rakenteen jäsentämään monia olemassa olevia muuttujia, jotka voivat vaikuttaa ihmisten suorituskykyyn. Kun olemme tunnistaneet ne muuttujat, voimme käyttää tilastoja henkilöstön eri tarpeisiin.



Kuvio 5. Analytiikan luonteenlaatu (Fitz-Enz 2010)

Henkilöstöjohtajat väittävät olevansa liian kiireisiä muuttamaan tapoja, joilla he toimivat. Toimintatapoja, jotka jättävät heidät jatkuvasti jälkeen, lisäävät kuluja ja vain väittämällä, että niiden arvo on mittaamatonta. Vaikka tietotekniikka on tehnyt sisäisestä työskentelystä jatkuvasti tehokkaampaa, henkilöstöjohtaminen ei ole tuottanut riittävää strategista arvoa, koska sillä ei ole ollut käytössä strategista hallintomallia. Tänään ja huomenna, organisaatiot tarvitsevat kipeästi inhimillisen pääoman hallintaan teknologiaa, joka perustuu puhtaasti analytiikkaan (Fitz-Enz 2010: 3-4).

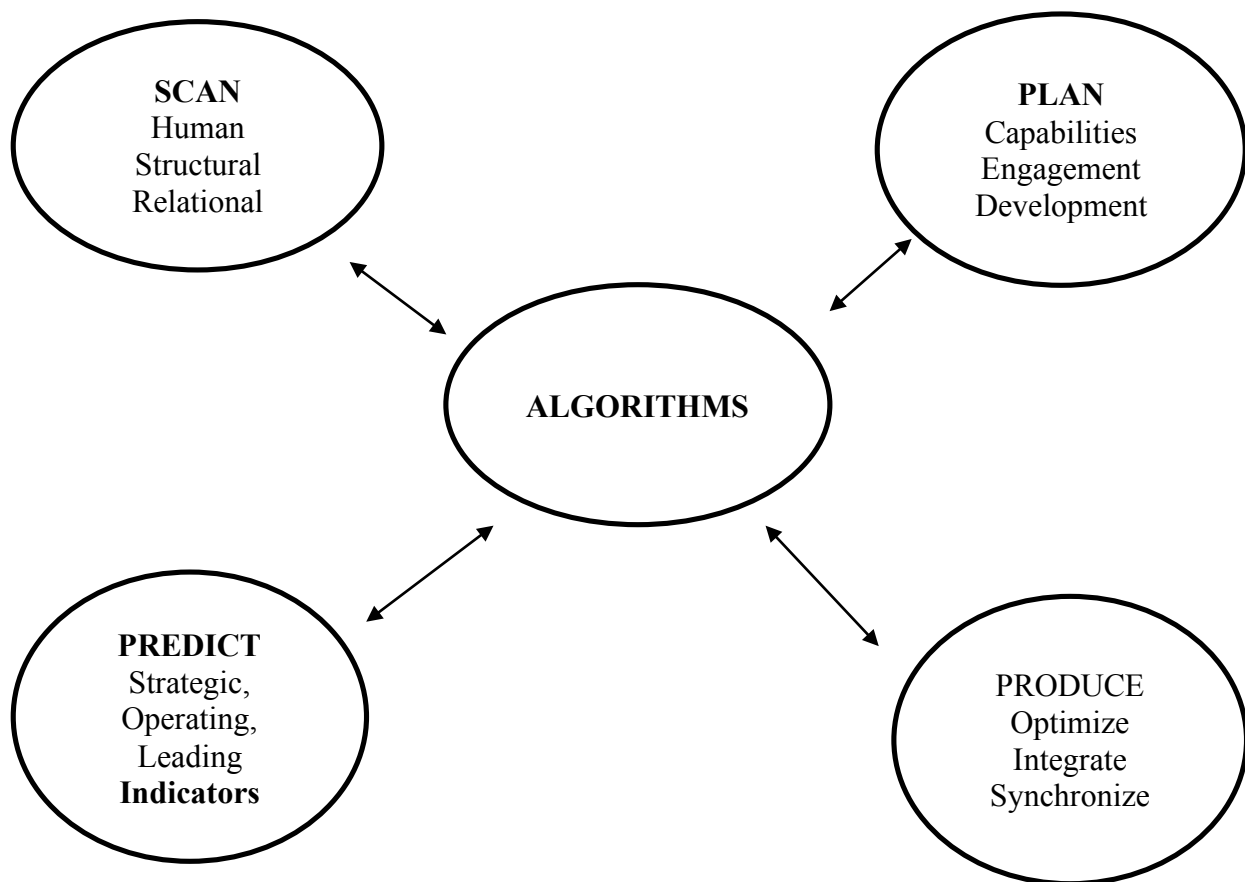
Tämän päivän haastavassa liike-elämässä, jokaisella eri työn osa-alueella on tarve analytiikalle. Taustalla on yksinkertaisesti tarve ymmärtää sijoitetun pääoman tuottoa (Return on investment) ja sitä kautta saada tietoa relevantista, ajankohtaisesta sekä merkittävästä datan tulkinnasta, jotka auttavat tarkentamaan prosesseja kehityksessä (Sara Nolan 2011). David Green (HRx-paneeli 2017) toteaa, että analytiikan hyödyntäminen vie

organisaatiot arvelusta tietämiseen. Analytiikka ja data ovat tärkeässä roolissa jokaisessa organisaatiossa ja perimmäisenä tavoitteena on luoda aitoa arvoa yritykselle henkilöstödatasta. Datan käyttö on yleistynyt jokaisella liiketoiminnan osa-alueella, eikä henkilöstöjohtamisen pitäisi erota tässä suhteessa. Kun HR-analytiikka otetaan käyttöön laajemmin, dataan perustuvat päätökset tulevat olemaan yleinen käytäntö kaikissa henkilöstöjohtamisen sovellusalueissa. Organisaatioiden tulisikin investoida aggressiivisesti tähän uuteen opinalaan, liittämään se muuhun liiketoimintaan ja harjoittaa tiimensä tuomaan tietoa datana töihin, jokaisessa henkilöstöön liittyvässä päätöksessä (Global Human Capital Trends 2015: 73).

Tähän saakka liiketoiminnan älykkyyden (BI) puuttuva osa on ollut inhimillinen pääoman ja erityisesti ennakoivan henkilöstöanalyysin (HRA) data. HRA on henkilöstöresurssien ja yleisen liiketoiminnan analysoinnin välisen avioliiton kasvannainen. Aikaisemmin henkilöstöresursseja analysoivat mittarit on rajoitettu vastaamaan lähes yksinomaan työmarkkinakysymyksiin, koska ne liittyvät liiketoimintasuunnitelmaan. HRA on avannut oven paljon laajempaan ja hyödyllisempään näkemykseen mittareista. Se voi käyttää ja hyödyntää mitä tahansa tai kaikkia BI-tietoja sekä tukea henkilöstöresursseja ja vaikuttaa työntekijöihin kaikilla tasoilla, jopa johtajiin. HRA kääntää henkilöstöresursseja kohti tulevaisuutta. Tämä toimintatapa hyödyntää menneitä ja nykyisiä strategisia ja operatiivisia tietoja lisäämällä siihen johtamisen alan indikaattorit (Fitz-Enz 2010: 15).

Ensimmäistä kertaa on olemassa tilaisuus tehdä merkittävä aika hyppy inhimillisen pääoman hallintaan, hyppy vanhentumisesta innovaatioon analyysin avulla. Tämän mahdollistaa uusi suunnitelma ennakoivasta johtamisesta, tai HCM: 21 (inhimillisen pääoman hallinta 2100 luvulle). HCM: 21 on havainnollistettu kuviossa 6. Tämä läpimurto-ohjelma kehitettiin kahdeksantoista kuukauden aikana osana Predictive Initiative -ohjelmaa, joka on yhteenliittymä suurista organisaatioista ja ajattelujohtajista, jotka ovat sitoutuneet muuttamaan ihmisten johdon strategiseksi toiminnoksi. HCM tai inhimillisen pääoman

hallinta on logiikan kehys, jota käytetään tietojen keräämiseen, organisointiin ja tulkitsemiseen sekä myöhemmin myös tietoon tulevien tapahtumien todennäköisyyden arvioimiseksi. HCM vie arvaamisen pois päätöksentekoprosessista. Tämä auttaa henkilöstöhallintoa selviytymään aiemmin kerätyistä tiedoista ja vanhentuneesta kokemuksesta ja korvaamaan sen tulevista näkemyksistä ja välineistä sen vaikuttamiseen. Tätä kutsutaan "huomisen hallitsemiseksi, tänään". (Fitz-Enz 2010: 5)



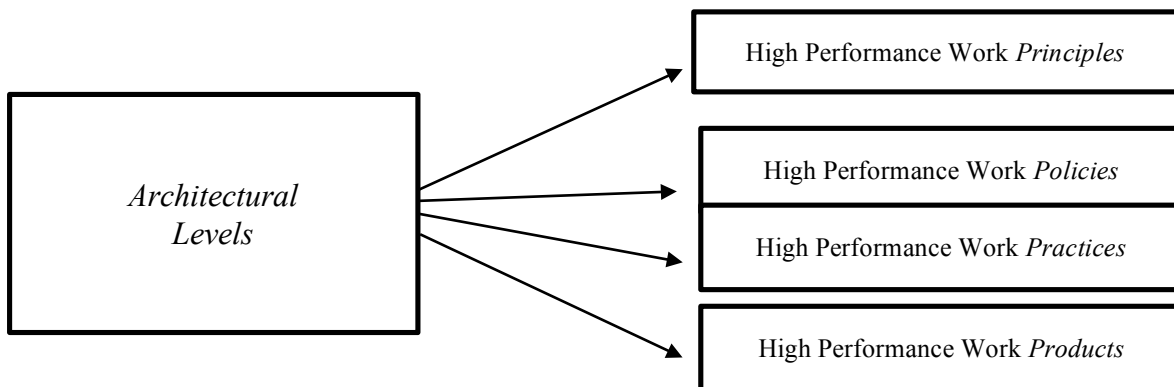
Kuvio 6. HCM malli (Fitz-Enz 2010)

3.2. HR-analytiikan sovellusalueet

HR-analytiikan mahdolliset sovellusalueet ovat hyvin laajat. Käytännöt ovat kuitenkin vasta yleistymässä ja Human Capital Instituten teettämän tutkimuksen mukaan 86% maailmanlaajuisista henkilöstösastoista tunnusti, etteivät he ole virallisesti ottaneet käyttöön analytiikkaa henkilöstöjohtamisessa (Calnan 2016). HR-analytiikalle positiivinen käänne on kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa, olemassa on runsaasti tapaustutkimusta ja arvokkaita kokemuksia, joita on mahdollista soveltaa kaikenkokoisten organisaatioiden toimintaan.

Aikaisemmissa henkilöstöjohtamista koskevissa tutkimuksissa todetaan, että kasvavassa määrin organisaatioiden suorituskykyä on merkittävästi parantanut henkilöstöhallinnon järjestelmät, jotka keskittyvät kehittämään organisaation inhimillistä pääomaa (Human Capital) hankkimalla, kehittämällä ja motivoimalla parhaita kykyjä (Posthuman, Campion, Masimova & Campion 2013). Niitä henkilöstöhallinnon järjestelmiä jotka keskittyvät kehittämään työntekijöiden pätevyyttä, sitoutumista sekä tuottavuutta kutsutaan *Korkean suorituskyvyn työjärjestelmiksi* (High performance worksystems) (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg: 2000; Datta, Guthrie, & Wright: 2005). Lukuisat tutkimukset ovat todistaneet, että organisaatiot jotka ovat ottaneet käyttöön Korkean suorituskyvyn työjärjestelmiä ovat saavuttaneet niin korkeita toiminnallisia kuin taloudellisia tuloksia (e.g., Arthur, 1994; Bae & Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Sun, Aryee, & Law, 2007; Way, 2002). Korkean suorituskyvyn työjärjestelmien avulla on mahdollista parantaa organisaation taloudellista suorituskykyä, välivaiheiden kautta, kuten työhyvinvointia ja tuottavuutta sekä parantaa liiketulosta ja työpoissaoloja (e.g., Cappelli & Neumark, 2001; Macky & Boxall, 2007; Wang, Yi, Lawler, & Zhang, 2011).

Johdonmukaisuuden ja selkeyden puute tukahduttaa teoreettista kasvua heikentämällä kykyämme vetää yhteyksiä tutkimusten välille ja tätä kautta kehittää uutta tietoa siitä, miten korkean suorituskyvyn työjärjestelmät todellisuudessa toimivat. Vastahakoisuus korkean suorituskyvyn työjärjestelmiä kohtaan voi johtua osittain siitä, että organisaatioille ei ole olemassa selvää ja johdonmukaista luokittelua, jonka avulla olisi mahdollista tunnistaa erilaisia käytäntöjä ja niiden suhdetta suorituskyvyn tuloksiin. Tämän vuoksi Posthuma, Campion, Masimova & Campion (2013) ovat kehittäneet *monitasoisen arkkitehtuurisen viitekehksen* (Architectural levels, Kuvio 7), jonka avulla on mahdollista selittää miksi tietyt käytännöt sulautuvat korkeamman organisaation suorituskykyä parantaviin järjestelmiin. Arkkitehtuurista tulee korkean suorituskyvyn työjärjestelmä, kun sen sisällä olevat eri tasot ovat samassa linjassa ja järjestelmän eri elementit (esimerkiksi *käytännöt, practices*) pyrkivät kohti saman tavoitteen saavuttamista.



Kuvio 7. Monitasoinen viitekehys (Posthuma yms. 2013)

Posthuman yms. (2013) lajittelee henkilöstöhallinnon tehtävät seuraavan laisiin kokonaisuuksiin: Sitouttaminen ja hyödyt, Työtehtävät ja työn suunnittelu, Koulutus ja kehitys, Rekrytointi ja valinnat, Työntekijäsuhteet, Viestintä, Tulosohejaus ja arviointi sekä Ylennykset. Tässä tutkimuksessa käsittelemme henkilöstöhallinnon tehtäviä Posthuman yms. (2013) luokittelun mukaan ja emme ota huomioon sen ulkopuolelle mahdollisesti jääviä tehtäviä.

3.2.1. Henkilöstöhallinnon statistiikkavaatimukset lain puitteissa

Henkilöstö on organisaation tärkein kilpailutekijä, mutta samalla sen arvon muuttaminen numeraaliseen muotoon ei ole ollut itsestäänselvyys. On myös selvää, että henkilöstö on kallis sijoitus, jonka tulee olla myös tuottava organisaatiolle. Henkilöstöstä kerätään tänä päivän paljon statistiikkaa sekä dataa, joista osaa jatkokäytetään analytiikaksi. Tämä data koskee yleisimmin eläköitysmispiikkejä, rekrytointitarpeita, palkkatasoseurantaa, kulunvalvontaa, koulutustarpeita sekä työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Organisaatioiden sisäiseen käyttöön datan keräämisen lisäksi dataa henkilöstöstä raportoidaan myös ulkopuolisille. Vuosittain organisaatiot toimittavat palkka sekä verotietoja valtiolle, käytetyn työajan jakautumista Tilastokeskukselle sekä työvoimatilastoja Elinkeinoelämän keskusliitolle. Edellä mainittujen lisäksi organisaatiot toimittavat myös ansiokehitysstatistiikkaa Tilastokeskukselle, eläkevakuutuksista tietoa vakuutusyhtiöille ja olemassa oleva henkilöstömäärä yritysrekisteriin.

Tämä tutkielma ei käsittele lain vaatimaa statistiikkaa henkilöstöstä vaan keskittyy tutkimaan organisaation omasta tahdosta kerättyä statistiikkaa, jota jatkokäytetään analytiikaksi jonkin ennalta määritellyn tavoitteen vuoksi.

3.3. HR-analytiikan hyödyt sekä mahdollisuudet

Kukaan ei epäile ennennäkemätöntä muutosvauhtia tämän päivän liike-elämässä. Ulrich (2016) kuitenkin muistuttaa, että mikäli eri alojen organisaatiot haluavat onnistua tässä muuttuvassa maailmassa, heidän tulee luottaa entistä enemmän henkilöstöjohtamisen oivalluksiin sekä näkemyksiin. Henkilöstöjohtamisen ala on kuitenkin risteyksessä: se voi jatkaa keskittymistään tarjoamaan palveluja, jotka tuottavat tehokkaampia organisaatioita tai se voi vastata mahdollisuuteen muuttaa ja luoda yhä enemmän markkina-arvoa organisaatiolle. Luodakseen enemmän markkina-arvoa, HR voi tarjota innovatiivisia kykyjä, johtamista ja organisaatiolle uusia ratkaisuja (Ulrich 2016).

Aikaisemmat yrityskohtaiset tulokset puhuvat vahvasti analytiikan hyödyistä. Esimerkiksi *Randstad*:in tekemän tutkimuksen mukaan alle kuusi kuukautta työtehtävässään olleiden työntekijöiden työtehokkuus oli selkeästi keskiarvon alla. Henkilöstöhallinto päätti, että jokaisen uuden työntekijän tulee käydä läpi kahden päivän kyvykkyytestaus ja tästä saadun analytiikan kautta suoritetaan uudelleenorganisointia. Toimintatavan myötä *Randstad* saavutti 18% työtehokkuuden korotuksen. *Network Rail* työllistää yli 35 000 rautateillä toimivaa työntekijää, joiden sairauspoissaolot ovat rasittaneet yrityksen toimintaa (Calnan 2016). Analytiikan avulla yrityksen henkilöstöhallinnon oli mahdollista selkeyttää yleisimmät poissaolojen syyt sekä sairaudet ja tuoda tätä tietoa työntekijöiden keskuuteen. Analytiikan avulla tuodun tiedon jakaminen työntekijöille mahdollisti asioihin puuttumisen jo ennen sairauden tai poissaolon syntymistä. Toimintatavan myötä poissaolojen määrä painui alle kymmeneen prosenttiin ja yritys teki säästöjä yli miljoona puntaa (Calnan 2015).

Saksalainen *Deutsche Bank* sen sijaan on käyttänyt analytiikkaa henkilöstöjohtamisen tukena jo pidemmän aikaa. Analytiikan avulla on tuotu tietoa niin henkilöstökoulutukseen osallistumisesta kuin äitiysloman jälkeen palaavien työntekijöiden prosentuaalisesta määrästä sekä palvelusvuosien määrästä (Calnan 2016). *Finnair*illa HR-analytiikan avulla on ratkaistu yritykselle kalliita sairauspoissaoloja ja kehitetty työvuorosuunnittelua tehokkaammaksi. *Tieto Oy* on sen sijaan hyödyntänyt analytiikkaa, kun on haluttu selvittää, millaiset projektit aiheuttavat korkeita stressitasoja työntekijöille (HRx-paneeli 2017).

Deloitte:n Global HC Trends (2015) tutkimuksen mukaan HR-analytiikkaa voi hyödyntää muun muassa työntekijän sitouttamisen ymmärtämisessä ja ennakoimisessa, työntekijän työtehon tehostamisessa, lahjakkuuksien lähteiden laajentamisessa ja palkkaustaitojen parantamisessa sekä myynnin ja asiakaspalvelun korkeaksi profiloinnissa.

Yrityksissä henkilöstö on sen kallein voimavara (Luoma 1998: 71) ja tästä syystä yhä tärkeämmäksi koetaan ymmärtää, miksi työntekijät jättävät yritykset eli päättävät

irtisanoutua. Analytiikkaa on hyödynnetty irtisanoutumisten ennakoimisessa pelkästään henkilöiden sosiaalisen median käytön perusteella saadusta analytiikasta. Ennakoimisen avulla yritysten on mahdollista vaikuttaa mahdollisten irtisanoutumisien ehkäisyssä ja arvokkaan työntekijän menetys voidaan ehkäistä. Monet yritykset hyödyntävät myös analytiikkaa työtehon tehostamiseen. Global HV Trends (2015) mukaan yritykset ovat tarkastelleet palkkioiden ja bonuksien aiheuttamaa työtehon tehostamista ja analytiikan avulla huomanneet, että bonuksien määrä oli jaettu liian tasaisesti yrityksen työntekijöiden kesken. Tutkimuksen kautta huomattiin, että keskitason työntekijöihin bonukset vaikuttivat toivotusti, kun taas korkeammin menestyneet lähtivät pois kohti vihreämpiä lautumia. Tulosten avulla yrityksen johto pystyi vaikuttamaan palkitsemisjärjestelmään, niin että palkitsemisen avulla todella saatiin aikaiseksi työnteon tehostumista jokaisella eri osa-alueella.

Rekrytoinnissa ja kykyjen etsinnässä analytiikan mahdollisuudet ovat moninaiset. Vuosien ajan työnhakijat ovat joutuneet läpikäymään useita raskaita työhaastatteluja sekä erilaisia testejä. *Google* on hyödyntänyt analytiikkaa rekrytointiprosesseissa ja huomannut, että lähes jokaisen haastateltavan kohdalla, neljännen haastattelukierroksen jälkeen tehdyt toimenpiteet ovat olleet ajanhukkaa yrityksille. Tämä tulos ei tuo ainoastaan virtaviivaisuutta rekrytointiin, vaan tieto auttaa yrityksiä myös ymmärtämään mitkä ovat ne tekijät jotka johtavat parhaaseen työsuoritukseen. Yritykset, kuten *Oracle* ja *ADP* analysoivat myynnin kehitystä perustuen lahjakkaisiin ominaisuuksiin. Analytiikan avulla heidän on mahdollista päättää kuka palkata, miten asettaa kiintiöitä ja kenestä pitäisi soveltuvuuden perusteella tulla myyntiin johtaja. (Global HV Trends 2015: 73)

HR-analytiikka soveltuu myös pidemmälle kuin vain tavanomaisimpiin henkilöstöjohtamisen sovellusalueisiin. Esimerkiksi monet rahoituspalveluyritykset ovat käyttäneet analytiikkaa ennustamaan etiikkaa ja sen mahdollisesta aiheuttamia ongelmia organisaatiossa. Analytiikka ulottuu myös muihin kiinnostaviin alueisiin, kuten miten ihmiset oppivat ja pystyvät edistymään urallaan. Oppimisen hallintajärjestelmät tarjoavat

uusia työkaluja, jotka käyttävät dataa "suositeltava oppiminen" tavalla, samoin kuin *Amazon* ja *Netflix* suosittelevat käyttäjälleen kirjoja tai elokuvia. (Global HV Trends 2015: 73)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkittavat yritykset sekä tutkimusmenetelmä. Samalla käydään läpi aineiston keräämistä ja sen analysointia.

4.1 Yritysten esittely

Tutkimukseen osallistui neljän eri yrityksen henkilöstöjohtajan tai –päällikön tehtävissä toimivia henkilöä. Kaikki yritykset ovat kooltaan suuria yrityksiä, joissa jokaisessa etätyöskentely on jo vakiinnuttanut asemansa yhtenä yleisenä työskentelymuotona. Suurimassa osassa yrityksiä etätyötä tehtiin silloin tällöin ja joissakin yrityksissä löytyi myös täysin etätyösopimuksen parissa työskenteleviä työntekijöitä. Yritysten toimialoja ovat teollisuus, vakuutus- ja eläke sekä tilintarkastus.

Kaikki yritykset toimivat globaalissa työympäristössä. Yritykset organisoivat globaalia toimintaansa eri maissa sijaitsevien toimistojen sekä virtuaalitiimien avulla. Lisäksi suurimassa osassa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä työskenneltiin myös paljon asiakkaiden tiloissa, joten muualla työskentelyyn oli jo olemassa tarvittavat välineet. Varsinainen etätyöskentely nähdään yrityksissä suurimmassa määrin kuitenkin enemmän projektikohtaisena kuin jatkuvana työskentelymuotona. Tutkimukseen osallistuvien yritysten liikevaihto (2016) vaihteli 2,6 milj. - 221 milj. euron välillä ja henkilöstö 105 – 12 000 työntekijän välillä (Kauppalehti Yrityshaku).

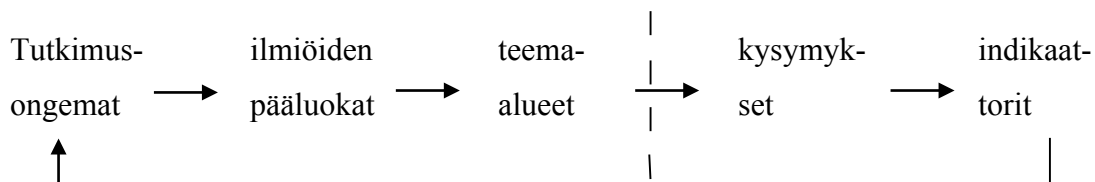
Tutkimukseen osallistuvat yhtiöt ovat laajemmassa tarkastelussa matriisiorganisaatioita. Kyseinen organisaatorakenne on rakennettu kahden tai useamman osa-alueen ympärille, jotka voivat käsittää esimerkiksi tuotteita tai alueita ja näissä työntekijällä on aina vähintään kaksi johtajaa. Matriisiorganisaatiota johdetaan siis samanaikaisesti useammasta kuin yhdestä suunasta (Galbraith 2009: 3). Yleisesti tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on lähiesimies jota ohjaa toinen korkeammassa asemassa oleva esimies. Etätyötä koskevassa projektissa kysymyksessä on yleisesti taas projektipäällikkö sekä suunnittelupäällikkö, jotka

molemmat johtavat työntekijää ja häneen kohdistuu siis projektin toteutuksen aikana ristikkäisohjausta. Tutkimuksessa tulee siis ottaa huomioon, että työntekijöitä ohjaa useampi henkilö eikä ainoastaan lähiesimies.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Etäjohtaminen sekä HR-analytiikka tapahtuu esimiehen sekä työntekijän tai henkilöstöhallinnon ja työntekijän välillä, jolloin teemahaastattelujen avulla oli mahdollista saada tarkin kuva yritysten toimintavoista näillä aloilla. Haastattelut kohdistettiin yrityksissä toimiville henkilöstöpäälliköille tai esimiehille, joiden tiimissä oli yksi tai useampi etätyötä tekevä työntekijä. Kaikki haastateltavat yritykset osallistuivat tutkimukseen anonymisti. Päänäkökulma oli henkilöstöpäällikön näkemys, mutta kokonaisuuden hahmottamiseksi tutkimukseen osallistui myös esimiehiä, jotta tutkimus sai myös konkreettisia sekä käytännönläheisiä piirteitä. Henkilöstön ja etätyötä tekevien henkilöiden lukumäärä vaihteli jokaisessa tutkittavassa yrityksessä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisin käytetty tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Teemahaastattelu, kuten kuvio 8 esittää, ei sido haastattelua kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tarkkaan muotoon, haastattelujen määrään tai määrätä miten syvälle aiheeseen haastatteluissa tulisi mennä. Teemahaastattelu ei myöskään sido aihetta yksityiskohtaisiin kysymyksiin vaan antaa mahdollisuuden käsitellä aihetta isompana teemana. Teemahaastattelun vahvuutena on tuoda juuri haastateltavan oma ääni kuuluviin tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48.)



Kuvio 8. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi&Hurme 2001)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, käsiteltävät teemat ovat siis kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48). Haastattelujen teemat (etäjohtamisen nykytila, etäjohtamisen kehittäminen, HR –analytiikan nykytila ja HR –analytiikan kehittäminen) valittiin niin, että ne käsittelevät tutkittavaa aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti mutta tarkasti ja mahdollistivat erilaisten näkökulmien esille tuomisen. Tutkimuksen teemahaastatteluissa annetaan osallistuvien äänen kuuluu mahdollisimman hyvin ja mahdollistetaan juuri heidän tulkintansa tutkittavasta aiheesta. Lisäksi tällä haastattelumenetelmällä halutaan korostaa miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Yhtenevästä teemasta huolimatta, yhteneväisyys kysymyksissä haastattelijoiden välillä on havaittu paljon vaihtelua. Vaihtelusta huolimatta on tärkeää, että teemahaastattelussa ei kuitenkaan kysytä mitä vain keneltä tahansa, vaan pyritään löytämään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti merkityksellisiä vastauksia.

Koska etukäteen asetetut teemat tulee perustua tarkasti tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo valmiiksi tiedettyyn asiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75), tämän tutkimuksen haastatteluteemat nousivat edellä muodostetusta tutkimuksen teoreettisesta kehyksestä painottuen. Teemahaastatteluun osallistuvat henkilöt valittiin niin, että tutkittava aihe liittyy heihin tai, että tutkittava ilmiö vähintään koskettaa haastateltavia henkilöitä. Tässä tutkimuksessa ilmiön pintapuolinen tunteminen ei kuitenkaan riittänyt vaan aihealueesta tuli olla laajempaa käsitystä. Teemahaastattelun vahvuutena on se, että haastateltavien omat tulkinnat tuodaan vahvasti esille. Samoin kyseisessä haastattelumuodossa otetaan huomioon se, että merkitykset syntyvät silloin kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48).

4.3 Aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat henkilöt valitaan ennalta suunnitellusti, eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi ym. 2009: 210). Tämän tutkimuksen teemahaastattelut (4 kpl) tehtiin neljän eri yritysten henkilöstöpäälliköille ja -johtajille, joiden työkuvaan kuuluu seurata, suunnitella, edistää ja osaksi myös hallinnoida edustamiensa yrityksiä etäjohtamista ja HR-analytiikkaa. Tämän lisäksi tutkimukseen haastateltiin kahdeksan (8 kpl) etäjohtavaa esimiestä.

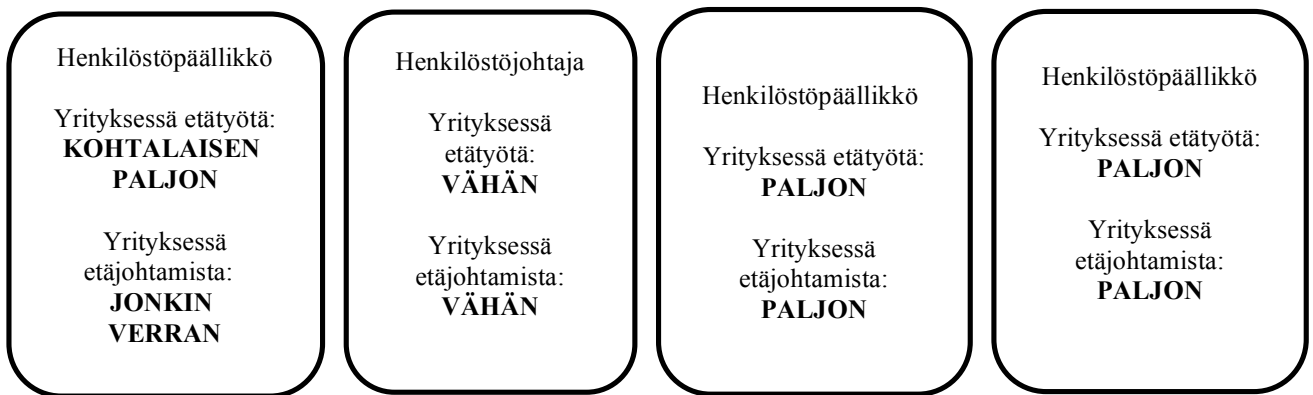
Potentiaalisten haastateltavien yhteystietoja saatiin useampia kappaleita, mutta haastateltavien henkilöiden valintaan vaikutti se, että yritysten tuli olla mahdollisimman tasapuolisia kokonsa osalta, mutta edustaa kuitenkin eri aloja. Tällä tavoin on oletettavaa, että erot haastatteluissa eivät johdu ainoastaan siitä, että organisaatiot ovat niin erikokoisia tai työtehtävät niin eri tyyppisiä. Haastateltavien organisaatioiden tuli myös toimia globaalisti ja etätyön olla jo jossain määrin yleinen työskentelymuoto. Kaikki haastateltavat henkilöpäällikön tai -johtajan tehtävässä toimivat henkilöt olivat naisia ja esimiehen tehtävässä toimivista kaksi oli naisia ja kuusi miehiä. Kaikki esimiehet vastasivat sähköiseen haastattelupyyntöön.

Haastattelun tärkein päämäärä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aihepiiristä. Haastattelun onnistumisen ja siitä saadun tiedon maksimoimiseksi on suositeltavaa, että haastattelukysymykset luovutetaan haastateltaville henkilöille jo ennen itse haastattelua ajankohtaa. Tällä tavoin haastateltavat henkilöt voivat jo hyvissä ajoin miettiä haastattelun teemaa sekä vastauksien mahdollisia pääpiirteitä. Kysymyksien luovuttamisen voi toteuttaa esimerkiksi samalla kun haastattelun ajankohta sovitaan (Tuomi & Sarajärvi 2009:73). Haastateltaviin henkilöihin oltiin yhteydessä sähköpostitse ja haastatteluajasta sovittaessa ilmoitettiin käsiteltävät teemat. Haastattelua edeltävällä viikolla haastateltaville toimitettiin kysymykset. Haastateltaville ilmoitettiin, että tutkimuksen tulokset tullaan esittämään pro gradu -tutkielmassani anonymoineina siten, ettei ketään henkilöä tai yritystä ole mahdollista tunnistaa. Haastattelupyynnöt (Liite 1.) lähetettiin sähköpostitse kaksi-kolme

viikkoa etukäteen ja haastatteluajoina annettiin joulukuu sekä tammikuun alku, jolloin haastatettava itse sai valita hänelle sopivimman ajankohdan. Tällä tavoin jokaiselle löytyi kohtalaisen helposti sopiva ajankohta. Haastattelut suoritettiin joulukuun 2016 ja tammikuun 2017 välisenä aikana.

Henkilöstöjohtajien ja -päälliköiden haastattelut tehtiin organisaatioiden toimipisteiden omissa neuvotteluhuoneissa ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Esiemien haastattelut suoritettiin sähköpostin välityksellä (Liite 2.). Tämän tutkimuksen laajempaa osiota edustavat haastattelut pystyttiin suorittamaan kasvokkain ja jokaisen haastatettavan kohdalla käytettiin samaa haastattelurunkoa. Haastattelurunkoa apuna käyttäen, haastattelu eteni loogisesti eikä suuria eroja kysymyksien esittämisessä ilmennyt.

Mikäli yhteistä sopivaa haastatteluajankohtaa ei olisi löytynyt, olisi haastattelut olleet mahdollista suorittaa puhelimitse tai *Skype* -videopuhelun välityksellä. Haastatteluja nauhoitettiin yhteensä 136 min ja jokainen haastattelu kesti vähintään 22 minuuttia, pisimmän kestäessä 51 minuuttia.



Kuvio 9. Haasteltavat henkilöt.

Haastattelujen teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymyksiä muokattiin tilanteen ja työtehtävän mukaan. Teemat olivat:

- Taustatiedot
- Etäjohtamisen nykytila
- Etäjohtamisen kehittäminen
- HR-analytiikan nykytila
- HR-analytiikan kehittäminen
- Vapaa sana

Jokaisessa pääteemassa oli 2-3 alakysymystä, joiden avulla haastattelu eteni rationaalisesti eteenpäin, mutta jokaisessa haastattelussa alakysymykset saattoivat vaihdella hieman sijoittelultaan, mikäli haastateltava ohjasi sitä jonkin alakysymyksen suuntaan. Haastattelussa ei myöskään pyritty siirtymään teemasta toiseen tietyssä aikavälissä vaan tarkoituksena oli antaa haastateltavalle mahdollisuus tuoda kaikki näkökulmat esille koskien pääteemaa. Haastattelussa haluttiin myös mahdollisuus ja vapaus tuoda esille konkreettisia tilanteita ja esimerkkejä.

Haastateltavat henkilöstöpäälliköt ja -johtajat (taulukko 1) olivat työskennelleet keskimäärin 16,5 vuoden ajan kyseisessä organisaatiossa. Työtehtävät ja vastualueet vaihtelivat organisaatiosta riippuen. Yhtenäisinä työtehtävinä oli rekrytointiin liittyvät toimenpiteet, henkilöstön koulutus sekä kehitys, työhyvinvointi ja henkilöstöhallinnon asioista raportointi sekä yhteydenpito organisaation johdolle. Kaikki Henkilöstöjohtajat ja -päälliköt toimivat myös erilaisissa tehtävissä koko organisaation henkilöstön työelinkaaren eri aikoina palkkauksesta irtisanoutumiseen.

Haastattelun perusteella voidaan todeta, että tehtävät olivat hyvin moninaisia ja vaativat organisaation henkilöstöhallinnon tehtävien kokonaisvaltaista hahmottamista. Lisäksi lähes kaikilla tutkimukseen osallistuvista henkilöistä oli kokemusta myös muissa tehtävissä toimimisesta kyseisessä organisaatiossa. Haastateltavilla oli työkokemusta

henkilöstöpäällikön tehtävistä keskimäärin 7 vuotta. Suurin osa haastateltavista oli työskennellyt samassa toimipisteessä koko työsuhteen ajan. Haastateltavat henkilöt olivat kaikki koulutukseltaan maistereita, niin kauppätieteiden, filosofian kuin humanistitieteiden.

ROOLI	KOULUTUS	TYÖSKENTELY YRITYKSESSÄ	AIKAISEMPI KOKEMUS HR -ANALYTIIKASTA
Henkilöstöpäällikkö	Filosofian Maisteri	11 vuotta	Vähän
Henkilöstöpäällikkö	Kauppätieteiden maisteri	6,5 vuotta	Kohtalaisesti
Henkilöstöpäällikkö	Kauppätieteiden maisteri	30 vuotta	Kohtalaisesti
Henkilöstöjohtaja	Hallintotieteiden maisteri	20 vuotta	Vähän

Taulukko 1. Haastateltavien henkilöiden taustatiedot

Huomioitavaa oli, että suurin osa henkilöstöjohtajan tai –päällikön tehtävässä toimivista henkilöistä ei ollut opiskellut suoranaisesti henkilöstöjohtamista eikä siis ainakaan koulutuksen kautta ollut saanut tietoa etäjohtamisesta tai HR-analytiikasta.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin litteroimalla äänitysnauhoilta jokainen haastattelu ensin omaksi kokonaisuudekseen. Tämän tutkimuksen teemahaastattelujen kohdalla analysoinnissa pyritään keskittymään erityisesti siihen, mitä jokainen haastateltava on

kustakin teemasta kertonut. Laadullinen aineisto jaetaan jokaisen aihepiirin alle erikseen, jonka avulla on mahdollista vertailla ennalta asetettujen teemojen esille tulemistä aineistossa. Tutkimuksen aineiston keräämisen jälkeen seurasin sen jäsentely teemojen alle, joka oli kuitenkin kohtalaisen helppoa, sillä teemat loivat jo suhteellisen selkeän jäsennyksen valmiiksi aineistolle (Tuomi & Sarajärvi 2009: 93).

Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 12 henkilöä. Tämä määrä henkilöitä edustaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyvin pientä tutkimusta, kun taas teemahaastattelun aineistona kohtalaisen suurta tutkimusta. Lähtökohtana teemahaastattelulle oli päästä mahdollisimman syvälle tutkittavaan aiheeseen, jotta siitä saatu materiaali olisi mahdollisimman korkealaatuista. Kuten Hirsjärvi ja Hurme toteavat (2001: 135), huomattiin myös tässä tutkimuksessa, että määrällisesti suuri aineisto ja konkreettinen lähestymistapa aiheeseen haastavat tutkijaa analyysivaiheessa työläisyyden vuoksi.

Tämän tutkimuksen analysointitapana käytettiin uusien yläkäsitteiden muodostamista. Ääninauhalta tallennetusta aineistosta purettiin otteita ja päätelmiä teemojen alle jokaisen haastattelun jälkeisenä iltana tai viimeistään kahtena seuraavana päivänä. Koska haastattelut ovat vielä tuolloin tuoreena mielessä, auttaa tämä niiden analysointia (Hirsjärvi ja Hurme 2001: 138). Jokainen haastattelu nauhoitettiin omana tiedostonaan, joten yksittäisiin haastatteluihin oli helppo palata, mikäli se oli tarpeellista. Haastateltavien taustatiedot täytettiin Excel-taulukoon, jonka avulla niiden analysointi sekä keskiarvot olivat helposti todettavissa.

Laadullisen aineiston käsittelyssä on useita eri vaiheita, sisältäen sekä analyysiä että synteisiä. Tämän tutkimuksen analyysissä aineistoa pyrittiin erittelemään ja luokittelemaan, jotta se mahdollistaisi synteisin ja kokonaiskuvan luomisen sekä etäjohtamisen haasteista, että HR –analytiikan mahdollisuuksista, jolloin tätä ilmiötä ja sen välistä dynamiikkaa voitaisiin tarkastella uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme 2001: 143).

Haastattelujen avulla saatu tietoa jaettiin ennalta määriteltyjen teemojen alle ja eroteltiin koodin avulla, jotta oli mahdollista tunnistaa, onko kyseessä henkilöstöpuolen edustajan vai esimiehiä edustavan henkilön vastaus. Henkilöstöjohtajien ja –päälliköiden vastaukset koodattiin merkinnällä ”HR” ja esimiehien vastaukset koodilla ”ES”. Aineiston yhdistelyssä luokittelu ja aineiston koodaaminen muodostettuihin luokkiin ei ole analyysin lopullinen tavoite, vaan kuten tässä tutkimuksessa, ne toimivat vain analyysin välivaiheina (Hirsjärvi & Hurme 2001: 149).

Laadullisen tutkimuksen yhtenä ominaispiirteenä sekä tavoitteena on se, että sillä ei pyritä pääsemään tilastollisiin yleistyksiin vaan sen sijaan kuvaamaan jotain erityistä ilmiötä tarkemmin. Laadullisen tutkimuksen avulla on tarkoitus ymmärtää jotakin tiettyä toimintaa ja antaa teoriaan perehtyen miellyttävä tulkinta jollekin tietylle ilmiölle. Tutkimuksen osalta on erityisen tärkeää, että haastateltavaksi valitut henkilöt omaavat mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta tai että heillä on asiasta omakohtaisia kokemuksia. Aineiston vähäinen määrä kertoo yleisesti siitä, että haastateltavalla henkilöllä ei ole riittävästi tietoa sekä kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85). Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään validiteetin avulla eli onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu, ja reliabiliteetin avulla eli tutkimustulosten toistettavuuden käsitteillä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 136).

Ensimmäisen kahden vaiheen jälkeen eriteltiin, luokittelua avuksi käyttämällä, haastattelumateriaalista useasti toistuvat asiat. Pällekkäisyyksien karsimisen tarkoituksena oli tuoda esille haastattelujen pääkohdat, joista voitiin tuoda esille tutkimuksen tulokset kunkin pääkohdan alle. Analysoinnissa käytettiin apuvälineenä Haastateltavat henkilöt -kuvioita. Kuvion avulla tuotiin esille tutkittavien organisaatioiden etäjohtamisen ja HR -analytiikan tilan kokonaiskuvaa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen heikkoutena on usein liian yksityiskohtainen ja pitkä tulosten esittely tapa (Hirsjärvi & Hurme 2001: 146), jonka takia asiayhteyttä kuvaava tieto (kontekstietieto) on tärkeää, jotta voitaisiin ymmärtää tapahtuman tai asian laajempi sosiaalinen ja historiallinen merkitys. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksen tulosten pääkohdat. Johtopäätöksiä tukena käytetään niitä kuvaavia suoria sitaatteja haastatteluista.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tuodaan yhteen tutkimuksen avulla saadut tulokset. Haastattelujen tulokset sijoitetaan neljän eri teeman alle selkeyden vuoksi. Tulokset esitetään alalukuina: etätyön nykytila ja tulevaisuus, etäjohtamisen nykytila, HR –analytiikan nykytila ja tulevaisuus sekä HR –analytiikka ja etäjohtaminen. Tämän lisäksi esitellään myös yhteenveto haastateltavien henkilöiden taustatiedoista. Viimeisessä Johtopäätökset luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia peilaamalla niitä teoreettisen viitekehykseen sekä vastataan tutkielman alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen.

5.1 Etätyön nykytila ja tulevaisuus

Haastatteluista kävi ilmi, että etätyöllä tarkoitetaan työtä, joka tehdään jossakin muualla kuin työnantajan osoittamissa tiloissa. Kaikissa yrityksissä etätyö oli jo jossakin määrin tavoittanut vakaan työskentelytavan, toisissa hyvin vakaan, etätyönteon määrät vaihtelivat kuitenkin yritysten kesken. Kaikissa yrityksissä etätyölle oli määritelty selkeät periaatteet, jotka koskivat niin mahdollisuuksia etätyöhön kuin yhteisiä sääntöjä työskentelylle. Haastatteluissa tuli myös voimakkaasti esille, että etätyölle määritellyt periaatteet ovat tärkeässä roolissa ja niiden määrittely on yksi kulmakivi etätyön mahdollistamiselle organisaatiossa.

Etätyön periaatteissa nousi esille yleisimpinä seuraavat teemat: missä tilanteissa etätyö on mahdollista, miten etätyön mahdollisuudesta sovitaan, tavoitteiden seuranta, työtuntien seuranta, työergonomia sekä tavoitettavuus. Haastatteluista kävi ilmi, että etätyöltä odotetaan samoja, ellei jopa tehokkaampia, työtuloksia ja että etätyön tuloksia tulee pystyä seuraamaan samalla tavalla kuin työntantajankin tiloissa tehtyä työtä.

“Työtä pitää pystyä seuraamaan periaatteessa samalla tavalla.”

Haastatteluista 75% toi esille, että työnantajat haluavat edistää etätyöntekemistä ja kannustaa työntekijöitään ryhtymään etätyöhön. Selkeää oli myös, että täydelliseen etätyöskentelyyn ei kannustettu vaan juurikin satunnaiseen. Jäljelle jäävä 25% oli luonut etätyö periaatteet, mutta toi myös selkeästi esille, että sen tarkoituksena ei ole kannustaa työntekijöitä etätyöhön. Asenteet etätyötä kohtaan vaihtelivat siis radikaalisti, pääsääntöisesti se nähtiin kuitenkin erittäin positiivisena asiana organisaatiolle.

“Satunnaista ja sitä se tyypillisesti on. Meillähän ei ole tällä hetkellä yhtään etätyösopimusta joka olisi niin kuin pysyvä tyyppinen.”

“Meillä on 70% joilla on mahdollisuus tehdä ja tavoite on, että kaikilla on mahdollisuus tehdä. Ja sitä että se olisi 100% on nyt todella tarkoitus edistää vielä.”

“Yritetään, niin kuin sanoin, vähän promota etätyötä, jotta saataisiin sitä lanseerattua vähän laajemminkin.”

Etätyön tulevaisuus nähtiin kaikissa yrityksissä positiivisena asiana. Kyseisen työskentelymuodon oletettiin myös lisääntyvän tulevaisuudessa ja haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että etätyöhön liittyviä periaatteita (käytänteitä, sovelluksia yms.) tulee kehittää ajan mukana. Useampi haastateltava henkilö toi esille, että työskentelytavat elävät ajan kanssa eikä niiden kanssa voi jähmettyä tiettyyn toimintamalliin liian pitkäksi aikaa. Haastatteluista kävi ilmi, että luottamus esimiehen sekä etätyötä tekevän välillä on ratkaiseva asia onnistuneeseen etätyöskentelyyn. Mikäli esimiehen ja alaisen välillä ei ollut luottamusta toi se mukanaan haasteita, tai jopa esteitä, etätyöskentelyn mahdollistamiseen. Luottamus nähtiin siis etätyön kulmakivenä, jonka päälle muut käytännöt perustuvat.

“Etätyö edellyttää sitä, että on olemassa se luottamus esimiehen ja työntekijän välillä molempiin suuntiin.”

Tutkimuksessa nousi myös esille se, että etätyöskentely koetaan tänä päivänä modernina ja kehittyvänä kannanottona yritykselle. Kaikissa tehtävissä se ei kuitenkaan ole mahdollista ja ennen etätyöhön siirtymistä onkin otettava huomioon myös sen mahdolliset haasteet ja ongelmakohdat. Haasteina nousi esille tasavertaisuus henkilöstön kesken ja se, että koko organisaatio toimii nojaten samoihin periaatteisiin ja säädöksiin. Eriarvoisuuden tunne voi kääntää etätyön hyödyt nopeasti haitaksi ja pahimmassa tapauksessa kitkeä mahdollisuuden etätyöskentelyyn koko organisaatiolta. Tutkimuksessa etätyön haasteiksi nousi eriarvoisuuden lisäksi myös alisuoriutuminen, työnimu sekä vieraantuminen työyhteisöstä.

”Haasteena etätyössä olen kohdannut kateuden niiltä jotka eivät ole voineet työskennellä etänä.”

5.2 Etäjohtamisen nykytila ja tulevaisuus

Etätyöjohtaminen käsitettiin etätyötä tekevän alaisen johtamisena. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että etäjohtaminen koettiin kohtalaisen vieraana asiana yrityksille. Vaikka etätyö oli vakiinnuttanut asemansa, oli etäjohtaminen vielä osassa yrityksiä täysin tuntematon käsite. Monessa haastattelussa kävi ilmi, että etäjohtaminen koetaan täysin samanlaisena johtamisena kuin kasvokkain johtaminenkin. Tätä perusteltiin sillä, että työnteko on hyvin liikkuvaa, vaikka ei suoranaisesti etätyötä olisikaan.

“Nään kuitenkin, että se johtaminen on samanlaista, koska se on tänä päivänä joka tapauksessa niin että se esimies ei ole samassa paikassa sen henkilön kanssa. Koko ajan ollaan palavereissa ja ollaan matkoilla, joten se yhteydenpito on tietynlaista silloinkin, kun ollaan täällä töissä.”

Useissa yrityksissä etäjohtamista oli käsitelty etätyönteon periaatteita laatiessa ja selkeimpänä etäjohtamisen tavoitteena mainittiin tavoitteiden seuraaminen. Etätyöjohtamista oli tuotu työyhteisössä enemmän esille silloin kun kohdattiin jokin konkreettinen ongelma,

eikä niinkään, että sitä oltaisiin käsitelty omana laajempuna kokonaisuutenaan. Merkittävää oli huomata, että kukaan tutkimukseen osallistuneista esimiehistä ei ollut saanut etätyönjohtamiseen valmennusta.

“En, mutta olen itse lukenut kirjallisuutta aiheesta.”

Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että myöskään suuria haasteita etäjohtamisessa tai ylipäättänsä etätyöskentelyssä ei ole havaittu. Esimiehet sekä henkilöstöpäälliköt perustelivat molemmat tätä sillä, että etätyö on kuitenkin vielä hyvin satunnaista. Esimiehillä joilla oli täysin etätyötä tekeviä alaisia ei ollut tarkkaa selvyyttä siitä, johtuivatko vaikeudet eri kulttuurien eroista vai juuri etätyöstä.

“Kiinan alaiseni kohdalla kyse on sekä kulttuurillisista että etäjohtamiseen liittyvistä asioista, ja on vaikea sanoa, mitkä asioista johtuvat siitä, että hän on niin kaukana meistä.”

”Toistaiseksi se on ollut aika nippeleissä, tarkoitan sillä lailla, että hyvin pientä.”

Tutkimus toi esille, että etäjohtamista koskevat haasteet ovat olleet hyvin tapauskohtaisia ongelmatilanteita. Usein esimies on tarvinnut apua yksittäisien asioiden ratkaisemiseen, koskien muun muassa työskentelymääriä, tilanteita ja ylityötä. Suuria kokonaisuuksia johon apua olisi tarvittu ei noussut esiin tutkimuksessa. Haasteet olivat useimmiten myös helposti ratkaistavissa, mutta siihen tarvittiin usein jonkin toisen henkilön apua tai neuvonantoa.

“Mitä voi, mitä saa, pitääkö raportoida, pitääkö sopia mistäkin. Tosi paljon keskusteltu työajanseurannasta. Juuri vastasin yhdelle esimiehelle, että voiko etätyössä tehdä ylitöitä.”

Haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että etätyötä tekevän alaisen johtaminen onnistui perinteisiä johtamisvälineitä käyttäen niin kauan, kun ongelmia ei esiintynyt. Erimielisyyksiä tai ongelmatilanteita kohdatessa esimiehet kokivat selkeästi, että perinteiset johtamisen keinot eivät olleet tehokkaita ja ulkopuolista apua kaivattiin niiden ratkaisemiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että eniten apua kaivattiin etätyöjohtamisessa työteon tehokkuuden seuraamiseen.

“Välittömästi kun tulee risteäviä kommentteja töiden etenemisestä tai muita konflikteja, niin sitä huomaa olevansa hyvin kaukana päivittäisestä johtamisesta eikä osaa samalla tavalla analysoida tilanteita.”

5.3 HR–analytiikan nykytila ja tulevaisuus

Tutkimuksessa kävi ilmi, että HR-analytiikka koettiin olevan vielä hyvin alkutaipaleessaan lähes kaikissa organisaatioissa. HR-statistiikkaa oltiin käytetty jo useamman vuoden ajan henkilöstötyössä, mutta sen tiedon suoranainen siirtäminen analytiikaksi koettiin kohtalaisen vieraaksi asiaksi. Tutkimuksessa nousi myös esille se, että henkilöstöstä edelleen kerätään jokseenkin paljon dataa jota ei kuitenkaan välttämättä jatko hyödynnetä mitenkään.

”Tuntuu että meillä on sellainen kiinnostus herännyt, mutta toistaiseksi ollaan vielä vähän lapsenkengissä siinä.”

HR-analytiikkaan suhtauduttiin kuitenkin kaikissa yrityksissä positiivisesti ja sen mahdollisuudet edistää henkilöstöjohtamista koettiin todella potentiaaliseksi. Arvokkaana koettiin erityisesti sitä mahdollisuutta, että HR –analytiikka tuo henkilöstötyön lähemmäs organisaation liiketoimintaa.

”Tosi tärkeätä, eli positiivisena nään.”

“Todella positiivisena. Uskon että se tuo HR:n lähemmäs bisnestä ja se on tärkeää.”

Tutkimuksen perusteella HR-analytiikan kanssa on oltu tekemisessä kohtalaisesti. Analytiikkaa käytettiin organisaatioissa tällä hetkellä selkeästi eniten sairaspöissaoloihin, niiden seurantaan ja kehittämiseen. Tämän lisäksi yleisimmiksi aihealueiksi tutkimuksessa nousivat rekrytointi, palkkaus, vaihtuvuus sekä palkitseminen. Haastatteluista kävi ilmi, että statistiikka todella halutaan muuttaa analytiikaksi ja henkilöstössä oleva organisaation etu tuoda esille numeraalimaisessa muodossa kuin ennen. Analytiikan koettiin tuovan selkeitä linjoja esimerkiksi siihen, mitkä ominaisuudet henkilöstössä nousivat esille positiivisessa mielessä ja taas toisaalta siihen mitkä syyt nousevat esille irtisanoutumisien kohdalla.

” Esimerkiksi meillä tehdään soveltuvuusarvioinnit aina rekrytointien yhteydessä. Analysoimme sitä, että kun sieltä tulee aina tietyt piirteet jossain ihmisessä ja sitten meillä on ollut joku näkemys siitä mikä on hyvä profiili ja mikä ei, niin niitä sitten verrattiin suoritusarviointidataan ja katsottiin löytyykö sieltä yhtäläisyyksiä. Henkilöt joilla on tietyt ominaisuudet, niin onko ne esimerkiksi menestyneet selkeästi muita paremmin.”

Haastattelujen kautta kävi ilmi, että HR-analytiikan nähtiin tuovan eniten kehitystä juuri tuottavuuteen ja henkilöstön työtyytyväisyyteen joka näkyisi samalla niin rekrytoinnissa kuin vaihtuvuudessa. Yrityksissä koettiin, että niihin asioihin joihin analytiikkaa tällä hetkellä myös käytetään, ovat juuri niitä alueita joihin toivotaan sitä käytettävän myös tulevaisuudessa.

“Pyörä näissä edellä mainituissa asioissa. Toivoisin aikaa myöden, että siitä tulisi enemmän apua siihen mistä se tuottavuus syntyy. Siis silloin kun puhutaan henkilöstöstä. Mikä saa ihmisen tikittämään ja tekemään parempaa tulosta. Ja jotenkin palkitsemiseen, koska se on jossain määrin jollain tavoin vielä perinteistä.”

5.4 HR-analytiikka ja etäjohtaminen

Tutkimuksessa kävi ilmi, että HR-analytiikkaa ja etäjohtamista yhdistetään hyvin vähän toistaiseksi esimiestyössä. Haastateltavat henkilöt näkivät kuitenkin niiden yhteistyön positiivisena asiana ja toivoivat sen kehittyvän tulevaisuudessa. Henkilöstöpäälliköt sekä – johtajat kokivat kuitenkin, että analytiikan tulisi saavuttaa vielä vakiintuneempi asema henkilöstötyössä ennen kuin sitä olisi mahdollista siirtää myös johtamisen ja esimiestyön avuksi.

Tulevaisuudessa varmasti etätyöjohtamisessa esimiehet voisivat hyötyä vielä enemmän analytiikasta, edellyttäen että meillä olisi kuitenkin se toimiva käytäntö, joka olisi enemmän käytössä kuin mitä se on nyt. Ilman muuta olisi apua.

HR-analytiikan koettiin tuovan eniten apua etätyönjohtamiseen tuottavuuteen, tavoitteiden ja kustannusten seuraamiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että analytiikan avulla esimiehen olisi helpompi kohdistaa omia sekä alaistensa työtehtäviä tärkeisiin ja merkityksellisiin asioihin. Merkittävä osa haastateltavista koki, että analytiikka toisi ennen kaikkea selkeyttä työtehtäviin ja sen avulla olisi mahdollista tuoda työhön välineillä vielä ennestään konkretisoida tärkeitä työalueita. Myös asioiden vertailtavuus koettiin potentiaalisena aihealueena analytiikalle. Vertailtavuuden osalta tuotiin esille laajasti asioita joissa analytiikasta olisi hyötyä, kuten esimerkiksi toimintayksiköiden välisestä työntehokkuudesta, etätyön ja normaalin työmallin eroista sekä työtuntien käytöstä.

“Mun työtehtävässä nyt erityisesti se, että löydetään ne oikeat asiat mihin sitten osataan keskittyä.”

“Jonkinlaista vertailtavuutta toimintayksiköiden välille analytiikasta.”

Haastatteluissa painottui myös tärkeys työn tehokkuuden seuraamiselle ja sille, että analytiikan avulla tätä voitaisiin seurata tarkemmin. Etätyötä kannatettiin monesti juuri sen takia, että työntekijä saa paremman työrauhan ja tästä haluttiin saada konkreettisia tuloksia analytiikan avulla. Lähes kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kohdalla HR – analytiikka koettiin enemmän etäjohtamisen työvälineenä eikä niinkään hyötynä etätyötä tekeväälle henkilölle.

“Varmasti olisi jossain määrin hyötyä esim. työn tehokkuuden mittaamisessa eli onko kotona tehty työ tehokkaampaa.”

“Seuraamme etätyössä olevien sairauspoissaoloja, kertyneitä tunteja saldossa ja aikaansaamista koko ajan.”

Haastatteluissa nousi esille myös analytiikan apu silloin kun etäjohtava esimies kohtaa jonkinlaisia väärinkäyttöjä alaisensa kohdalla. Analytiikan nähtiin olevan yksi apukeino asioiden tarkasteluun ennen kuin väärinkäsityksiä ehtii tapahtua ja myös niiden todentamiseen väärinkäytön jälkeen. Koettiin myös, että analytiikalla saadaan varmistusta siihen, että työntekijä ymmärtää etätyötä seurattavan normaalisti ja tavoitteita asetettavan samalla tavalla. Väärinkäyttöinä koettiin työnimu, sairauspoissaolot, työergonomia sekä työnteon laiminlyöminen.

“Itse luulen, että analytiikan tarve voi tulla siinä, jos epäillään väärinkäyttöjä. Sitten se voisi tulla sellaisena oljenkortena esimiehelle, että nähdäänkö me jostain paljon tää

henkilö on kirjannut etätöitä, kun tämä tulos ei nyt ehkä näytäkään siltä, että työtä olisi tehokkaasti tehty. Minä päivinä väittää olevansa etätöissä tai että minä päivinä sitä on kirjattu ja sitä kautta nähtäisiin faktoja.”

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa on pyritty osoittamaan HR –analytiikan mahdollisuuksien sekä etätyöjohtamisen keskeinen merkitys onnistuneessa etätyöskentelyssä. Etätyö on yksi yleistyvimmistä työskentelymuodoista, joka nähdään myös työnhakijoiden keskuudessa yhtenä houkuttelevana aspektina etsiessä uutta työnantajaa. Etätyöskentely tuo kuitenkin organisaatioon hyötyjen lisäksi myös haasteita, joita tulee osata ennaltaehkäistä sekä hallita ja johtaa. Etätyö ei ole identtistä missään organisaatiossa jolloin myös etäjohtamisen tulee olla muokattua jokaisen organisaation tarpeeseen.

HR – analytiikka tarjoaa uusia työvälineitä moneen johtamisen osa-alueeseen. Tutkimuksen tutkimusongelmana on ollut selvittää HR –analytiikan ja etätyössä olevan työntekijän johtamisen yhteyttä. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut osoittaa, että analytiikka tarjoaa kokonaan uudentlaisia työkaluja esimiehille kehittää etätyönjohtamista. Tutkimuksessa on lisäksi selvitetty organisaatioiden asenteita HR –analytiikkaa kohtaan henkilöstöhallinnon tehtävissä ja sitä mitä konkreettisia vastoinkäymisiä esimiehet kohtaavat etätyötä tekevien työntekijöiden kohdalla. Tämän luvun lopussa esitetään myös tutkimuksen käytännön implikaatiot ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

6.1 Keskeisimmät tulokset

Tämän tutkimuksen avulla selvisi, minkälaisia haasteita esimiehet kohtaavat etätyöskentelevien työntekijöiden keskuudessa ja mihin asioihin he kokevat saavansa apua HR –analytiikan avulla. Lähtökohtana tutkimukselle oli neljän eri organisaation työntekijät (12 kpl), joista neljä toimivat henkilöstöjohtajan tai –päällikön tehtävissä ja loput etäjohtavina esimiehinä. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää, mihin asioihin HR –analytiikan koettiin jo tarjoavan tai toivottiin tulevaisuudessa tarjoavan apua etäjohtamisessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös asenteita HR –analytiikan tulevaisuutta kohtaan.

Lähivuosien aikana etätyönteko ja sen kautta myös etäjohtamisen tarve on kasvanut suuresti. Tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä etätyö on vakiinnuttanut asemansa yhtenä työskentelymuotona, toisissa enemmän ja toisissa vähemmän. Kaikissa yrityksissä koettiin, etätyön olevan kasvusuhdanteessa ja yleistyvän nopeasti. Tutkimustulokset tukivat Hanhike, Immonen yms. (1998: 9) tutkimuksen toteamusta siitä, että etätyö on osa neutraalia työ- ja organisaatiokulttuurin muutosprosessia. Etätyön vakiinnuttaessa jo asemansa on etäjohtamisessa vielä paljon kehitettävää. Haastatteluissa kävi ilmi, että moni yritys koki johtamiskäytäntöjen olevan identtisiä niin kasvokkain kuin etätyöskentelevän henkilön kohdalla. Tutkimuksessa käy kuitenkin ristiriitaisesti ilmi, että samaan aikaan esimiehet kokivat perinteisten johtamistapojen olevan hyödyttömiä kohdattaessa vastoinkäymisiä etätyöskentelevän alaisen kohdalla.

Tutkimuksessa selvisi, että kaikki yritykset asennoituivat positiivisesti etätyötä sekä etäjohtamista kohtaan. Haastatelluista yrityksistä 75% halusi myös tulevaisuudessa lisätä etätyötä ja kannusti työntekijöitään käyttämään tätä työskentelymuotoa silloin tällöin. Yksikään yritys ei kuitenkaan halunnut työntekijöiden siirtyvän kokonaan etätyöskenteleviksi vaan näki työskentelymuodon positiivisena, kun se tapahtuu perustellusti ja pääasiallisesti kuitenkin työskennellään yrityksen toimipisteessä. Yrityksillä oli kuitenkin kokemusta globaalisuuden vuoksi myös kokonaan etätyöskentelevistä työntekijöistä.

Kaikissa yrityksissä oli käytössä etätyöohjeistus. Ohjeistuksen tarkoituksena oli tutkimuksen mukaan pääsääntöisesti luoda yhteiset raamit etätyöskentelylle. Etätyöohjeistuksessa painotettiin erityisesti suunnitelmallisuutta, työajanseuraamista, tuloksellisuutta, selkeyttä kenellä on mahdollisuus etätyöhön ja miksi jollain ei, tavoitettavuutta sekä tietoturvasuutta. Etätyöohjeistuksen koettiin helpottavan esimiesten työtä ja sen ollessa yleisesti kaikkien työntekijöiden saavutettavissa olivat säädökset selvät kaikille osapuolille eikä eriarvoisuudelle luotu tilaa, esimerkiksi eri tuotantoyksiköiden välillä.

Tutkimuksessa myös selvisi, että etäjohtamiselle ei selkeitä periaatteita oltu luotu missään haastatteluun osallistuvassa yrityksessä. Kukaan haastateltavista esimiehistä ei myöskään

ollut saanut etäjohtamiseen koulutusta. Tutkimuksen perusteella voi todeta, että etäjohtaminen nähtiin vielä hyvin samanlaisena kuin perinteinen johtaminen eikä haastateltavat henkilöt tästä syystä kokeneet erityistä tarvetta asettaa etäjohtamiselle erillisiä periaatteita. Toisena syynä nähtiin työn liikkuvuus tänä päivänä, vaikka työntekijä ei varsinaisesti ollut etätyöskentelevänä, liikutaan työpäivien aikana eri kokouksissa ja asiakkaiden luona aktiivisesti. Tutkimustulos kuitenkin tuki Vilkmanin (2016) tutkimusta, jonka mukaan suurimpina haasteina nähdään luottamus, työsuorituksen mittaaminen, työntekijän kyky johtaa itseään, monimuotoisuus yhteisössä, sitouttaminen yritykseen ja yrityskulttuuriin, työntekijöiden stressin määrän seuraaminen, esimiehen tavoitettavuus sekä ongelmien havaitseminen.

Haastateltavat henkilöt eivät olleet kohdanneet suuria ongelmia etäjohtamisen kohdalla. Tutkimuksessa selvisi, että vastoinkäymiset olivat enemmän tapauskohtaisia kuin jatkuvia tai useampia työntekijöitä koskevia. Ongelmista selvittiin yleensä pyytämällä neuvoa kollegalta eivätkä ne siis vaatineet tätä suurempia toimenpiteitä. Haastatteluista nousi esille, miten työaika ja työnteon tehokkuutta seurataan etätyötä tekevän työntekijän kohdalla. Etäjohtamiseen esimiehet ovat myös tarvinneet tukea väärinkäytösten kohdalla ja silloin kun etätyömahdollisuutta on käytetty huonolla tavalla hyväksi ja työtehtäviä laiminlyöty. Tutkimukseen osallistuvien henkilöstöjohtajien ja –päälliköiden tuli antaa myös arvosana organisaationsa etätyökäytännöille asteikolla 4 – 10, jolloin 4 edusti huonointa arvosanaa ja 10 parhaita. Tutkimuksen keskiarvo etätyökäytännöille oli 8,6. Tämän tuloksen avulla voidaan todeta, että etätyökäytännöt koettiin lähes kiitettäväksi yrityksien henkilöstöjohtajien sekä –päälliköiden keskuudessa.

Tutkimuksessa selvisi, että niin henkilöstöjohtajat kuin -päälliköt työskentelivät päivittäin suuren datamäärän kanssa, mutta vain jonkin verran analytiikan parissa. HR –analytiikkaa käytettiin organisaatioissa eniten tällä hetkellä selkeästi sairaspöissaoloihin, niiden seurantaan ja kehittämiseen. Tämän lisäksi yleisimmiksi aihealueiksi tutkimuksessa nousivat rekrytointi, palkkaus, vaihtuvuus sekä palkitseminen. Tutkimuksessa nousi myös esille, että henkilöstöstä on saatavilla hyvinkin paljon erilaista dataa, mutta sitä ei vain edelleen käytetä

minkäänlaisiin toimenpiteisiin. Haastateltavat esimiehet toivat myös esille, että HR –analytiikkaa käytetään työtuntien sekä aikaansaamisten seuraamiseen työprojekteissa. Esimiehet kokivat myös, että HR –analytiikasta olisi apua selvittämään onko etätyöskentely todella tehokkaampaa kuin toimipisteessä työskentely.

Niin henkilöstöjohtajat, -päälliköt kuin esimiehet kokivat, että HR –analytiikka toisi henkilöstön työtä ja bisnestä lähemmäs toisiaan. Kaikki tutkimukseen osallistuvat myös kokivat, että henkilöstötyö tulisi tulevaisuudessa saada numeraalisempaan muotoon. Analytiikan koettiin myös selkeyttävän sitä, mihin asioihin todella henkilöstötyössä tulisi keskittyä ja mitkä asiat ovat tuottavampia organisaatiolle. Tutkimuksessa nousi esille kustannushyöty, analytiikan toivottiin tuovan selkeämmin esille mitä mikäkin toimenpide maksaa organisaatiolle ja onko se kannattavaa bisnekselle vai ei. Tutkimuksen avulla selvisi, että kaikki haastateltavat henkilöt suhtautuivat erittäin positiivisesti HR –analytiikkaa kohtaan. HR –analytiikkaa käytettiin kuitenkin kohtalaisen vähän vielä tällä hetkellä etätyöjohtamisen tukena. Tutkimuksessa selvisi myös, että esimiehet käyttivät analytiikkaa eniten tuottavuuden, tavoitteiden ja kustannusten seuraamiseen sekä osaamisen kehittämiseen.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöstöjohtajien ja –päälliköiden tuli antaa myös arvosana organisaationsa HR –analytiikan hyödyntämisen nykytilanteelle asteikolla 4 – 10, jolloin 4 edusti huonointa arvosanaa ja 10 parhainta. Tutkimuksen keskiarvo analytiikan nykytilalle oli 7,3. Tämän tuloksen avulla voidaan todeta, että analytiikan hyödyntämisessä koettiin olevan vielä parantamisen varaa yritysten henkilöstöjohtajien sekä –päälliköiden keskuudessa. Kaikki henkilöstöjohtajat ja –päälliköt kokivat, että organisaatioilla oli vielä paljon kehitettävää ja parannettavaa HR –analytiikan kohdalla.

“Haluaisin sanoa seiskan luokkaa, sen takia koska tilastointi tai raportointi on varsin hyvä ja laaja. Mutta sen hyödyntäminen, puhumattakaan tää liiketoiminnan kehittäminen sen avulla niin on vielä lapsenkengissä. Yritys hyvä, jos ei kymmenen niin kasi.”

Tutkimuksessa esille tullut merkittävä asia on se, että HR-analytiikka näyttäytyy haastateltaville henkilöille kaikkia työntekijöitä koskevana johtamisen työvälineenä eikä erityisesti vain etätyötä tekevien kohdalla hyödyllisenä asiana. Tämä on ristiriidassa Vilkmän (2016) teorian kanssa, minkä mukaan HR –analytiikka tarjoaa juuri etätyötä tekeville henkilöille uusia mahdollisuuksia kehittää työskentelyään.

Lisäksi tutkimuksen avulla nousi esille myös johtajuuden kaksi erilaista näkökulmaa. Ensimmäinen edustaa ”pehmeää” ihmiskeskeistä ajattelutapaa ja toinen ”kovaa” numeraalista sekä datapainotteista ajattelutapaa. Työelämässä tätä voitaisiin kutsua eräänlaiseksi risteyskohdaksi, jossa molempia lähestymistapoja tarvitaan henkilöstön kanssa. Erityisesti etätyöhön ja uusiin johtamistapoihin siirryttäessä on pohdittava missä määrin esimiehen tulee yhdistää johtamisessaan non-manageriaalista ja manageriaalista johtamista. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tänä päivänä johtaminen on todella näiden kahden lähestymistavan synteesi.

6.2 Käytännön implikaatiot

Vilkmän (2016) esittää, että organisaatioissa työskentelykulttuurin muutos kohti etätyöskentelyä on tyypillistä. Tähän tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden työskentelykulttuuri on jatkuvan muutoksen alla, johon pyritään sopeutumaan koko ajan enemmän. Etätyöskentelyä kohtaan suhtauduttiin positiivisesti, mutta myös osassa organisaatioissa varautuneesti. Etätyöskentelyä ei nähty missään organisaatiossa täysin positiivisena asiana vaan sen mahdollisuuksien rinnalla otettiin aina esille myös haasteet ja ongelmakohdat. Vilkmänin (2016) mukaan etätyö on nimenomaan vahvuus organisaatiolle ja sen imagolle, mutta siihen täytyy siirtyä suunnitelmallisesti. Tämän tutkimuksen tuloksiin perustuen voidaan kuitenkin todeta, että etätyöhön usein siirrytään kuitenkin ilman kokonaisvaltaista suunnitelman tekoa.

Tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin havaittavissa, että organisaatiot ymmärtävät etätyöskentely mahdollisuuden olevan heille kannanotto modernista työpaikasta. Kuten Vilkman (2016) toteaa tutkimuksessaan, etätyöskentelymahdollisuus on yksi merkittävistä asioista, kun potentiaaliset työntekijät pohtivat uutta työpaikkaa. Kilpailu osaavista työntekijöistä työelämässä on kovaa ja voidaan todeta, että globaalisuuden myötä osaamista haetaan myös maarajojen ulkopuolelta. Mikäli etätyökäytännöt ovat toimivia ei osaavan työntekijän kohdalla sijainti ole enää este työskentelylle ja tämä nähdään merkittävänä etuna palkkaukselle, mikä yritysten tulisi ottaa huomioon.

Organisaatioissa etäjohtaminen koettiin vielä hyvin samantapaisena toimintana kuin lähijohtaminen. Vilkman (2016) sen sijaan esittää teoksessaan etäjohtamisen vaativan erilaista johtamiskulttuuria ja perinteisten johtamistapojen muokkaamista. Organisaatioissa toimivat esimiehet totesivatkin, että vasta ongelmatilanteissa on selkeästi nähtävissä, ettei perinteiset johtamistavat ole toimivia. Missään tutkimukseen osallistuvista organisaatioissa ei oltu koulutettu esimiehiä etäjohtamiseen, eikä sille välttämättä tällä hetkellä ollut suurta tarvetta mutta tulevaisuudessa etätyöskentelyn yleistyessä olisi organisaatioiden tärkeä keskittää voimavaroja koulutukseen. Käytännössä tämä toisi esimiehille itsevarmuutta etätyöskentelevien alaisten johtamiseen ja ennen kaikkea keinoja ennaltaehkäistä sekä hoitaa mahdollisia ongelmatilanteita.

Tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin havaittavissa, että organisaatiot tarvitsivat selkeämpiä osoituksia etäjohtamisen tärkeydestä, jotta he siirtyisivät kouluttamaan esimiehiään aktiivisemmin. Tutkimuksen perusteella oli myös nähtävissä, että ne esimiehet jotka olivat itse kiinnostuneita aiheesta, ja kokivat sen tärkeäksi, olivat perehtyneet aiheeseen itsenäisesti työn ulkopuolella. Haastattelujen pohjalta voi myös olettaa, että etätyöskentelyn yleistyessä radikaalimmin nousee esimiesten eteen uusia ongelmatilanteita jotka kohdatessaan he myös tulevat vaatimaan koulutusta ja neuvoantoa enemmän. Koulutuksen

puutokseen ja etäjohtamiseen suhtautumiseen vaikuttaa tutkimuksen perusteella ratkaisevasti se, että kaikissa organisaatioissa etätyötä tehtiin vain silloin tällöin.

On oletettavaa, että haasteet ovat erilaisia työntekijän kohdalla joka etätyöskentelee kokoaikaisesti. Tutkimuksen perusteella kasvokkain työskentely ja sen kautta tiimiytyminen nähtiin vielä hyvin tärkeänä osana työorganisaatiota. Vilkmanin (2016) mukaan yhtenä etätyönteon haasteena onkin vieraantuminen työympäristöstä, mikä tulee ottaa huomioon jokaisen etätyötä enemmän tekevän työntekijän kohdalla. Tutkimuksessa ei kuitenkaan noussut esille tällaista vielä tapahtuneen.

HR –analytiikka koettiin tutkimuksen perusteella hyvin potentiaaliseksi. Kaikki tutkimukseen osallistuneet asennoituivat positiivisesti analytiikan lisäämiseen henkilöstöhallinnon tehtävissä. Tutkimuksen perusteella voi todeta, että henkilöstöhallinnon tehtävien numeraalisempaan muotoon muuttumiselle on suuri tarve. Haastattelujen perusteella voi myös todeta, että henkilöstöhallinnon tehtävät kulkevat päivittäin käsi kädessä päivittäin datan kanssa ja analytiikka toisi moniin tehtäviin selkeitä suuntaviivoja. Tutkimuksen perusteella on nähtävissä, että henkilöstöstä kerätään paljon erilaista dataa mutta sitä ei osata jatkokäyttää useampiin tarkoituksiin. HR –analytiikkaa käytettiin tällä hetkellä eniten asioiden seurantaan, rekrytointiin sekä työhyvinvointiin ja toivottiin myös näissä asioissa analytiikan vahvaa käyttöä myös jatkossa.

Kuten Posthuman (2013) viitekehys osoittaa ja tutkimuksessa nousee esille, keskitetään analytiikka paljon rekrytointiin, sitouttamiseen ja suorituskyvyn kehittämiseen. Haastatteluissa nousikin esille rekrytoinnin ja oikeanlaisen henkilöstön löytäminen sekä tietenkin heidän sitouttaminen yritykseen pidemmäksi aikaa. Analytiikasta koettiin olevan eniten apua etätyöjohtamisen kohdalla juuri työnteon tehokkuuden ja työajan seuraamiseen. Esimiesten haastattelujen perusteella voi kuitenkin todeta, että analytiikan ollessa vielä niin vähäisessä käytössä oli heillä kohtalaisen vähän tietoa siitä mihin kaikkeen analytiikkaa voisi heidän työssään johtamisen kannalta hyödyntää. Tutkimuksessa vahvistui kuitenkin

lähtökohtainen ajatus siitä, että etätyötä ei voi johtaa eikä seurata perinteisin tavoin vaan niiden rinnalle esimiehet tarvitsevat uusia työkaluja.

Tämän tutkimuksen perusteella organisaatioiden on mielekästä pohtia seuraavia etäjohtamiseen ja HR –analytiikkaan liittyviä teemoja:

1. Etäjohtamisen kehittäminen: Haluavatko organisaatiot kehittää etäjohtamista vain ongelmatilanteista selviämistä varten vai luoda uutta johtamista jota työntekijät todella tarvitsevat?

2. HR –analytiikan mahdollisuudet: Pelkän datan kerääminen ei riitä tulevaisuudessa. HR –analytiikka on vielä lapsenkengissä Suomessa ja vaikka se nähdään potentiaalisena voimavarana usealle henkilöstöhallinnon osa-alueelle ei sitä kuitenkaan viedä eteenpäin aktiivisesti. Onko organisaatiolla jokin tietty syy miksi dataa ei jatko käytetä HR -analytiikaksi?

3. Etätyötä tekevien hyötyminen analytiikasta: Analytiikasta on aikaisempien tutkimuksien mukaan hyötyä niin etäjohtavalle esimiehelle kuin etätyötä tekeväille työntekijälle. Analytiikkaa tulisi siis käsitellä uutena työkaluna myös työntekijän kohdalla. Onko organisaatioilla tarkempaa käsitystä siitä, minkälaisia työkaluja etätyötä tekeville työntekijöille voisi tarjota, jotta heidän tehokkuutensa ja motivaationsa ei kärsisi?

Tällä hetkellä henkilöstöhallinnon työ on muutoksen alla. Kuten tutkimuksen johdantokappaleessa on pohdittu, etätyöskentely sekä globaalit työskentely ympäristöt organisaation pakottavat yrityksiä pohtimaan uudelleen henkilöstöhallinnon toimintatapoja. Etätyöskentelyn määrä kasvaa jatkuvasti ja sen rinnalla yritysten tulee panostaa myös etäjohtamiseen. Tämä tutkimus osoittaa organisaatioille, että analytiikan kehittäminen on väistämätöntä.

Henkilöstöhallinnon työtehtävien tulevaisuus on vahvasti analytiikassa ja sen mahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Analytiikan avulla organisaatioiden on mahdollista luoda uusia toimintatapoja ja käytäntöjä jotka parantavat, keskittävät ja nopeuttavat monia henkilöstöhallinnon työtehtäviä. Mikäli organisaatiot haluavat tehostaa työntekoa, rekrytoida onnistuneesti, kehittää työhyvinvointia tai esimerkiksi löytää ne keinot millä sitouttaa osaavaa työvoimaa on heidän otettava rohkea askel kohti analytiikkaa ja sen monia mahdollisuuksia.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista teemahaastattelumenetelmää, joka osoittautui sopivaksi keinoksi tutkia etäjohtamisen ja analytiikan nykytilaa ja tulevaisuutta. Haastatteluihin osallistui niin henkilöstöjohtajia ja –päälliköitä kuin etäjohtavia esimiehiä. Haastatteluja tutkimukseen tehtiin yhteensä 12 kpl, joka on laadulliselle tutkimukselle hyvä määrä. Määrä oli sopiva tutkimukselle erityisesti siksi, että vastauksia saatiin riittävästi molemmista eri rooleista. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen anonymisti. Anonyymien vastausmahdollisuuden toivottiin tuovan haastatteluihin avoimempia sekä totuudenmukaisempia vastauksia.

Jatkotutkimuksissa olisi perusteltua käyttää niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa tutkittaisiin suuremmalla otoksella ja tarkemmin, mitkä ovat esille nousseita ongelmia jatkuvasti sekä silloin tällöin etätyötä tekevien henkilöiden kohdalla. Ajallisesti tätä asiaa tulisi mielestäni myös tutkia niin uusien kuin vanhempien työntekijöiden kohdalla ja erotella mitä haasteita ensimmäistä kertaa etätyöhön siirtyvä kohtaa ja taas sellainen henkilö joka on tehnyt etätyötä aikaisemminkin. Etätyötä eri määrin tekevien erottelu olisi perusteltua siksi, että jo tämän tutkimuksen perusteella haastateltavien kokemukset sekä ajatukset vaihtelivat sen mukaan missä määrin etätyötä ja –johtamista tehtiin.

Tutkimuksen perusteella voi myös todeta, että haasteet ja esiin tulevat ongelmakohdat olivat ratkaisevasti kytköksissä etätyöskentelyn määrään. Etäjohtamista tutkiessa tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tuoda esille datan avulla myös minkälaisia luonteenpiirteitä esiintyy henkilöissä jotka menestyvät hyvin etätyössä ja taas ongelma-kohtia joita nousee esille niissä työntekijöissä jotka eivät ole menestyneet etätyöskentelyssä. Tutkimuksen perusteella etätyöskentelyn mahdollisuutta perusteellaan paljon luottamuksen ja henkilön luonteenpiirteiden perusteella ja tästä syystä analytiikan sekä datan avulla olisi tarpeellista todentaa minkälaisia piirteitä työntekijöistä todella löytyy mielikuvien sijaan.

Etäjohtamista koskevassa jatkotutkimuksessa olisi tärkeää tutkia myös pitkittäistutkimuksen avulla, vaikuttavatko jotkin ulkoiset asiat siihen minkälaista johtamista työntekijät tarvitsevat. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että HR –analytiikka koetaan tänä päivänä lähinnä työvälineenä, jolla voidaan seurata ja johtaa työntekijöitä. Mielenkiintoista olisi myös kehittää tutkimusta erityisesti työntekijän suuntaan ja selvittää, mihin asioihin juuri työntekijät tarvitsevat johtamista sekä apua ja peilata näitä vastauksia esimiesten näkökulmiin. Vilkmänin (2016) mukaan vahvaa johtamista kaivataan myös etätyössä ja sen perinpohjaista tutkimista varten olisi perehdyttävä työntekijöiden kokemuksiin niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Koen myös, että tämä aihe työntekijöiden näkökulmasta tutkittuna antaisi selkeitä kehityskohteita ja suuntaviivoja organisaatioiden kehittämiseksi.

Työntekijöiden näkökulmasta olisi myös perusteltua tutkia teemahaastattelujen avulla vaikuttaako se, että esimiestä ei näe kasvokkain työntekoon negatiivisesti, mikäli etäjohtaminen on onnistunutta. Yhtenä etätyön huonona puolena nähdään vieraantuminen työympäristöstä, mutta ei ole tutkittu onko sillä merkitystä työntekijän työsuoritukseen. Organisaatiossa tehokkuus nähtiin tutkimuksen perusteella yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena niin etätyössä kuin normaalissa työympäristössä ja on mahdollista, että tulevaisuudessa työtiimit ja tiivis työyhteisö voivat olla hyvinkin vanhanaikainen

ajattelutapa, jonka muuttumista ei pitäisi missään nimessä liittää työnteon heikentymiseen. Tutkimuksen perusteella etätyötä perusteltiin juuri työrauhan vuoksi ja siksi jatkotutkimuksessa olisikin tärkeä tehdä selkeitä suuntaviivoja siihen missä tärkeysjärjestyksessä nämä edellä mainitut asiat esiintyvät työntekijälle.

HR –analytiikan kohdalla jatkotutkimuksella olisi tärkeää tutkia suuremmalla otoksella, erityisesti sellaisissa yrityksissä jossa analytiikkaa on jo käytössä, mihin asioihin se tuo apua etäjohtamisessa. Tässä tutkimuksessa haasteena oli se, että haastatteluun osallistuneille esimiehille analytiikka oli vielä kohtalaisen vieras toimintatapa ja tästä syystä vastaukset jäivät kohtalaisen heikoiksi. Olisi tärkeää saada selville konkreettisia ongelmakohtia joihin analytiikka on tuonut avun etäjohtamisessa. Tämän lisäksi jatkotutkimuksessa olisi tärkeää myös jatkotutkimuksessa erotella minkälaisia järjestelmiä tällä hetkellä yritykset käyttävät, mistä asioista ne antavat esimiehelle tietoa ja mitä näistä järjestelmistä puuttuu. Lisäksi jatkotutkimuksessa tulisi pureutua laajemmin siihen, minkälaisia oletuksia ja toiveita esimiehet asettavat analytiikalle henkilöstötyössä. Jatkotutkimuksessa tulisi myös ottaa huomioon henkilöstöhallinnon tulevaisuus ja tutkia sitä, missä määrin esimiehet sekä henkilöstöjohtajat ja –päälliköt kokevat analytiikan muuttavan perinteisiä työskentelytapoja.

LÄHDELUETTELO

- Alma Talent (2016). *HRx-paneeli 2017: HR-analytiikka on joukkuelaji*. [online] [cited 2016-11-28]. Available from Internet: <URL: <http://events.almatalent.fi/kasvata-arvoasi-blogi/hrx-paneeli-2017-hr-analytiikka-joukkuelaji/>>
- Avolio, B., J. Sosik, S. Kahai & B. Baker (2013) *E-Leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. The Leadership Quarterly. 25 (2014)*. [online] [cited 2016-2-2], 105-131. Available from Internet: <URL: http://ac.els-cdn.com/S1048984313001185/1-s2.0-S1048984313001185-main.pdf?_tid=4cfa63cc-fd80-11e5-97ab-00000aab0f6b&acdnat=1460116499_d472c8661cd2ced06c5a195d663cad61>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. 2000. *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay-off*. Ithaca, NY: ILR Press
- Bergum, Svein (2009). *Management of teleworkers –managerial communication at a distance*. Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Uniprint.
- Bromley, D.B. (2001) *Relationships between personal and corporate reputation*. European Journal of Marketing 35 (¾): 316-334.
- Calnan, Marianne (2016). *Why HR –analytics are easy as 1, 2, 3*. [online]. [cited 2016-12-04]. Available from Internet: <URL: <http://www2.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/p/paymentgateway.aspx?returnURL=/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2016/04/25/why-hr-analytics-are-easy-as-1-2-3.aspx&blogid=2&postid=100528>>
- Clardy, A. (2005) *Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation*. Human Resource Development Review 4 (3): 279-304.
- Connaughton, Stacey L. & John A. Daly (2004). *Leading from Afar: Strategies for Effectively Leading Virtual Teams. Virtual and Collaborative Teams*. Ed. by Godar Susan H. , Sharmila P. Ferris.p. 49-75. [online] [cited 2016-4-16]. Available from Internet: <URL: http://ceit.aut.ac.ir/~sa_hashemi/My%20Teachings/MS-VAUT-Managing%20Virtual%20Teams/5.Books%20%26%20References/Virtual%20and%20Collaborative%20Teams.pdf#page=65>

- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). *Human resource management and labor productivity: Does industry matter?* *Academy of Management Journal*, 48: 135-145.
- Deloitte University Press (2015). *Global Human Capital Trends: Leading in the new world of work*. [online] [cited 2016-11-30]. Available from Internet: <URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf>>
- Dortok, A. (2006) *A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation*. *Corporate Reputation Review* 8 (4): 322-338.
- Fitz-Enz, Jac (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. [online] [cited 2016-11-14]. Available from Internet: <URL: <http://site.ebrary.com/lib/tritonia/reader.action?docID=10387203> >
- Fried, Jason & Hansson Heinemeier (2014). *Etänä – toimistoa ei tarvita*. Viro. Keski-Suomen sivu Oy. ISBN 978-952-246-305-0.
- Galbraith, J. (2009). *Designing Matrix Organizations That Actually Work*. Jossey-Bass, San Francisco. 258 sivua. ISBN: 978-0-470-31631-3
- Gurr, D. (2004). *ICT, leadership in education and E-Leadership*. *Discourse: studies in the Cultural Politics of Education* 25, 1. [online] [cited 2016-4-2.] Available from Internet: <URL: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0159630042000178518>>
- Hanhike T., Immonen J., Kanerva L. & Luukkinen A. (1998). *Etätyö muutoksen välineenä*. Helsinki. Oy Edita Ab. ISBN 951-735-308.1.
- Helle, Minna (2004). *Etätyö*. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun Teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jameson, Jill (2013). *E-Leadership in higher education: The fifth “age” of educational technology research*. *British journal of Educational Technology*. Vol 44 No 6 2013 [online] [cited 2016-4-8], 889–915. Available from Internet: <URL: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=924b5db7->
- Kauppalehti (2016). *Yrityshaku*. [online] [cited 2017-03-21.]. Available from Internet: <https://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/>

- Kelley, Elisabeth & E. Kevin Kelloway (2012). *Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership* [online]. SAGE Journals, Journal of Leadership & Organizational Studies. [online] [cited 2016-3-2]. Available from Internet: <URL:<http://jlo.sagepub.com/content/19/4/437.full.pdf+html>>
- Luoma, J. (1998). *Johdatus työpsykologiaan*. Helsinki: Hakapaino.
- Martins, L. L., L.L. Gilson & M.T. Maynard (2004). *Virtual teams: What do we know and where do we go from here?* Journal of Management, 30 [online] [cited 2016-3-4], 805 –835. Available from Internet: <URL: <http://jom.sagepub.com/content/30/6/805.full.pdf> >
- Mckenzie, Maureen L. (2010). *Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world*. International Journal of Information management. [online] [cited 2016-3-25]. Available from Internet: <URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401210000563>>
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Liite 1. Haastattelupyyntö.

Hei!

Olen Vaasan yliopiston Kauppateieteellisen tiedekunnan Johtamisen yksikön henkilöstöjohtamisen opiskelija ja teen pro gradu –tutkimusta, jonka aiheena on HR –analytiikka sekä etäjohtaminen. Haluaisin haastatella Sinua organisaatiosi etäjohtamisen ja analytiikan nykytilasta ja tulevaisuudesta tutkielmaani. Haastattelut tulen mieluiten suorittamaan kasvotusten, esimerkiksi organisaationne tiloissa.

Ehdotukseni haastatteluajankohdalle ovat viikot 48, 49,50 tai 51. Tammikuun ensimmäinen viikko on myös mahdollinen, mikäli aikaisempaa sopivaa ajankohtaa ei löydy. Toimitan teille sähköisesti haastattelun teemat etukäteen ja haastatteluun kuluu aikaa noin 1 tunti. Haastattelut nauhoitetaan ja tulokset esitetään anonyymeinä, niin ettei tutkimuksesta voi tunnistaa siihen osallistuneita organisaatioita tai henkilöitä. Tavoitteenani on haastatella henkilöstöjohtajia, henkilöstöpäälliköitä ja etäjohtavia esimiehiä.

Alla näette alustavasti vapaat ajankohdat, josta voitte valita itsellenne sopivan ajan tai ehdottaa jotakin muuta ajankohtaa:

Viikko 48

1.-2.12 klo 10.00-15.00

Viikko 49

5.-9.12 klo. 10.00-15.00

Viikko 50

14.-16.12 kl 12.00-15.00

Viikko 51

19.-21.12 klo. 10.00-15.00

22.12 klo. 8.00-10.00

Kiitän jo etukäteen ajastasi!

Ystävällisin terveisin,

Laura Virkkunen

laura.virkkunen@student.uwasa.fi

p. 0400-XXX XXXX

Liite 2. Haastattelupyyntö esimiehelle

Hei!

Olen Laura Virkkunen, Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen maisteriopiskelija ja kirjoitan pro gradu –tutkielmaani.

Yrityksenne henkilöstöpäällikkö on osallistunut tutkimukseeni koskien *HR-analytiikan hyötyjä etätyöjohtamisen tukena* ja kaipaan vielä näkemyksiä ja kannanottoja muutamalta organisaationne esimieheltä, jonka alaisina on etätyötä tekeviä henkilöitä.

Olisin kiitollinen, mikäli voisitte vastata liitteenä oleviin kysymyksiin.

Vastauksesi ovat täysin luottamuksellisia. En toimita tietoja yritykseenne enkä käytä yrityksen enkä vastaajien nimiä gradussani. Vastauksenne voitte kirjata liitteenä olevaan kysymystiedostoon ja toimittaa minulle vastaamalla tähän sähköpostiin 15.1.2017 mennessä.

Kiitos jo etukäteen ajastanne ja mukavaa joulun odotusta!

Ystävällisin terveisin,

Laura Virkkunen

laura.virkkunen@student.uwasa.fi

p. 0400 XXX XXXX