

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Mira Kosamo

**HENKILÖSTÖHALLINTO TOTEUTTAMASSA VASTUULLISTA
ETÄJOHTAMISTA**

Kyselytutkimus Suomen ulkoministeriössä

Henkilöstöjohtamisen
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen
koulutusohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	12
1.2. Tutkielman rakenne	12
2. ETÄTYÖSKENTELEY JA ETÄJOHTAMINEN	13
2.1. Erilaisia etäältä tehtävän työn muotoja	13
2.2. Etäjohtamisen määritelmä	15
2.3. Etätyöskentelyn ja -johtamisen mahdollisuuksia ja haasteita	17
2.4. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet	21
2.5. Eri sukupolvet etäjohtamisen kohteena	26
3. VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	30
3.1. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisiä käsitteitä	30
3.1.1. Yhteiskuntavastuu	30
3.1.2. Sidosryhmäajattelu	32
3.1.3. Eettinen johtajuus	32
3.1.4. Vihreä henkilöstöjohtaminen	34
3.2. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmä	34
3.3. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen työpaikoilla	37
3.4. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen harjoittamisen edut	40
4. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	44
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	47
5.1. Tutkimuksen taustat	47
5.1.1. Tutkijan esiyymmärrys aiheesta	48

5.1.2	Ulkoministeriö organisaationa	49
5.1.3	Ulkoministeriön henkilöstöhallinto	52
5.2	Tutkimuksen metodologia	54
5.2.1.	Kyselytutkimus	55
5.2.2	Otos	56
5.2.3	Kyselyn laatiminen ja toteuttaminen	56
5.2.4	Kyselyn tulosten analysointi	58
5.2.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	59
6.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	60
6.1.	Taustatiedot	60
6.2.	Kokemukset etätyöstä ja -johtamisesta	63
6.3.	Kokemukset vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöistä	69
6.4.	Taustamuuttujien vaikutukset kokemuksiin	74
6.5.	Vastuullisen etäjohtamisen toteutuminen	77
6.6.	Kokemusten väliset korrelaatiot	80
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET	83
7.1.	Tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan vastaaminen	83
7.2.	Rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia	87
	LÄHTEET	89
	LIITTEET	
LIITE 1.	Henkilöstökysely	100
LIITE 2.	Henkilöstökyselyn saateviesti	103
LIITE 3.	Väittämien vastausten frekvenssit	104

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016: 25)	22
Kuvio 2. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016: 138)	26
Kuvio 3. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen rakentuminen ja seuraukset	43
Kuvio 4. Vastuullisen etäjohtamisen tärkeitä rakennuselementtejä	46
Kuvio 5. Vastaajien jakautuminen sukupolviin	61
Kuvio 6. Etätyöpäivien yleisyys vastaajien keskuudessa	63
Kuvio 7. Kokemukset etätyöstä ja -johtamisesta (keskiarvot ja keskihajonnat)	65
Kuvio 8. Kokemukset henkilöstöjohtamisesta (keskiarvot ja keskihajonnat)	70
Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli	60
Taulukko 2. Vastaajien iät	61
Taulukko 3. Vastaajien asema, osasto ja työskentelyvuodet ulkoministeriössä	62
Taulukko 4. Vahvat korrelaatiot (+0,5)	82

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö**Tekijä:**

Mira Kosamo

Pro gradu -tutkielma:

Henkilöstöhallinto toteuttamassa vastuullista etäjohtamista: Kyselytutkimus Suomen ulkoministeriössä

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine:

Henkilöstöjohtaminen

Työn ohjaaja:

Niina Koivunen

Aloitusvuosi:

2015

Valmistumisvuosi:

2019

Sivumäärä: 105

TIIVISTELMÄ:

Etätyö yleistyy kovaa vauhtia sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioissa aiheuttaen uudenlaisia haasteita johtamiselle kuten luottamuksen rakentaminen sekä vuorovaikutuksen vähäisyys ja huono laatu. Ratkaisuna etätyön haasteisiin ovat muun muassa vuorovaikutuksen avoimuuden ja luottamuksen parantaminen, henkilöstön näkyvä arvostaminen, hyvän yhteishengen edistäminen ja etätyön selkeät pelisäännöt. Etätyön menestyksekkään johtamisen merkitys kasvaa jatkuvasti, sillä se tarjoaa organisaatioille tulevaisuudessa yhä suuremman kilpailuedun. Samanaikaisesti yhteiskunnallisten muutosten seurauksena henkilöstöresurssien merkitys organisaatioille kasvaa synnyttäen paineita parantaa henkilöstöjohtamista. Myös yhteiskunta ja kuluttajat vaativat yhä enemmän henkilöstön vastuullista kohtelua. Vastuullisuus koko liiketoiminnassa on lisääntynyt huomattavasti viime vuosien aikana, ja yhä useammat yritykset pyrkivät toimimaan vastuullisemmin. Vastuullisuus on otettu huomioon myös henkilöstöjohtamisen kentässä, minkä seurauksena on syntynyt vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteisiin kuuluu muun muassa henkilöstön arvostava kohtelu, henkilöstötoimenpiteiden läpinäkyvyys, työhyvinvoinnin edistäminen sekä joustavat työajat ja -muodot.

Tässä pro gradu -tutkielmassa perehdytään etätyöhön, etäjohtamiseen ja vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Aiheeseen perehdytään aluksi alan kirjallisuuden ja tieteellisen tutkimuksen muodostaman teorian valossa ja sitten empiirisesti tarkastelemalla kahdella ulkoministeriön osastolla toteutetun henkilöstökyselyn tuloksia pääasiassa kvantitatiivisin menetelmin. Tutkielman tavoitteena on tutkia etäjohtamisen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen välistä suhdetta ja tarkastella, miten henkilöstöhallinto voi tukea ja tehostaa etäjohtamista. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millä tavoin vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja hyvä etäjohtaminen tukevat toisiaan?
2. Millaisia haasteita ulkoministeriön työntekijät kokevat etätyössä, etäjohtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa?
3. Miten ulkoministeriön henkilöstöhallinto voi toiminnallaan tukea ja tehostaa etätyöskentelyä ja etäjohtamista?

Teorian tarkastelu osoitti, että hyvän etäjohtamisen kulmakivet ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet täydentävät ja vahvistavat hyvin toisiaan. Ne yhdistämällä syntyvän vastuullisen etäjohtamisen toteuttaminen on kannattava lähestymistapa etätyön menestyksekkääseen johtamiseen. Henkilöstökyselyn tulokset osoittivat, että ulkoministeriön työntekijöiden kokemat haasteet etätyössä ja etäjohtamisessa ovat teorian kanssa hyvin yhdenmukaisia, ja että vastuullisen henkilöstöjohtamisen kaikki osatekijät eivät toteudu osastoilla. Etätyötä ja etäjohtamista tukeakseen ja tehostaakseen henkilöstöhallinnon tulisi toteuttaa vastuullisen etäjohtamisen osatekijöitä aktiivisesti, tukea esimiehiä etäjohtamisen haasteisissa ja puuttua havaittuihin tehokasta etätyötä rajoittaviin tekijöihin kuten vuorovaikutuksen avoimuuden ja informaation saavutettavuuden parantamiseen sekä etätyön nykyisiin rajoituksiin.

AVAINSANAT: Etätyö, etäjohtaminen, vastuullinen henkilöstöjohtaminen

1. JOHDANTO

”To handle yourself, use your head; to handle others, use your heart”

- Eleanor Roosevelt

Digitalisaatio ja tieto- ja viestintäteknologian käytön yleistymisen ovat mahdollistaneet etätyön lisääntymisen organisaatioissa. Virtuaalisen työn yleistymiseen ovat vaikuttaneet myös globalisaatio, säästötarpeet ja kuluttajien kasvaneet vaatimukset (Saarinen 2016: 167). Nykyään globaaleissa yrityksissä on täysin normaalia, että saman tiimin jäsenet istuvat eri puolilla maailmaa tehden työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Etätyö on yleistynyt vauhdilla myös suomalaisissa organisaatioissa ja hiipinyt osaksi työnteon arkea. Myös valtion palveluksessa olevien keskuudessa etätyön tekeminen on kasvanut taasisesti koko 2000-luvun (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016: 63).

Etätyön yleistymisen on synnyttänyt uudenlaisia haasteita johtamiselle ja esimiestyölle, ja etäjohtaminen on herättänyt sekä tutkijoiden että organisaatioiden kiinnostuksen. Etäjohtamisen menestyksekkäs toteuttaminen koetaan maailmalla erittäin merkittäväksi kilpailutekijäksi organisaation menestymisen näkökulmasta, sillä se mahdollistaa tiimin koamisen parhaista osaajista riippumatta heidän fyysisestä sijainnistaan (Vilkman 2016: 21). Yhä useampi esimies tarvitsee nykyään etäjohtamisen taitoja, ja etäjohtamisen voidaan sanoa olevan tulevaisuuden ydinosaamista, sillä organisaation menestyksen saattaa tulevaisuudessa hyvinkin määrittää esimiehen kyky johtaa virtuaalista työtä (Vilkman 2016: 20, Heinonen & Saarimaa 2009: 45).

Nykypäivän alati kasvava kilpailu vaatii organisaatioilta kasvavaa tuottavuutta ja esimiehiltä aiempaa tehokkaampaa johtamista. Nykyiset johtamisen trendit painottavat niin sanottua pehmeää johtamista, jossa korostuvat henkilöstön tukeminen ja valmentaminen (*coaching*) sekä tunneälykyys (Zander, Mockaitis & Butler 2012). Etäjohtamisessa fyysisen etäisyyden aiheuttama vuorovaikutuksen laadun heikentyminen vaikeuttaa esimiehen ja työntekijöiden välisen läheisen ja luottamukseen perustuvan suhteen rakentumista. Etäjohtamisessa vuorovaikutus työntekijöiden välillä vaatii erityistä huomiota, sillä se ei

onnistu muun työn ohessa tai esimerkiksi kahvihuoneessa (Vilkman 2016: 59). Lisääntyvien haasteiden lisäksi etätö tarjoaa organisaatioille ja esimiehille kuitenkin myös paljon uusia mahdollisuuksia ja hyötyjä, kuten säästöjä esimerkiksi matkustuskuluissa ja työtiloissa, joustavuutta sekä mahdollisuuden työllistää kaukanakin asuvia taidokkaita työntekijöitä (Saarinen 2016: 9).

Samanaikaisesti tämän päivän yhteiskunnassa organisaatioiden toiminta on yhä läpinäkyvämpää. Tiedotusvälineiden ja etenkin sosiaalisen median ansiosta tieto liikkuu nopeasti ja tavoittaa hetkessä tuhansia, ellei miljoonia, ihmisiä. Yritykset ja julkiset laitokset ovat jatkuvasti yhteiskunnan suurenuslasin alla ja pienikin vastuuton teko voi koitua kalliiksi ja tahria kauan rakennetun imagon. Yritykset nähdään nykyisin tavaroiden ja palveluiden tuottajien sekä taloudellisen hyvinvoinnin tarjoajien lisäksi myös yhteiskunnallisen hyvän rakentajina. Eri sidosryhmät – asiakkaat, sijoittajat, työntekijät ja muut yhteistyökumppanit vaativat yrityksiltä vastuullista ja eettistä toimintaa. Suomalaisen Työn Liiton teettämän tutkimuksen mukaan vastuullisuus on kuluttajille yhä tärkeämpää. Nuoret arvostavat työntekijöiden hyvää kohtelua, kun taas vanhemmille ikäluokille yritysten läpinäkyvyys ja kuluttamisen vastuullisuus ovat merkittävässä roolissa. (Ilkka 2019.) Vastuullisuus ja eettisyys on monelle organisaatiolle tärkeä kilpailuvaltti, yhä useammalle jopa elinehto (Ratsula 2016:9). Sekä suuret että pk-yritykset ottavat toiminnassaan yhä vakavammin huomioon vastuullisen toiminnan tärkeyden, ja yhteiskunnallisia päämääriä edistävien yritysten määrä on kasvussa sekä Suomessa että maailmalla (Aaltonen & Lipponen 2016). Vastuullisuutta odotetaan myös julkiselta sektorilta, joka on ollut muutoksen kourissa jo vuosia pyrkiessään vastaamaan siihen kohdistuviin paineisiin toiminnan tehostamisesta. Julkisen sektorin muutosten aikana on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota vastuullisuuteen ja pyrkiä kestäviin ratkaisuihin.

Vastuullisuus on otettu huomioon myös henkilöstöjohtamisen kentässä, jota on viime vuosikymmenet dominoinut strategisen henkilöstöjohtamisen ideologia. Strateginen henkilöstöjohtaminen syntyi tarkoituksena hallita henkilöstöresursseja paremmin yhä dynaamisemmassa ja epävarmemmassa työympäristössä. Strateginen henkilöstöjohtaminen näki selkeän linkin henkilöstön ja organisaation taloudellisten tulosten välillä ja pyrki henkilöstöpolitiikallaan maksimoimaan taloudelliset tulokset ja yrityksen suorituskyvyn.

(Kramar 2014.) Viime vuosina uusi, vastuullinen lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen on kuitenkin saanut jalansijaa henkilöstöjohtamisen kentässä (Vanderstraeten 2015).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen (*sustainable human resource management*) huomioi taloudellisten tulosten lisäksi henkilöstöpolitiikan vaikutukset ihmisiin, yhteiskuntaan ja ympäristöön (Kramar 2014). Organisaatiot ovat jo pidemmän aikaa kiinnittäneet huomiota taloudelliseen vastuullisuuteen sekä negatiivisten ympäristövaikutusten vähentämiseen. Vastuu ihmisistä on kuitenkin jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle. (Pfeffer 2010.) Vastuullinen henkilöstöjohtaminen keskittyy erityisesti ihmisten etuun työelämässä painottamalla henkilöstön vastuullista, eettistä ja arvostavaa kohtelua. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan lyhyesti määritellä sellaisten henkilöstöjohtamisen periaatteiden toteuttamisena, jotka mahdollistavat sekä taloudellisten, ympäristöllisten että sosiaalisten tavoitteiden saavuttamisen pitkällä aikavälillä (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Müller-Camen 2015). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa tyytyväinen, motivoitunut, osaava ja oikein mitoitettu henkilöstö, joka toiminnallaan tukee organisaation strategian toteutumista (Virta 2006). Henkilöstöratkaisujen tulee olla kestäviä ja varmistaa osaamisen säilyminen organisaatiossa. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on aiheena vielä suhteellisen tuore ja tutkimusta siitä on vähän. Kiinnostus aiheita kohtaan kasvaa kuitenkin jatkuvasti (De Prins, Beirendonck, De Vos & Segers 2014), mikä tekee siitä hyvin ajankohtaisen.

Sillä sekä etäjohtaminen että vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat hyvin ajankohtaisia aiheita, on niitä mielenkiintoista tutkia suhteessa toisiinsa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan aluksi teorian kautta etätyötä, etäjohtamista sekä vastuullista henkilöstöjohtamista. Teorian tarkastelun jälkeen samoja aiheita tutkitaan käytännössä tarkastelemalla Suomen ulkoministeriön henkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia etätyöstä ja -johtamisesta sekä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Tutkielman aineistonkeruumenetelmänä toimii ulkoministeriön kahdella osastolla toteutettu sähköinen henkilöstökysely. Kyselyn tuloksia tarkastellaan pääasiassa kvantitatiivisin menetelmin.

1.1. Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on tutkia etäjohtamisen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen välistä suhdetta. Tarkoituksena on tarkastella, miten hyvä etäjohtaminen ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen toisaalta tukevat toisiaan ja miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen harjoittaminen voi konkreettisesti auttaa etäjohtamisen menestyksekkäässä toteuttamisessa. Tutkielman tavoitteen asettamaa tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millä tavoin vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja hyvä etäjohtaminen tukevat toisiaan?
2. Millaisia haasteita ulkoministeriön työntekijät kokevat etätyössä, etäjohtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa?
3. Miten ulkoministeriön henkilöstöhallinto voi toiminnallaan tukea ja tehostaa etätyöskentelyä ja etäjohtamista?

1.2. Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu seitsemästä luvusta: johdannosta, kolmesta teorialuvusta, metodologialuvusta, tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä. Johdantoluvussa esitellään tutkielman aihe, tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkielman rakenne. Toisessa ja kolmannessa luvussa tutkielman aiheita tarkastellaan ja käsitellään alan kirjallisuuden ja tieteellisen tutkimuksen muodostaman teorian valossa. Toisessa luvussa keskitytään etätyöhön ja -johtamiseen ja kolmannessa luvussa puolestaan vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Neljännessä luvussa etätyö ja -johtaminen sekä vastuullinen henkilöstöjohtaminen yhdistetään tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta esittelemällä tutkimuksen taustoja ja tutkimuksen metodologiaa. Kuudennessa luvussa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Tutkielman viimeisessä luvussa vastataan tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin, esitellään muita tutkimuksessa esille nousseita asioita sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2. ETÄTYÖSKENTELEY JA ETÄJOHTAMINEN

Tutkielman toisessa luvussa tarkastellaan etätyötä ja -johtamista alan kirjallisuuden ja tieteellisen tutkimuksen kautta. Aluksi esitellään erilaisia etäältä tehtävän työn muotoja ja määritellään etäjohtaminen. Tämän jälkeen käydään läpi etätyön- ja johtamisen tarjontaa mahdollisuuksia ja mukanaan tuomia haasteita työntekijän, esimiehen, organisaation ja työnantajan näkökulmasta. Luvun neljännessä kappaleessa esitellään Vilkmänin (2016) kokoamat hyvän etäjohtamisen kulmakivet. Lopuksi tarkastellaan eri sukupolvia etäjohtamisen kohteena.

2.1. Erilaisia etäältä tehtävän työn muotoja

Arkikielessä etätyön käsitettä käytetään usein hyvin väljästi, joten seuraavaksi pyritään erittelemään ja määrittelemään etäältä tehtävän työn muotoja tarkemman ymmärryksen saavuttamiseksi. Etäjohtamisella tarkoitetaan kaikkien seuraavaksi esitettävien työnmuotojen johtamista.

Etätyö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella (Tuomivaara ym. 2016: 61; Vilkmän 2016: 13). Tutkimuksissa etätyötä on määritelty hyvin toisistaan poikkeavilla tavoilla, minkä seurauksena myös tutkimustulokset etätyön toteutumisesta poikkeavat toisistaan (Tuomivaara ym. 2016: 61). Etätyötä tehdään nykyään paitsi kotona myös matkustaessa ja julkisissa paikoissa kuten kahviloissa tai asiakkaiden tiloissa (Työterveyslaitos 2016). Etätyö voi olla jatkuvaa, jolloin työntekijä tekee työtä jatkuvasti työpaikan ulkopuolella, tai säännöllistä, jolloin työntekijä työskentelee etäältä esimerkiksi tiettyinä päivinä viikossa, tai satunnaista. (Vilkmän 2016: 13.) Parhaiten etätyö sopii itsenäisiin työtehtäviin, mistä johtuen etätyön tekeminen onkin yleisintä ylempien toimihenkilöiden kohdalla (Helle 2004: 14).

Etätyössä työntekijä ei ole sidottuna tiettyyn paikkaan tehdäksensä työtään. Työnteko onnistuu tekniikan avulla missä vain ja milloin vain. Vaikka etätyön ajatellaankin usein

olevan ajasta ja paikasta riippumatonta työskentelyä, on kuitenkin melko tavallista, että työntekijän odotetaan olevan tavoitettavissa normaalin toimistoajan puitteissa (Vilkman 2016: 13). Etätyössä esimiesten ja kollegoiden kanssa kommunikointi tapahtuu pääasiassa virtuaalisessa ympäristössä. Käytännössä työntekijät ovat etätyötä tehdessään siis riippuvaisia teknisistä välineistä kuten puhelimesta ja tietokoneesta sekä näiden kautta toimivista virtuaalisista työkaluista ja sovelluksista. Etätyön yhteydessä on alettu puhua myös *e-työstä* eräänlaisena kattokäsitteenä, kun tarkastellaan tieto- ja viestintäteknikkaa hyödyntävää joustavaa työtä (Tuomivaara ym. 2016: 62). Markkinoille tulee nykyään jatkuvasti uusia laadukkaita ja entistä edullisempia etätyössä hyödynnettäviä palveluita, jotka mahdollistavat ja helpottavat etätyön tekemistä.

Hajautettu työ on etätyöhön verrattuna laajempi käsite. Siihen saatetaan myös viitata käsitteillä virtuaalityö ja virtuaalitiimi. Hajautetussa työssä työtä tehdään virtuaalitiimissä, jonka jäsenistä ainakin osa, elleivät kaikki, istuvat eri toimipisteissä ja työtä tehdään joko täysin tai osittain tieto- ja viestintäteknikan välityksellä. Virtuaalitiimin jäsenet voivat myös tehdä etätyötä. (Vilkman 2016: 13) Hajautettu työ voi olla lokaalisti ja globaalisti hajautettua. Yleisintä se on tehtävissä, joissa kokonaisuus on monimutkainen ja sitä ei kyetä tuottamaan yksin. (Tuomivaara ym. 2016: 69.) Etätyön ja hajautetun työn ero on siinä, että vaikka kaikki virtuaalitiimin jäsenet olisivat kaikki paikalla omissa toimipisteissään, olisi tiimi silti hajautettu eivätkä he pystyisi kaikki kommunikoimaan kasvotusten.

Ajasta ja paikasta riippumaton työ on modernein ja työntekijän kannalta joustavin näkökulma työntekoon. Siinä kyseenalaistetaan täysin perinteinen tapa tehdä työtä. Työtä on mahdollista tehdä missä vain mihin aikaan tahansa, kunhan osoitetut työtehtävät hoidetaan sovitusti. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa, että kaikkea työtä ei ole mahdollista tehdä ajasta ja paikasta riippumattomasti. Myös tässä työnteon muodossa voi kuitenkin olla esimerkiksi etukäteen sovittuja palavereita, joihin työntekijän tulee osallistua. Työntekijä voi kuitenkin melko vapaasti sovittaa työnteon omaan ryhtiinsä ja elämäntapaansa sopivaksi. (Vilkman 2016: 14)

Liikkuva työ on etätyön alakategoria (Tuomivaara ym. 2016: 68). Liikkuvassa työssä työn luonne edellyttää poistumista toimipisteestä. Työntekijä joutuu vaihtamaan työnteon paikkaa jatkuvasti esimerkiksi saavuttaakseen asiakkaansa. Myös liikkuvassa työssä hyödynnetään usein tieto- ja viestintäteknikkaa ja liikkuvaa työtä tekevän työntekijän johtaminen tapahtuu joko kokonaan tai osittain etäältä. (Vilkman 2016: 14–15.)

2.2. Etäjohtamisen määritelmä

Etäjohtaminen on kaikkien edellä määriteltyjen etäältä tehtävän työn muotojen johtamista. Avolio, Kahai ja Dodge määrittivät etäjohtamisen vuonna 2001 tieto- ja viestintäteknologian avittamana sosiaalisen vaikutuksen prosessina, joka aiheuttaa muutoksen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden asenteissa, tunteissa, ajatuksissa, käytöksessä tai suoriutumisessa (Avolio ym. 2001: 617). Etäjohtamisessa esimies ei näe alaistaan päivittäin tai ehkä edes viikoittain kasvotusten (Vilkman 2016: 15). Saattaa olla, että he tapaavat konkreettisesti vain kerran vuodessa tai vielä harvemmin. Ääritapauksissa esimies ja alainen eivät ole tavanneet kertaakaan esimerkiksi pitkän välimatkan vuoksi. Etäjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista (*leadership*) (Vilkman 2016: 57) asioiden johtamisen (*management*) sijaan. Etäjohtamisesta puhutaan usein myös termeillä virtuaalinen johtaminen (*virtual leadership*) tai e-johtaminen (*e-leadership*), joilla viitataan erityisesti virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvaan johtamiseen (Saarinen 2016: 168). Vaikka johtaminen on erilaista virtuaalisessa maailmassa, pysyvät perusasiat silti samana. Etäjohtamisessa tietyt asiat kuitenkin korostuvat ja vaativat esimieheltä erityistä huomiota. Jotkin perinteisen lähijohtamisen käytännöt tulee hylätä ja ottaa tilalle etäjohtamiseen sopivampia periaatteita ja toimintamalleja. Tästä syystä etäjohtamista tulisi tarkastella omana aihealueenaan. (Vilkman 2016: 12.)

Etäjohtaminen alkoi kiinnostaa tutkijoita 1990-luvun loppupuolella. Tieto- ja viestintäteknologia kehittyi kovaa vauhtia ja useat tutkijat alkoivat tarkastelemaan sen vaikutusta siihen, kuinka organisaatiot organisoivat työntekoa ja miten tämä vaikutti johtamiseen kyseisissä organisaatioissa. Tutkimuksessaan virtuaalisen johtamisen nykyisestä teoriasta, tutkimuksesta ja käytännön toteuttamisesta Avolio, Sosik, Kahai ja Baker (2013)

totesivat, että organisaatiot ja johtajat ovat oppineet nopeasti hyödyntämään tieto- ja viestintäteknologian tarjoamia mahdollisuuksia tiedon ja informaation keräämisessä, tulkitsemisessä ja levittämisessä, mutta ainakaan vielä teknologian kehitys ei ole muuttanut dramaattisesti tapaa, joilla organisaatioita johdetaan. Avolio on kollegoineen kuitenkin sitä mieltä, että tieto- ja viestintäteknologia tulee vaikuttamaan johtamisen arviointiin ja kehitykseen tulevaisuudessa. Huolimatta aiheen jo yli vuosikymmenen jatkuneesta tutkimuksesta Avolio ym. (2013) toteavat, että virtuaalisen johtamisen tutkimus on edelleen lähtökuopissaan. Heidän mukaansa etäjohtaminen ja sen tutkimus tulevat jälkijunassa verrattuna tieto- ja viestintäteknologian kehitykseen ja sen nykyiseen hyödyntämiseen organisaatioiden eri tasoilla. Johtamisen tutkimus on enemmänkin tyytynyt seuraamaan sivusta tieto- ja viestintäteknikan vaikutusta johtamiseen sen sijaan, että vaikutuksia olisi pyritty ennustamaan etukäteen. (Avolio ym. 2013.) Saarinen (2016: 181) kuitenkin huomauttaa, että virtuaalisia tiimejä on tutkittu paljon viime vuosina ja niitä koskevaa tietoa on kertynyt runsaasti.

Etäjohtaminen edellyttää johtajalta hyviä johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. Huippu teknologian käyttö helpottaa etätyötä ja -johtamista, mutta ei kuitenkaan ratkaise ihmisten johtamiseen ja yhdistämiseen liittyviä haasteita (Vilkman 2016: 58). Nykyinen johtamisen tutkimus korostaa esimiehen ja alaisen välisen läheisen suhteen tärkeyttä johtamisessa. Etäjohtamisessa läheisen suhteen muodostaminen on kuitenkin huomattavasti hankalampaa fyysisen etäisyyden vuoksi. (Saarinen 2016: 168.) Vilkmanin (2016: 12) mukaan perinteisestä lähijohtamisesta etäjohtamiseen siirryttäessä tulee ottaa käyttöön uusia toimintatapoja sen sijaan, että vanhat toimintatavat siirrettään muuttumattomina uuteen kontekstiin. Etäjohtamisessa vaaditaan hyvin erilaisia toimintamalleja, strategioita ja ajattelutapaa kuin lähijohtamisessa (Wakefield, Leidner & Garrison 2008), ja etäjohtajien tulee löytää uusia tapoja motivoida alaisiaan, rakentaa luottamusta ja helpottaa vuorovaikutusta etätyöntekijöiden kanssa (Ghislaine 2013). Työterveyslaitoksen (2016) mukaan hyvän johtamisen periaatteiden toteuttaminen hajautuneessa, monessa ajassa ja paikassa sekä mahdollisesti liikkuvasti työskentelevässä työyhteisössä edellyttää nykyaikaisia johtamistapoja. Johtamisessa painotuvat tällöin tiedottamisen ja työtehtävien jaon sijaan yhteistyön ja yhteisen suunnittelun johtaminen (Työterveyslaitos 2016).

2.3. Etätyöskentelyn ja -johtamisen mahdollisuuksia ja haasteita

Työterveyslaitoksen (2016) tutkimuksen mukaan yhdessä ja avoimesti sovitut työajan ja -paikan joustot kuten liukuva työaika, osa-aikatyö ja erilaiset vapaat sekä etätyö tukevat työntekijän terveyttä, lisäävät hyvinvointia ja tuottavuutta sekä helpottavat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Mahdollisuus työskennellä osittain tai kokonaan etänä tarjoaa työntekijöille joustavuutta, mikä miellyttää monia työntekijöitä ja toimii näin myös organisaation valttikorttina sen houkutellessa uusia ammattitaitoisia työntekijöitä (Vilkman 2016: 16). Mahdollisuus etätyöhön myös laajentaa organisaation rekrytointialuetta (Tuomivaara ym. 2016: 65).

Etätyö lisää henkilöstön mahdollisuuksia autonomisiin työjärjestelyihin, mikä mahdollistaa työskentelemisen oman rytmin ja aikataulun mukaan. Näin se tarjoaa myös mahdollisuuden parantaa työn ja muun elämän välistä tasapainoa. Työmatkojen jäädessä pois säästyy aikaa ja työmatkojen aiheuttama mahdollinen stressi poistuu. (Tuomivaara ym. 2016: 64.) Lisäksi ympäristö ja lompakko kiittävät (Helle 2004: 17-22). Etätyössä työntekijä saa yleensä keskittyä paremmin työhönsä verrattuna toimistossa työskentelyyn. Työhön uppoutuminen on helpompaa, kun keskeytykset vähenevät ja häiriötekijät ovat paremmin kontrolloitavissa (Fried & Hansson 2014: 15-16). Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä organisaatioon sitoutumista. Samalla työn tuottavuus kasvaa. Organisaation suunnitelmallisen etätyöpolitiikan on myös osoitettu vähentävän toimistokustannuksia. (Tuomivaara ym. 2016: 64-66.)

Etänä työskentely tuottaa useiden etujen lisäksi myös haasteita sekä itse työntekemiselle että johtamiselle. Etäjohtaminen koetaankin usein huomattavasti haastavampana kuin perinteinen lähijohtaminen. Tämä johtuu usein kuitenkin siitä, että vanhat lähijohtamisen periaatteet ja toimintatavat pyritään siirtämään muuttumattomina etäjohtamiseen. (Vilkman 2016: 20–21.) Saarinen (2016: 181-201) huomasi tutkimuksessaan, että globaalien virtuaalisten tiimien esimiehet kokivat työssään usein riittämättömyyden tunteita sekä syyllisyyttä, johtuen heihin kohdistuvista ankarista vaatimuksista ja korkeista odotuksista.

Etätyön ja -johtamisen suurimmat haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Fyysinen etäisyys saattaa vaikuttaa negatiivisesti johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen (Napier & Ferris 1993), sillä vuorovaikutuksen määrä ja laatu heikkenee. Sähköisen, virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvan vuorovaikutuksen on tutkittu olevan heikompi vuorovaikutuksen muoto kuin tavallinen kasvokkain tapahtuva (*face-to-face*) vuorovaikutus (Puranova & Bono 2009). Virtuaalisesti työskentelevän tiimin on hankalampaa saavuttaa hyvä yhteishenki, sillä vuorovaikutus teknologian välityksellä voi tuntua monista epäluonnolliselta. Etätyössä viestintää on luonnollisesti vähemmän, sillä esimerkiksi kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut jäävät pois (Vilkman 2016: 59). Kyseiset kohtaamiset ovat tärkeitä, sillä niiden kautta työntekijät tutustuvat toisiinsa, rakentavat hyvää me-henkeä ja keskustelevat myös työhön liittyvistä asioista. Smith-Slater ja Anderson (1994) huomasivat kuitenkin tutkimuksessaan, että erilaisten teknologisten välineiden avulla käytävä vuorovaikutus saattaa myös helpottaa ihmisten välisen yhteisymmärryksen syntymistä ja toisten ilmaisevan asian oikeinymmärtämistä, sillä huomio kiinnittyy tällöin itse asiaan eikä asian ilmaisevan henkilön persoonaan.

Ihmisillä on luontainen tarve kuulu joukkoon ja olla osa yhteisöä. Mikäli työntekijät eivät koe olevansa osa tiimiään tai työyhteisöään, heidän työyhteisöön sitoutumisen taso on heikompi. (Vilkman 2016: 19.) Työntekijät saattavat myös kokea negatiivisesti oman näkyvyyden vähenemisen työyhteisössä (Tuomivaara ym. 2016: 67). Fyysinen etäisyys ei kuitenkaan tee hyvän ilmapiirin saavuttamisesta ja yhteisöllisyyden kokemisesta mahdollista, sillä psyykkinen läheisyyden tunne on fyysistä tärkeämpi. Näiden saavuttamiseksi tulee vain löytää oikeat keinot. Etänä työskentelevät saattavat myös kokea jäävänsä vaille työyhteisön tukea. Sosiaalinen tuki on yksi työn tärkeistä voimavaroiteijöistä. Se tarkoittaa henkistä tukea, arvostusta, välittämistä, luottamusta ja kuuntelua sekä palautteen, neuvon ja ohjeiden antamista. (Vilkman 2016: 20.)

Esimiesten näkökulmasta etenkin luottamuksen rakentaminen sekä alaisten riittävä huomioiminen, osallistaminen, motivointi ja valmentaminen saattaa olla etäjohtamisessa haastavaa. Etäjohtajien on usein vaikeaa luottaa alaisiinsa ja huomata heidän sitoutumisensa, sillä he eivät pysty tarkkailemaan heidän työskentelyään. (Saarinen 2016: 150). Haasteita etäjohtajille tuottavat myös työsuoritusten mittaaminen, alaisten sitouttaminen

organisaatioon ja sen kulttuuriin, alaisten työn kuormittavuuden seuraaminen, tavoitettavissa oleminen, piilevien ongelmien huomaaminen ajoissa sekä tiedonjakaminen. Etätyössä tehokkainta on keskittyä työajan mittaamisen sijaan työn tulosten mittaamiseen. Tämä onnistuu parhaiten, kun työlle on asetettu yhdessä selkeät tavoitteet ja aikataulu. (Vilkman 2016: 46–56.) Myös Illegems ja Verbeke (2004: 325) toteavat, että etäjohtaminen vaatii selkeät tavoitteet ja mittarit suoriutumiselle. Yksilötavoitteiden seurannan sijaan on usein helpompi ja parempi mitata ryhmän tulosta työn tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kannalta (Työterveyslaitos 2010).

Organisaatioon sitoutuminen on vahvasti yhteydessä yhteisöllisyyden kokemuksen kanssa, joka on puolestaan haastavaa rakentaa virtuaalisissa tiimissä fyysisen etäisyyden takia. Etäjohtajan on myös vaikeampaa arvioida alaistensa työmäärää ja työn kuormittavuutta. Etätyössä esimiehen tavoitettavissa oleminen korostuu. Sillä alainen ei voi suoraan kävellä esimiehen työpisteelle, tulee esimiehen olla helposti tavoitettavissa muilla viestinnän välineillä. Etäisyys saattaa vaikuttaa myös vuorovaikutuksen laatuun ja siksi esimiehen on tärkeä pyrkiä olemaan helposti lähestyttävä myös muissa kuin kasvotusten tapahtuvissa kohtaamisissa. Etäjohtajan on hankala havaita piileviä ongelmia, minkä vuoksi avoimen ja jatkuvan viestinnän merkitys korostuu. Tiedonjakamisen kannalta helppointa on hyödyntää organisaation sisäistä sosiaalista mediaa, jossa tieto on helposti löydettävissä sitä tarvittaessa, mutta ylimääräinen tieto ei kuitenkaan kuormita työntekijöitä tarpeettomasti. (Vilkman 2016: 50–56.)

Etätyöskentelyssä työ ei ole sidottuna tiettyyn paikkaan eikä aikaan, vaikka Vilkman (2016: 13) huomauttaakin, että etätyötä tekevien työntekijöiden oletetaan usein olevan saavutettavissa normaalin toimistoajan puitteissa. Etätyötä tehdessään työntekijällä on tieto- ja viestintäteknologian ansiosta useimmiten mahdollisuus tehdä työtään mihin vuorokauden aikaan tahansa. Esimies ja alainen saattavat olla jatkuvasti toistensa saavutettavissa tieto- ja viestintäteknologian kautta, mikä mahdollistaa sen, että tärkeisiin muutoksiin ja yllätyksellisiin tilanteisiin voidaan reagoida nopeasti ja tehokkaasti, ja esimies voi antaa alaisilleen tarvittaessa ohjeistusta ja palautetta viipymättä (Avolio ym. 2013). Jatkuvalla saavutettavuudella on kuitenkin odotettavasti myös huonot puolensa (Kahai 2013). Se voi lisätä työntekijöiden stressiä, madaltaa suorituksen tasoa, huonontaa työn

ja muun elämän välistä tasapainoa ja johtaa työuupumukseen. Töitä saatetaan helposti tehdä myös väsyneenä, jolloin todennäköisyys virheiden tekemiselle lisääntyy. (Stokols, Mishra, Gould-Runnerstrom & Hipp 2009.) Äärimmäisenä ilmiönä etätyönteko voi johtaa työn ja muun elämän rajojen täydelliseen hämärtymiseen ja työnteko voi saada työhollisuuden piirteitä (Tuomivaara ym. 2016: 65). Näin työskentelevien tulisi luoda oma rytminsä työnteolle ja saavutettavissa olevuudelle, mikä mahdollistaa sekä tehokkaan työskentelyn että riittävän lepoajan (Avolio ym. 2013).

Tieto- ja viestintäteknologian jatkuva käyttö vaatii työntekijöiltä monen asian tekemistä samanaikaisesti (MacLean 2008). Esimerkiksi jatkuvasti saapuvat sähköpostit ja muut viestit keskeyttävät työskentelyn ja vaikeuttavat keskittymistä ja syventymistä yhteen asiaan kerrallaan. Myös tämän on todettu lisäävän stressiä ja madaltavan työntekijöiden suorituksen tasoa. Tieto- ja viestintäteknologian käytön on lisäksi todettu lisäävän organisaation jäsenten välisiä pinnallisia ihmissuhteita, joista puuttuvat yhteisöllisyyden ja jaetun ymmärryksen tuntemukset. (Stokols ym. 2009.) Työnantajan näkökulmasta etätyö luo uusia riskejä myös tietoturvallisuuden kannalta, sillä salaisia tietoja voi helpommin päätyä väärin käsiin. Tietoturvallisuuden riskejä voidaan kuitenkin vähentää hyvällä ennakosuunnittelulla ja asioista etukäteen sopimalla. (Helle 2004: 14.)

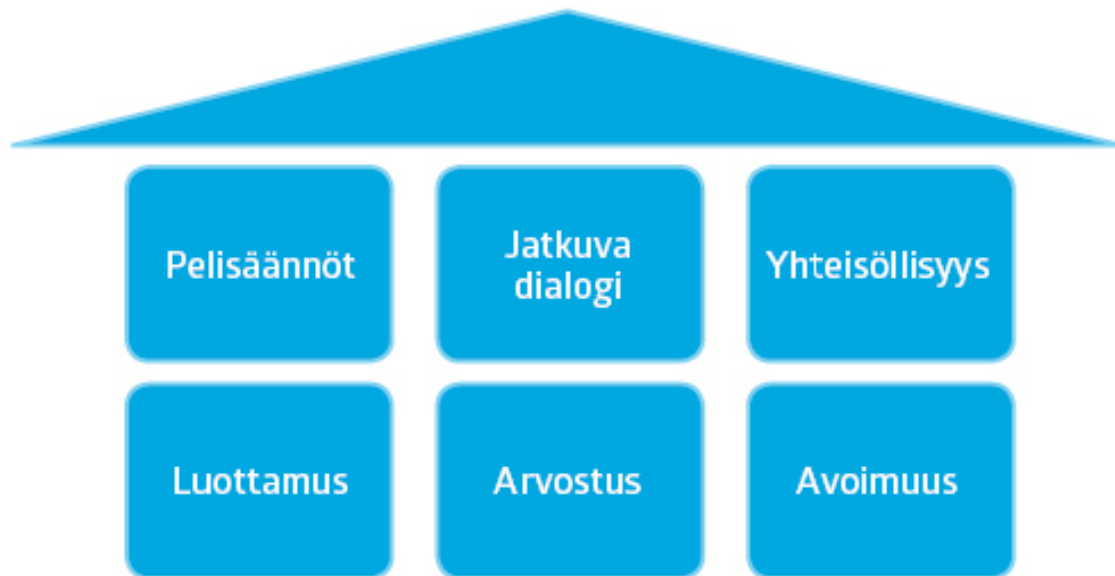
Työyhteisön kulttuurinen monimuotoisuus on yksi monikansallisissa yrityksissä toimivien virtuaalisten tiimien etäjohtamisen haasteista. Haasteita tuottavat muun muassa erilaiset kulttuuriset taustat ja kielet sekä vuorovaikutuksen normit ja koodit. Nämä tuottavat esimiehille haasteita myös lähijohtamisessa, mutta etäjohtamisessa niiden haasteellisuus usein lisääntyy fyysisen etäisyyden aiheuttaman vuorovaikutuksen vähäisyyden ja huonomman laadun seurauksena. Eri kulttuureista tulevilla tiimin jäsenillä voi olla esimerkiksi hyvin erilaiset käsitykset siitä, miten johtajan tulisi ohjeistaa alaisiaan ja valvoa heidän työtään. Myös luottamuksen rakentamisen lähtökohdat voivat olla hyvin erilaiset eri kulttuureissa. (Saarinen 2016: 153-156.)

Etätyö vaatii myös työntekijöiltä itseltään suurempaa vastuuta huolehtia itsenäisesti työn mielekkästä toteuttamisesta sekä omasta hyvinvoinnista (Työterveyslaitos 2016). Itsensä johtamisen taidot ovat etätyötä tekeväälle ensiarvoisen tärkeitä. Etätyössä

työntekijöiden itsenäisyys lisääntyy ja heillä on mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta. Yksilöiden välillä on kuitenkin paljon eroja tässä suhteessa; osa nauttii saamastaan vapaudesta, kun taas toiset kaipaavat enemmän ohjausta ja neuvoja. (Vilkman 2016: 51) Etätyössä työn ja muun elämän välinen raja saattaa hämärtyä ja siksi kokonaistyöajan säilyttäminen sopivana ja työhyvinvointia tukevana vaatii etätyöntekijältä erityistä itsensä johtamista (Tuomivaara ym. 2016: 83). Fried ja Hansson (2014: 195) toteavatkin, että todellisuudessa toimivan etätyöympäristön suurin vihollinen on ylityö, ei alisuoriutuminen. Paljon etätyötä tekevän on tärkeä huolehtia myös ergonomian perusasioista anatomisten haittojen välttämiseksi (Fried & Hansson 2014: 124).

2.4. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet

Vilkman (2016: 25-44) on esitellyt kirjassaan kattavasti hyvän etäjohtamisen kulmakivet, joihin perehdytään tarkemmin tässä kappaleessa. Vilkmanin mukaan hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat *luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, yhteisöllisyys ja jatkuva dialogi*. Näistä on huomattavissa selkeä yhteys aiemmassa kappaleessa käsitelyihin etätyön ja -johtamisen haasteisiin. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa; ilman toista on hankala toteuttaa toista. Vilkman huomauttaa, että kyseiset kulmakivet ovat tärkeitä rakennuselementtejä kaikenlaisissa työyhteisöissä. Etäjohtamisen erityispiirteiden vuoksi niiden merkitys kuitenkin korostuu virtuaalista tiimiä johdettaessa. Kyseisten organisaation elementtien onnistunut toteuttaminen ja edistäminen auttaa etäjohtamisen menestyksessä toteuttamisessa.



Kuvio 1. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016: 25).

Luottamuksen syntyminen johtajan ja alaisen välillä on yleensä etäjohtamisen suurin haaste. Tämän takana on esimiesten pelko kontrollin menettämisestä, kun alaiset eivät ole jatkuvasti esimiehen valvovan silmän alla ja he eivät näe tekeekö alainen työnsä kunnolla. Pelko on yleensä kuitenkin täysin turha; suurin osa työntekijöistä haluaa tehdä työnsä hyvin ja olla luottamuksen arvoisia, jos heille annetaan siihen mahdollisuus. (Vilkman 2016: 27.) Tosiasia on myös se, että vaikka työntekijät istuisivatkin koko toimistoajan työpöytänsä ääressä eivät he välttämättä käytä koko aikaa työn tekemiseen niin halutesaan (Fried & Hansson 2014: 57).

Johtajan ja alaisten välisen luottamuksen rakentaminen on äärimmäisen tärkeää virtuaalisessa ympäristössä, jossa luottamuksen merkitys ja tärkeys korostuvat. Se edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia esimiehen ja työntekijöiden välillä. Esimies synnyttää omalla käyttäytymisellään luottamuksen ilmapiiriä osoittamalla luottamustaan alaisilleen. Luottamus kasvattaa luottamusta ja siksi johdon on tärkeää osoittaa luottamuksensa työntekijöille. Kun työntekijät kokevat, että heihin luotetaan, he haluavat olla luottamuksen arvoisia, jolloin he luottamuksen ansaitakseen tekevät työtään sitoutuneemmin ja tehokkaammin. Luottamus synnyttää myös tunteen siitä, että itse työn tulos on tärkeämpi kuin työpaikalla vietetty aika. Luottamuksen syntymistä ja ylläpitämistä helpottavat

selkeät pelisäännöt, joihin molemmat osapuolet sitoutuvat sekä avoin dialogi. Liiallinen kontrolli ja sääntely uuvuttaa lopulta sekä työntekijän että johdon ja vie aikaa tuottavammalta tekemiseltä. Luottamus tekee liiallisista säännöistä ja ohjeista tarpeettomia ja säästää sekä työntekijöiden että johdon voimavaroja ja aikaa. (Vilkman 2016: 27–31.) Luottamus on usein myös vahvasti yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen; luottamuksen rakentaminen vaatii sitoutumista ja sitoutuminen vaatii puolestaan luottamusta (Saarinen 2016: 157).

Arvostus on yksi etäjohtamisen menestyksekkään toteuttamisen rakennuselementeistä, sillä ilman arvostusta johtajan ja alaisen välinen yhteistyö ei suju. Etänä työskentelevät kokevat usein saavansa liian vähän sosiaalista tukea esimieheltään ja työyhteisöltään. Sosiaalinen tuki osoittaa työntekijälle, että häntä ja hänen työpanostaan arvostetaan. Sosiaalinen tuki myös ehkäisee työuupumusta, sillä se vähentää työn kuormittavuuden kokemuksia sekä työtä koskevia tyytymättömyyden tuntemuksia. Työntekijöiden sosiaalista tukea lisäämällä lisätään myös työntekijöiden arvostuksen kokemuksia. On kuitenkin tärkeä tiedostaa, että sosiaalisen tuen tai sen puuttumisen kokeminen riippuu paljon yksilöstä. Esimies voi lisätä alaistensa arvostuksen kokemuksia pienilläkin asioilla; ottamalla heidän mielipiteensä huomioon, aidosti kuuntelemalla, osoittamalla empatiaa, antamalla mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa, kiittämällä tehdystä työstä, kannustamalla ja auttamalla, antamalla rakentavaa palautetta sekä kohtelemalla kaikkia alaisiaan tasapuolisesti. (Vilkman 2016: 31-33.) Mikäli osa organisaation työntekijöistä työskentelee etänä ja osa toimistolla, on tärkeä huomioida se, että etätyöntekijät kokevat olevan yhtä arvostettuja työyhteisön jäseniä kuin muutkin työntekijät (Fried & Hansson 2014: 186).

Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikessa organisaation toiminnassa: avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Tiedon tulisi kulkea mahdollisimman muuttomattomana organisaatioissa joka suuntaan, johdosta työntekijöille ja toisinpäin. Avoimuus tarkoittaa myös sitä, että työntekijät otetaan mukaan ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja työn suunnitteluun. Työntekijöitä tulee rohkaista ottamaan puheeksi vaikeammatkin asiat ja myöntämään virheensä rehellisesti ilman, että heitä rankaistaan siitä tai he joutuvat huonoon valoon. Tällöin työntekijät eivät koe tarvetta salailia asioita tai jättää jotain kertomatta. Avoimuus liittyy vahvasti

vuorovaikutukseen ja sen laatuun ja on siksi etäjohtamisessa merkittävässä asemassa. Avoimuus lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja organisaatioon sitoutumista, mikä on etäjohtamisessa tärkeää. Avoimuus lisää luottamusta ja vähentää näin myös esimiehen työkuormaa, kun kaikesta ei tarvitse olla koko ajan selvillä. Esimies voi luottaa siihen, että ongelmat tuodaan esille heti niiden ilmaantuessa. Avainasemassa avoimuuden kulttuurin luomisessa on esimiehen toimiminen esimerkkinä alaisilleen kommunikoimalla itse mahdollisimman rehellisesti ja läpinäkyvästi. (Vilkman 2016: 33-36.)

Kaikille yhteiset ja selkeät *pelisäännöt* ovat edellytys etätyön menestyksekkäälle johtamiselle. Pelisäännöt ja toimintatavat on suunniteltava yhdessä, jotta henkilöstö sitoutuu niiden noudattamiseen. Yhteinen keskustelu pelisäännöistä auttaa myös luomaan yhteisen tulkinnan siitä, mitä pelisäännöillä tarkoitetaan. (Vilkman 2016: 37.) Oleellista on se, että etätyöjärjestelyt kehitetään kaikkien työntekijöiden kannalta oikeudenmukaisiksi ja optimaaliseksi työtehtävien kannalta (Tuomivaara ym. 2016: 84). Pelisäännöt lisäävät luottamusta ja vähentävät väärinkäsityksiä. Etäjohtamisen näkökulmasta pelisäännöissä on tärkeä päättää esimerkiksi missä tehtävissä ja millä edellytyksillä etätyön tekeminen on mahdollista, milloin ja miten työntekijöiden ja esimiehen tulisi olla tavoitettavissa, mitä välineitä etätyön mahdollistamiseen käytetään, miten tietoa jaetaan ja miten työn etenemistä seurataan. (Vilkman 2016: 38.) Ennustettavuus, johdonmukaisuus ja säännölliset käytännöt lisäävät etäjohtamisessa yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä, jotka puolestaan lisäävät luottamusta ja sitoutumista organisaatioon (Saarinen 2016: 150).

Yhteisöllisyys parantaa yhteistyön sujumista ja lisää siten organisaation tuottavuutta. Etätyössä yhteisöllisyys vaatii erityishuomiota, sillä yhteisöllisyyden rakentaminen on vaikeampaa fyysisen etäisyyden takia. Luontainen vuorovaikutus vähenee, kun työtä tehdään erillään muista, ja vähäinen vuorovaikutus johtaa puolestaan helposti eristyneisyyden kokemukseen. Ihmisillä on luontainen tarve tuntea kuuluvansa joukkoon ja olla osa jotakin arvostamaansa ryhmää. Huono yhteisöllisyys vähentää organisaation jäsenten välistä kommunikaatiota, heikentää työntekijöiden moraalialia ja organisaatioon sitoutumista sekä vähentää tiimin yhtenäisyyttä. Tunne yhteisöllisyydestä syntyy, kun organisaation jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Yhteydenpidon määrä ja laatu on erityisen tärkeää yhteisöllisyyden tuntemuksen syntymisen ja ylläpitämisen kannalta. Myös hajautetut

organisaatiot tarvitsevat yhteisiä tapaamisia, vaikka ne tapahtuisivatkin virtuaalisesti. (Vilkman 2016: 41–43.) Asiantuntijoiden rekrytointiyritys Mercuri Urvalin (2014) tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa virtuaalitiimeistä tapaa toisiaan kerran tai useammin viikossa, kun myös virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvat kokoukset lasketaan mukaan. Myös kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ovat tärkeitä, sillä ne mahdollistavat paremmin työntekijöiden tutustumisen toisiinsa ja auttavat luottamuksen rakentamisessa (Saarinen 2016: 153). Yhteisöllisyyden rakentaminen vain virtuaalisessa ympäristössä on haastavaa ja vaatii sekä johtajalta että alaisilta halua ja kykyä hyvään vuorovaikutukseen ja taitoa rakentaa yhteishenkeä vain virtuaalisten työvälineiden avulla (Vilkman 2016: 43–44). Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten harvinaisuuden vuoksi etätyöntekijät yleensä arvostavat niitä ja osaavat ottaa tapaamisista hyödyn irti (Fried & Hansson 2014: 200). Mercuri Urvalin (2014) tutkimuksen mukaan vain 6 prosenttia virtuaalitiimeistä ei tapaa toisiaan koskaan kasvotusten.

Jatkuva dialogi on Vilkmanin kulmakivistä se, joka sitoo kaikki aiemmin mainitut kulmakivet yhteen. Jatkuvaa vuorovaikutusta tarvitaan sekä luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, pelisääntöjen että yhteisöllisyyden toteuttamisessa ja edistämisessä. Vuorovaikutuksen kautta jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita ja rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. Vuorovaikutus on siis kaiken perusta. (Vilkman 2016: 40.) Etätyössä vuorovaikutus tapahtuu tieto- ja viestintäteknologian avulla, jolloin vuorovaikutuksesta jää pois ääneton eli nonverbaalinen viestintä. Ihmisten ymmärrykseen ja tulkitaan heille osoitetuista viesteistä vaikuttaa olennaisesti itse viestin sisällön lisäksi tapa, jolla viesti ilmaistaan sekä viestintuojan ilmeet, eleet ja ulkoinen olemus. Sillä etätyössä nämä sanattoman viestinnän antamat vihjeet eivät välity viestin vastaanottajalle, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota viestin sävyyn, sisältöön ja sanavalintoihin, jotta viesti tulisi oikeinymmärretyksi. Mitä paremmin organisaation jäsenet toisensa tuntevat, sitä helpompaa viestin sisällön suunnittelu on (Vilkman 2016: 69–70) ja turhilta väärinymmärryksiltä ja ristiriidoilta vältytään.

Vilkman (2016: 138–145) esittelee kirjassaan myös etäjohtajan osaamisalueet. Kyseiset etäjohtajalle tärkeät osaamisalueet ja ominaisuudet Vilkman on koonnut yhteen pitkään etäjohtamista tehneiden esimiesten ja henkilöstöalanammattilaisten kanssa käytyjen

keskustelujen, Harri Virolaisen (2010) virtuaalisen tiimin ilmapiiriä tutkineen väitöskirjan ja olemassa olevien tutkimustulosten pohjalta. Vilkmanin mukaan etäjohtajan tulee olla sosiaalisesti taitava, tavoitekeskeinen, joustava ja proaktiivinen. Etäjohtajan tulee kyetä delegoimaan, tekemään tehokkaasti päätöksiä, suunnittelemaan ja organisoimaan sekä innostamaan ja motivoimaan alaisiaan fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Lisäksi etäjohtajan tulee olla mahdollisimman avoin vuorovaikutuksessa alaiensa kanssa. (Vilkman 2016: 139.) Viimeaikaisten tutkimusten mukaan muita etäjohtajalle tärkeitä kykyjä ovat muun muassa tunneälykkyys (Pitts, Wright & Harkabus 2012) sekä itsetietoisuus ja kyky johtaa itseään (Saarinen 2016: 184).



Kuvio 2. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016: 138).

2.5. Eri sukupolvet etäjohtamisen kohteena

Sukupolvi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat syntyneet tietyn ajanjakson aikana (Smola & Sutton 2002). Länsimaissa puhutaan yleensä neljästä eri sukupolvesta: suurista ikäluokista

sekä X-, Y- ja Z-sukupolvista. Tässä tutkielmassa keskitytään suuriin ikäluokkiin sekä X- ja Y-sukupolviin. Sukupolvien vuosirajoja ei ole voitu määrittää täysin varmasti ja niistä käydään edelleen keskustelua. Saman sukupolven edustajat omaavat samanlaisen ajattelutavan, joka syntyy yhteiskunnan muuttuessa (Parry & Urwin 2011). He ovat kasvaneet samanlaisessa yhteiskunnassa, jota ovat muokanneet tietyt taloudelliset, poliittiset ja kulttuuriset tekijät sekä merkittävät yhteiskunnalliset tapahtumat (Mannheim 1952). Jokainen sukupolvi on luonut ikään kuin oman kulttuurinsa (Arsenault 2004) ja eri sukupolvien väliset erilaisuudet ilmenevät erilaisina arvoina, uskomuksina, asenteina ja käytösmalleina (Parry & Urwin 2011). Tämän seurauksena saman sukupolven edustajat omaavat myös erilaisia työhön kohdistuvia arvoja ja asenteita, jotka johtajan on hyvä huomioida johtaakseen henkilöstöä tehokkaasti (Benson & Brown 2011). Sukupolvien välisiä eroavaisuuksia on kuitenkin myös kritisoitu ja niiden on selitetty johtuvan vain erilaisista elämän ja urapolun vaiheista (Smola & Sutton 2002).

Y-sukupolven edustajat ovat syntyneet noin vuosien 1978 ja 1995 välillä (Smola & Sutton 2002). Y-sukupolven asenteita ja piirteitä on tutkittu paljon eri konteksteissa. Useiden tutkimusten mukaan Y-sukupolven piirteet työelämässä eroavat suuresti aiemmista sukupolvista (Shaw & Fairhurst 2008). Milleniaalit ovat kasvaneet hyvin erilaisessa yhteiskunnassa kuin aiemmat sukupolvet, johon on vaikuttanut muun muassa teknologian ja internetin kehitys (Lester, Forman, Loyd 2005). He ovat sosiaalisesti aktiivisempia verrattuna aiempiin sukupolviin ja pitävät ihmissuhteita tärkeänä (Smola & Sutton 2002). Sopiva tasapaino työn ja muun elämän välillä on Y –sukupolvelle tärkeä (Smith 2010). Tulevaisuuden suhteen he ovat hyvin optimistisia ja itsevarmoja (Gursoy, Maier & Chi 2008) ja sietävät hyvin muutosta (Hart & Brossard 2002). Tutkimukset Y-sukupolvesta työelämässä ovat muun muassa osoittaneet, että he arvostavat työaikojen- ja muotojen joustavuutta ja vuorovaikutuksen avoimuutta (Luscombe, Lewis & Biggs 2013). He pitävät tärkeänä henkilöstön arvostamista ja kehittymismahdollisuuksia (Terjesen, Vinnicombe & Freeman 2007) sekä mahdollisuutta vaikuttaa organisaation toimintaan (Hite & McDonald 2012).

X-sukupolven edustajat ovat syntyneet noin vuosien 1963 ja 1977 välillä (Tulgan 2000). Heitä on luonnehdittu itsenäisiksi, yrittäjähenkisiksi ja informatiivisiksi (Howe & Strauss

2007). Aikaisempiin sukupolviin verrattuna X-sukupolven edustajat arvostavat enemmän työn ja muun elämän välistä tasapainoa, kehittymismahdollisuuksia ja hyviä ihmissuhteita työelämässä. He ovat myös vanhempia sukupolvia päättäväisempiä ja kunnianhimoisia (Arsenault 2004). X-sukupolven edustajat arvostavat autonomiaa ja itsenäisyyttä työssä, he ovat suuriin ikäluokkiin verrattuna herkempiä vaihtamaan työnantajaa ja he suhtautuvat vastahakoisesti esimiesasemaan (Jorgensen 2003).

Suuret ikäluokat (baby boomers) syntyivät toisen maailmansodan jälkeen noin vuosina 1946 – 1964 (Sherman 2006). Heitä on kuvailtu individualistisiksi, itsekeskeisiksi ja kynnisisiksi (Chao 2005), mutta myös rehellisiksi ja huolehtivaisiksi (Arsenault 2004). Benson ja Brown (2011) huomasivat tutkimuksessaan, että suuret ikäluokat olivat X-sukupolveen verrattuna yleensä tyytyväisempiä työhönsä. He arvostavat tiimityötä, ovat lojaaleja ja sitoutuneita organisaatioonsa ja valmiita uhraamaan paljon työnsä ja asemansa eteen (Jorgensen 2003). Voidaankin sanoa, että X-sukupolven edustajat tekevät työtä elääkseen, kun taas suuret ikäluokat elävät työtä tehdäkseen (Chao 2005).

Eri sukupolvien eroavaisuuksia työelämässä on tutkittu viime vuosina suhteellisen paljon. Etenkin nuoren työvoiman eli Y-sukupolven asenteet ja arvot työelämässä ovat kiinnostaneet viime vuosina tutkijoita. Sukupolvien eroavaisuuksia suhteessa etätyöskentelyyn ja -johtamiseen ei ole kuitenkaan vielä tutkittu. Sillä etätyöskentelyyn ja -johtamiseen kuuluu olennaisena osana tieto- ja viestintäteknologian käyttö, voidaan hieman yleistäen olettaa, että teknologian kanssa varttunut Y-sukupolvi on tässä suhteessa etuasemassa vanhempiin sukupolviin nähden. Milleniaaleilla on taipumus digitaalisen median käyttöön ja monen yhtäaikaisen asian tekemiseen (Avolio ym. 2013). Myös X-sukupolven edustajat ovat olleet tekemisessä teknologian kanssa suuren osan elämästään ja ovat siksi usein taitavampia teknologian kanssa kuin suuret ikäluokat (Benson & Brown 2011). Rothe, Lindholm, Hyvönen ja Nenonen (2012) huomasivat kuitenkin tutkimuksessaan, että nuoret ja vanhemmat työntekijät eivät eronneet merkittävästi suhtautumisessaan virtuaalisessa ympäristössä työskentelyyn. X- ja Y-sukupolven edustajat arvostavat joustavuutta ja työn ja muun elämän tasapainoa, jonka ylläpitäminen helpottuu usein etätyötä tehdessä. X-sukupolvea on kuvailtu itsenäiseksi, joka on etätyötä helpottava piirre. Sekä X- että Y-sukupolvi pitää ihmissuhteita työelämässä tärkeinä, mutta etätyössä vahvojen

ihmissuhteiden luominen ja ylläpitäminen on usein haastavampaa. Tällaisten yleistysten tekeminen on kuitenkin hieman arveluttavaa, sillä ihmiset ovat aina yksilöitä omine asenteineen, piirteineen ja preferensseineen.

Yhteenveto

Tässä luvussa esiteltiin etäältä tehtävän työn muotoja, määriteltiin etäjohtaminen ja tarkasteltiin etätyön ja -johtamisen mahdollisuuksia ja haasteita sekä hyvän etäjohtamisen kulmakiviä. Lopuksi tarkasteltiin vielä eri sukupolvia etäjohtamisen kohteena. Etäältä tehtävän työn muotoja ovat etätyö, hajautettu työ, ajasta ja paikasta riippumaton työ ja liikkuva työ. Etäjohtamisella tarkoitetaan kaikkien näiden työn muotojen johtamista. Digitalisaatio on mahdollistanut etätyön yleistymisen ja siitä on tullut osa monen työyhteisön arkea. Etätyön yleistymisen on aiheuttanut uudenlaisia haasteita johtamiselle ja esimiestyölle. Etäjohtamisessa vaaditaan erilaisia toimintamalleja, strategioita ja ajattelutapaa kuin lähijohtamisessa. Etätyö tuo mukanaan useita etuja sekä organisaatiolle että työntekijälle, kuten työn joustavuus ja mahdollisuus parantaa työn ja muun elämän välistä tasapainoa, mahdollisuus vähentää työn keskeytyksiä sekä rekrytointialueen laajeneminen. Etätyö tuo mukanaan kuitenkin myös useita haasteita kuten vaikeudet rakentaa esmiehen ja työntekijän välistä luottamusta, vuorovaikutuksen määrän ja laadun heikentyminen sekä työyhteisöstä erkaantuminen. Etätyössä työntekijän itsensä johtamisen taidot korostuvat. Etätyöntekijän on tärkeää huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan ja siitä, että kokonaistyöaika säilyy sopivana.

Vilkmanin (2016) mukaan hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, selkeät pelisäännöt, yhteisöllisyys ja jatkuva dialogi. Nämä ovat tärkeitä rakennuselementtejä missä tahansa työyhteisössä, mutta etäjohtamisessa niiden tärkeys korostuu entisestään. Hyvä etäjohtaja on muun muassa sosiaalisesti taitava, proaktiivinen, tavoitekeskeinen ja joustava sekä hyvä organisoimaan ja delegoimaan. Eri sukupolvien eroavaisuuksia suhteessa etätyöhön ja -johtamiseen ei ole ainakaan vielä tutkittu. Voidaan kuitenkin varovaisesti olettaa, että usein enemmän tekniikan kanssa tekemisissä olevat ja itsenäisemmät X- ja Y-sukupolven edustajat suhtautuvat etätyöhön positiivisemmin kuin suuret ikäluokat.

3. VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan kirjallisuuden avulla, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa ja mitä siihen liittyy. Luvussa käydään läpi vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisiä käsitteitä sekä sitä, kuinka ne osaltaan lisäävät organisaation vastuullisuutta. Tämän jälkeen määritellään vastuullinen henkilöstöjohtaminen sekä pohditaan, kuinka vastuullisen henkilöstöjohtamisen harjoittaminen näkyy konkreettisesti organisaatioiden arjessa. Lopuksi tarkastellaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen harjoittamisen mahdollisia etuja organisaation ja sen työntekijöiden näkökulmasta.

3.1. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisiä käsitteitä

Vastuullista henkilöstöjohtamista koskeva kirjallisuus on hyvin laajaa ja moninaista. Tästä syystä vastuullisella henkilöstöjohtamisella sekä ylipäänsä vastuullisella liiketoiminnalla on olemassa useita läheisiä ja keskeisiä käsitteitä, jotka käsittelevät vastuullisuutta eri näkökulmista ja korostavat vastuullisuuden eri osa-alueita. Tässä kappaleessa tarkastellaan käsitteitä, joihin usein törmää vastuullisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden yhteydessä. Käsitteiden tarkastelun tavoitteena on johdatella vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, minkä jälkeen vastuullinen henkilöstöjohtaminen määritellään tarkemmin.

3.1.1. Yhteiskuntavastuu

Viime vuosikymmenenä yrityksen yhteiskuntavastuu (*corporate social responsibility, CSR*) on saanut paljon huomiota kirjallisuudessa. Euroopan komissio (2011) määrittelee yhteiskuntavastuun yritysten vastuuna toimintansa sosiaalisista ja ympäristöllisistä seurauksista yhteiskunnassa. Yhteiskuntavastuu on yhteydessä kestävään kehitykseen, jonka ydin on tämän päivän tarpeiden tyydyttäminen vaarantamatta tulevien sukupolvien tarpeiden tyydytystä. (De Prins, Beirendonck, De Vos & Segers 2014.) Kestävään kehitykseen pohjautuvassa kolmen pilarin tai ulottuvuuden ajattelussa yhteiskuntavastuu jaetaan

ympäristövastuuseen sekä sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011: 13). Tähän yhdistyy Elkingtonin (1997) *triple bottom line* –ajattelu, jonka mukaan organisaatio voi olla vastuullinen tasapainottamalla toiminnassaan kolme osa-aluetta: voitto (*profit*), ihmiset (*people*) ja maapallo (*planet*).

Ympäristövastuu (*planet*) tarkoittaa esimerkiksi luonnonvarojen säästeliästä käyttöä, jätekuormituksen vähentämistä ja ilmastonmuutoksen torjuntaa. Sosiaalinen vastuu (*people*) sisältää henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimisen, hyvien toimintatapojen noudattamisen, ihmisoikeuksien ja kuluttajansuojan kunnioittamisen sekä hyvien suhteiden ylläpidon lähiyhteisöön ja muuhun yhteiskuntaan. Taloudellinen vastuu (*profit*) sisältää puolestaan organisaation kannattavuuden, kilpailukyvyn ja tehokkuuden ylläpidon, yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottamisen ja yrityksen omistajien tuotto-odotuksiin vastaamisen. (Joutsenvirta ym. 2011: 13.) Näistä kolmesta yhteiskuntavastuun osa-alueesta etenkin sosiaalisen vastuun ulottuvuus liittyy läheisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, sillä se korostaa ihmisten etua.

Yhteiskuntavastuun harjoittamisesta on viime vuosina tullut osa monen yrityksen strategiaa, sillä se parantaa yrityksen asemaa markkinoilla ja lisää asiakkaiden lojaliteettia yritystä kohtaan (Ohlrich 2015). Hermannin (2005) mukaan organisaatioilla on usein tapana omaksua vastuullisuuden periaatteita (etenkin vastuu ympäristöä ja yhteiskuntaa kohtaan) parantaakseen imagoaan ja houkutelakseen osaavia työntekijöitä. Pfefferin (2010) tutkimuksen mukaan ympäristövastuu ja taloudellinen vastuullisuus on huomioitu organisaatioissa huomattavasti paremmin kuin ihmisiä koskeva sosiaalinen vastuullisuus. Saman asian todistaa Belgiassa suoritettu tutkimus, jonka mukaan suurin osa organisaatioista ei harjoita kokonaisvaltaista sosiaalista vastuullisuutta ja useimmissa tapauksissa huomiotta jäävät juuri työntekijät ja muut organisaation sisäiset sidosryhmät (Baisier 2013). Organisaatioiden tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota sosiaalisen vastuunsa toteuttamiseen, parantaa työntekijöidensä kohtelua ja edistää työhyvinvointia (Vanderstraeten 2015). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen on todettu tuovan yhteiskuntavastuun organisaationaaliselle tasolle ja ohjaavan kohti hyvää henkilöstöjohtamista (Gond, Igalens, Swaen & El Akremi 2011). Yhteiskuntavastuun ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteydestä kaivataan kuitenkin lisätutkimusta (Gond ym. 2011; Jamali, El Dirani & Harwood 2015).

3.1.2. Sidosryhmäajattelu

Sidosryhmäajattelu (*stakeholder theory*) on tapa tarkastella organisaatioihin kohdistuvia odotuksia sekä suhteita sen toimintaympäristöön (Joutsenvirta ym. 2011: 14). Sidosryhmäajattelun mukaan organisaation toiminta perustuu vuorovaikutukseen sen monien sidosryhmien kanssa. Suhteet sidosryhmiin tulee olla kunnossa ja tasapainossa, jotta yritys voi menestyä ja pärjätä kilpailussa. (Viitala 2013: 327.) Asiakkaat ja omistajat ovat yrityksen kaksi avainsidosryhmää, joiden odotuksiin vastaaminen on tärkeää tuotteiden myynnin ja yrityksiin sijoitetun pääoman kannalta. Muita organisaatioiden perinteisiä avainsidosryhmiä ovat työntekijät, alihankkijat, tavarantoimittajat ja kuluttajat. Yhteiskuntavastuun laajeneminen on luonut organisaatioille myös muita toimintaan vaikuttavia sidosryhmiä kuten media, paikallisyhteisöt ja kansalaisjärjestöt. (Juutinen & Steiner 2010: 23–26.)

Vastuullisuus herkistää organisaatiot huomaamaan sellaisia sidosryhmien odotuksia, joita perinteiset johtamisopit eivät ole ottaneet tarpeeksi huomioon ja näin se tuo organisaatiolle lisäarvoa. Sidosryhmäajattelu saa organisaatiot pärjäämään paremmin kilpailussa, sillä se auttaa tunnistamaan toimintaympäristön muutoksia sekä varautumaan mahdollisiin ulkopuolisiin uhkiin. Aina ei ole mahdollista vastata kaikkien sidosryhmien kaikkiin odotuksiin, joten tasapainon löytäminen erilaisten odotusten välillä on tärkeää. Vastuun toteutumista helpottavat toimet, jotka lisäävät verkostoitumista, kommunikaatiota ja luottamusta organisaation ja sen useiden sidosryhmien välillä. (Juutinen & Steiner 2010: 23–26.) Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannalta etenkin henkilöstön muodostaman sidosryhmän odotusten havaitseminen ja riittävän vuorovaikutuksen mahdollistaminen on tärkeää. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen huomioi henkilöstön lisäksi kuitenkin myös muita organisaation sidosryhmiä ja toteuttaa näin osaltaan sidosryhmäajattelua (Järlström, Saru & Vanhala 2016).

3.1.3. Eettinen johtajuus

Hyvä johtaja toimii eettisesti ja pyrkii luomaan alaisilleen mahdollisuuden toimia samoin. Johtajat joutuvat usein tasapainottelemaan ristiriitaisten odotusten välillä tehdessään päätöksiä ja eettisten kysymysten pohtiminen sekä omien päätösten arviointi ja perustelu on

tällöin väistämätöntä. Eettinen johtajuus tarkoittaa yhteiskuntavastuun toteuttamista sekä työyhteisöjen oikeudenmukaisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämistä. Eettisen johtajuuden painopiste vaihtelee sen hetkisten tarpeiden mukaisesti. (Ollila 2010.) Brown, Trevin ja Harrison (2005) määrittelevät eettisen johtajuuden normatiivisesti hyväksyttävänä johtamisena, joka näyttäytyy yksilöllisinä tekoina sekä johtajan ja henkilöstön välisissä ihmissuhteissa, ja tämän käytöksen esittämisenä alaisille kommunikaation, käytöksen vahvistamisen ja päätöksenteon kautta. Eettisesti toimivat johtajat toimivat siis eettisinä roolimalleina alaisilleen osoittamalla oikeat ja hyväksyttävät toimintatavat työpaikalla sekä käytösmallit työympäristön ihmissuhteiden hoitamisessa. Brown ym. (2005) kuvailevat eettisiä johtajia rehellisinä, luotettavina, reiluinä ja huolehtivina. Eettiset johtajat kunnioittavat alaisiaan, pitävät lupauksensa, osallistavat alaisia päätöksentekoon, selkeyttävät alaisiin kohdistuvia odotuksia ja velvollisuuksia (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh 2011) sekä rankaisevat epäeettisestä käytöksestä (Brown ym. 2005).

Eettisen johtajuuden on havaittu lisäävän työntekijöiden moraalista tietoutta ja identiteettiä sekä edistävän työtyytyväisyyttä (Tu, Lu & Yu 2016). Useat tutkimukset ovat todenneet sen lisäävän työntekijöiden lisäroolikäyttäytymistä (*extra-role behavior*), innovatiivisuutta ja suorituskykyä sekä vähentävän epäeettistä käytöstä. Kalshoven ja Boon (2012) tutkivat eettisen johtajuuden suhdetta henkilöstöjohtamiseen toistensa korvaajina ja näiden vaikutusta työhyvinvointiin ja avuliaisuuteen työpaikalla. Tulokset osoittivat, että eettinen johtajuus lisää työhyvinvointia ja sen kautta avuliaisuutta työpaikalla henkilöstöjohtamisen tason ollessa matala. Korkean tason henkilöstöjohtamisen työpaikoilla eettisen johtajuuden ei havaittu parantavan työhyvinvointia. (Kalshoven & Boon 2012.) Eettisellä johtajuudella on useita yhtymäkohtia vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, sillä vastuullisuus pohjautuu vahvasti eettiseen toimintaan. Eettistä johtajuutta ja vastuullista henkilöstöjohtamista yhdistävät muun muassa työhyvinvoinnin ja työyhteisön oikeudenmukaisuuden edistäminen sekä kestävät ja ympäristöä säästävät valinnat. Vastuullista henkilöstöjohtamista harjoittavat organisaatiot saattavat laatia eettisiä ohjeita, joissa mainitaan esimerkiksi työtovereista huolehtiminen, henkilöstön hyvinvoinnin vaaliminen, rehellisyys ja yhdenvertaisuus sekä vapaus ilmaista itseään (Viitala 2013: 330).

3.1.4. Vihreä henkilöstöjohtaminen

Vihreä henkilöstöjohtaminen (*green human resource management*) korostaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen ekologista osa-aluetta eli ympäristövaikutuksia. Se on henkilöstöjohtamisen prosessien systemaattista ja suunniteltua soveltamista organisaation ympäristöllisten tavoitteiden mukaisesti (Jabbour 2013). Ahmadin (2015) mukaan organisaation pyrkimys ryhtyä ympäristöystävälliseksi olisi melkein mahdotonta ilman henkilöstöjohtamisen prosesseja, sillä ne ovat avainasemassa ympäristöä huomioivan ilmapiirin luomisessa. Vihreä henkilöstöjohtaminen edistää kestävä ja vastuullista liiketoiminnan resurssien käyttöä (Mampra 2013; Zoogah 2011) ja rohkaisee henkilöstöä ympäristöystävällisempään käytökseen (Mampra 2013). Vihreä henkilöstöjohtaminen näkyy työpäikällä esimerkiksi kierrätyksenä, hiilijalanjäljen pienentämisenä ja ympäristöystävällisten tuotteiden käyttönä. Ympäristöystävällinen käytös hyödyttää ympäristön lisäksi myös yksilöä, yhteiskuntaa sekä liiketoimintaa (Opatha & Arulrajah 2014:104). Vihreän henkilöstöjohtamisen on huomattu muun muassa parantavan tuottavuutta, vähentävän kuluja ja pienentävän työntekijöiden vaihtuvuutta. Työntekijät ovat nykyään ympäristötietoisempia, ja ympäristöystävällinen toiminta saattaa siten lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. (Ahmad 2015.)

3.2. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmä

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on noussut esiin vastuullista liiketoimintaa koskevasta keskustelusta sekä henkilöstöjohtamisen viimeaikaisesta tutkimuksesta (Viitala 2013: 325). Henkilöstöjohtamisella on huomattu olevan merkittävä rooli organisaation vastuullisuuden kulttuurin luomisessa (Harmon, Fairfield & Wirtenberg 2010), ja koko henkilöstöjohtamisen kenttää tarkastellaan tällä hetkellä vastuullisuuden näkökulmasta (Ahmad 2015). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on käännetty suomeksi englanninkielisestä termistä *sustainable HRM*, joka viittaa *sustainable* -sanan vuoksi kestävään ja pysyvään tai ympäristöä säästävään henkilöstöjohtamiseen. Kyseinen sana ymmärretään vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa kuitenkin tämän lisäksi useammassa

merkityksessä kuten vastuullisuutena yhteiskuntaa ja ihmisiä kohtaan (Ehnert 2014) sekä resurssien uudistamisena ja kehittämisenä (Ehnert 2009).

Monet tutkijat määrittelevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategisen henkilöstöjohtamisen ekstensiona (Ehnert 2009; Kramar 2014). Strategista henkilöstöjohtamista harjoittamalla yritykset pyrkivät luomaan henkilöstöstä yritykselle pitkäaikaista kilpailuetua tarjoavan resurssin. Barney'n (1991) mukaan resurssin on oltava arvokas ja harvinainen sekä vaikeasti korvattavissa ja kopioitavissa, jotta se tarjoaisi yritykselle pitkäaikaisen kilpailuedun lähteen. Wrightin ja McMahanin (1992) mukaan vain osaava ja motivoitunut henkilöstö voi toimia yrityksen kilpailuedun lähteenä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkastelee henkilöstöjohtamista ja sen vaikutuksia kuitenkin huomattavasti laajemmasta näkökulmasta kuin strateginen henkilöstöjohtaminen (Vanderstraeten 2015). Strateginen henkilöstöjohtaminen keskittyi pääasiassa siihen, mitä työnantaja haluaa. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen huomioi sen tosiasian, että mitä työnantaja haluaa ei välttämättä ole sama, mitä työntekijät, yhteiskunta ja ulkoiset sidosryhmät haluavat. (De Prins ym. 2014.) Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on huomattavasti ihmisläheisempää kuin strateginen henkilöstöjohtaminen (Vanderstraeten 2015).

Vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ei ole yhtä tarkkaa määritelmää ja termiä onkin määritelty monin eri tavoin riippuen sisäisten ja ulkoisten seurausten korostamisesta (Kramar 2014). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan laajasti määritellä henkilöstöjohtamisena, jossa noudatetaan sellaista strategiaa ja henkilöstöjohtamisen periaatteita, jotka mahdollistavat pitkäaikaisten taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamisen. Vaikutuksen tulee näkyä sekä organisaation sisällä että ulkopuolella ja samalla tulee minimoida toiminnan mahdolliset vahingolliset sivuvaikutukset ja negatiivinen palaute. (Ehnert ym. 2015.) Viitala (2013: 328) määrittelee vastuullisen henkilöstöjohtamisen henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen kehittämisenä ja soveltamisena siten, että vastuullisuuden yleiset kriteerit täyttyvät. Olennaista tässä on ratkaisujen kestävyys: tämän päivän valinnat eivät saa aiheuttaa harmia ympäristölle ja sidosryhmäsuhteille tulevaisuudessakaan (Viitala 2013: 328). Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa keskitytään työntekijöiden tuloksellisuuden ja tiedon säilyttämiseen, jotta organisaatio kykenee saavuttamaan tavoitteensa nyt ja tulevaisuudessa (Ehnert 2009). Vastuullinen

henkilöstöjohtaminen ottaa huomioon organisaation toimintojen laillisuuden sekä positiivisten vaikutusten lisäksi henkilöstöjohtamisen negatiiviset vaikutukset organisaation moniin sidosryhmiin (Kramar 2014).

Vastuullista henkilöstöjohtamista koskeva kirjallisuus voidaan jakaa kolmeen kategoriaan sen mukaan, mitä seurauksia korostetaan. Näistä ensimmäinen korostaa taloudellisia tuloksia ja pysyvää kilpailuetua. Toinen kategoria korostaa ulkoisia tuloksia kuten sosiaalisia ja ympäristöllisiä seurauksia. Kolmas kategoria keskittyy johdon toimintoihin, joilla on ympäristöllisiä ja sosiaalisia seurauksia. Näitä kategorioita erottaa kirjoittajien näkemys vastuullisuuden suhteesta henkilöstöjohtamiseen. (Kramar 2014.) Yhteistä näille kaikille on kuitenkin käsitys vastuullisuudesta pitkäaikaisia ja kestäviä tuloksia edistävänä tekijänä sekä käsitys siitä, että henkilöstöjohtamisen prosessit kehittävät organisaation inhimillistä pääomaa (*human capital*) (De Prins ym. 2014; Kramar 2014). Kirjallisuuden mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen haastaa perinteistä näkemystä siitä, että henkilöstöjohtamisen pääasiallinen tarkoitus on saavuttaa positiivisia taloudellisia tuloksia (De Prins ym. 2014). Kirjallisuus kiinnittää huomiota henkilöstöjohtamisen toimintojen jalkauttamisen vaikutuksiin ja huomioi jännitteen kilpailevien organisaatio-naalisten vaatimusten välillä. Osa vastuullista henkilöstöjohtamista koskevasta kirjallisuudesta toteaa henkilöstöjohtamisen prosesseilla olevan vaikutusta siihen, haluavatko ihmiset työskennellä organisaatiossa tai tukea sitä ostamalla yrityksen tuotteen tai käyttämällä sen palvelua. (Kramar 2014.)

Järnlström ym. (2016) tutkivat kuinka ylemmän tason johtajat ymmärtävät vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteen. Tutkimus suoritettiin osana suomalaista henkilöstöjohtamisen kyselyä. Tulosten mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: oikeus ja tasa-arvo, henkilöstöjohtamisen prosessien läpinäkyvyys, voitollisuus ja työhyvinvointi. Oikeuden ja tasa-arvon osa-alue sisältää lakien ja sääntöjen noudattamisen, eettisten arvojen mukaisen johtamisen, monimuotoisuuden johtamisen sekä johdon toimimisen henkilöstön roolimallina. Henkilöstöjohtamisen prosessien läpinäkyvyys viittaa erilaisiin henkilöstöjohtamisen prosesseihin kuten rekrytointiin, palkitsemiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Tämä osa-alue sisältää myös henkilöstön resurssien parhaan mahdollisen allokoinnin eli oikean henkilön löytämisen oikeaan

tehtävään. Voitollisuuden osa-alue sisältää vaatimuksen henkilöstöjohtamisen ja yrityksen strategian yhdenmukaisuudesta ja organisaation tehokkuudesta. Se sisältää myös toiminnan pitkäaikaisen tuottavuuden ja tehokkuuden huomioon ottamisen ja henkilöstöjohtajien taloudellisen tietämyksen. Työhyvinvoinnin osa-alue sisältää työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen ja tuen tarjoamisen sekä työntekijöiden arvostamisen ja huomioon ottamisen. (Järnlström ym. 2016.) Vastuullisen henkilöstöjohtamisen voidaankin nähdä tuovan inhimillisyyden ja ihmisten arvostamisen takaisin henkilöstöjohtamiseen (Cleveland, Byrne, & Cavanagh 2015). Tutkimuksen aineisto paljasti myös neljä laajempaa vastuullisuuden näkökulmaa: laillinen ja eettinen, sosiaalinen, taloudellinen ja johtajuuden näkökulma. (Järnlström ym. 2016.)

3.3. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen työpaikoilla

Vastuullista henkilöstöjohtamista koskeva kirjallisuus on vielä kovin niukkaa. Ei ole olemassa selkeitä käytäntöjä ja ohjeita siitä, kuinka organisaatio voi suuntautua kohti vastuullisempaa henkilöstöjohtamista (Ehnert 2014). Tutkijat korostavat tarvetta siirtyä vastuullisemman henkilöstöpolitiikan harjoittamiseen, mutta käytännössä tämä voi kuitenkin olla hyvin hankalaa organisaatioille (Kramar 2014; Vanderstraeten 2015). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttaminen käytännössä on vaikeaa etenkin tilanteissa, joissa on mukana eturistiriitoja ja jännitteitä eri sidosryhmien etujen välillä. Yhden sidosryhmän kannalta hyvä päätös voi tuottaa hankaluuksia toiselle sidosryhmälle. Lopputulokseen vaikuttaa merkittävästi se, tarkastellaanko vaikutuksia lyhyellä vai pitkällä ajanjaksolla. Taloudellisissa vaikeuksissa oleva organisaatio voi ajatella työntekijöidensä etua ja kieltäytyä tarpeellisista irtisanomisista. Tällöin organisaation tulevaisuus ja kaikki työpaikat joutuvat kuitenkin uhanalaisiksi pitkällä aikatahtaimella. Organisaatiot saattavat myös pyrkiä säästämään kuluja tai parantamaan omistajien sijoitusten tuottoja huonoina aikoina hätiköidyillä irtisanomispäätöksillä, jolloin organisaatio menettää tulevaisuudessa mahdollisesti tarvittavaa osaamista. Tällainen henkilöstön hätiköity irtisanominen vähentää henkilöstön luottamusta työnantajaa kohtaan ja heikentää tätä kautta yrityksen työnantajainetta ja kilpailukykyä työvoimamarkkinoilla. (Viitala 2013: 330–332.)

Organisaation harjoittama vastuullinen liiketoiminta luo pohjan vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle. Organisaation toimiala ja ominaispiirteet vaikuttavat suuresti siihen, mikä on organisaatiolle paras ja sopivin tapa toimia vastuullisesti. Vastuullisessa organisaatiossa vastuullisuus kattaa koko organisaation ja jokainen henkilöstön jäsen toteuttaa vastuullisuutta jokapäiväisessä toiminnassaan. Vastuullisen organisaation ominaispiirteitä ovat myös muun muassa toimialan vastuullisuuden normien ylittäminen, sidosryhmien laaja huomioiminen ja vastuullisuuden toteutumisen arviointi erilaisilla mittareilla. Organisaation henkilöstöammattilaisten vastuulla on työyhteisön sitouttaminen vastuullisuuden ideaan. Henkilöstöammattilaiset ovat usein suuressa roolissa organisaation vastuullisuuden ja eettisten arvojen määrittelyssä. Suurissa organisaatioissa vastuullisen toiminnan toteuttamiselle on usein nimetty erikseen vastuuhenkilöt. Koulutuksen, perehdyttämisen ja johdon kehittämisen keinoilla henkilöstö saa tietoa ja valmiuksia toteuttaa vastuullisuutta kaikissa toimissaan ja kaikkialla organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisella on tärkeä rooli organisaation vastuullisen toiminnan toteuttamisessa, sillä työntekijöistä huolehtiminen on keskeinen osa organisaation sosiaalisen vastuun kantoa. Onkin sanottu, että jos organisaatio hoitaa henkilöstöjohtamista hyvin, se hoitaa sitä myös vastuullisesti. (Viitala 2013: 325–329.) Vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet luovat ja lisäävät vastuullista ajattelutapaa organisaatiossa. Organisaatio voi esimerkiksi rekrytoida vastuullisuutta korostavia henkilöitä ja näin lisätä organisaation vastuullisuutta.

Vastuullisen henkilöstöpolitiikan harjoittamisen tarkoituksena on lisätä työntekijöiden positiivista kohtelua (App, Merk & Büttgen 2012). Cohenin, Taylorin ja Müller-Camenin (2012) tutkimuksen mukaan organisaatiot käyttävät toiminnassaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteita muun muassa houkutellakseen ja säilyttääkseen osaavaa työvoimaa, edistääkseen työhyvinvointia ja työturvallisuutta ja tukeakseen työntekijöitä, jotka tasapainottelevat työn ja kodin välillä. Viitala (2013: 329–333) esittelee kirjassaan kattavasti esimerkkejä vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteista. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumiseksi vastuullisuuden tulee näkyä työntekijän työsuhteen kaikissa vaiheissa. Rekrytoinnissa hakijoille tulee antaa totuudenmukainen kuva yrityksestä ja haettavasta tehtävästä. Hakijoita ei tule syrjiä iän, sukupuolen, syntyperän, uskonnon tai sukupuolisen suuntautumisen vuoksi. Tehtävään valitulle työntekijälle tulee tarjota riittävä ja asianmukainen perehdytys. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen

ja kaikenlaista suosimista tulee välttää. Henkilöstön osaamisen kehittämisen kannalta organisaation tulee varmistaa, että työntekijöillä on käytettävissään riittävät ja tarpeelliset tiedot. Organisaation tulee huolehtia myös siitä, että mahdollisen irtisanomisen tapauksessa työntekijöillä on osaamisen puolesta mahdollisimman hyvä työmarkkinakelpoisuus. Organisaation tulee huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta sekä edistää työhyvinvointia systemaattisesti. Irtisanomisia tulee lähtökohtaisesti välttää ja osaavasta henkilöstöstä pyritään pitämään kiinni. Jos irtisanominen on kuitenkin väistämätöntä, vastuullisen organisaation tulee tarjota irtisanotulle työntekijälle uudelleensijoittumispalveluja ja avustaa työntekijää pääsemään takaisin kiinni työelämään. (Viitala 2013: 329–333.)

Tämän lisäksi vastuullista henkilöstöjohtamista harjoittava organisaatio pyrkii muun muassa helpottamaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamista joustavilla työajoilla ja muilla järjestelyillä. Työntekijöille tarjotaan tarvittava tuki, ohjaus ja palautteen anto siten, että jokaisella työntekijällä on oma lähiesimies, joka auttaa aina tarvittaessa. Vastuullisuuden tulee näkyä myös organisaation sisäisessä viestinnässä, joka on avointa ja rehellistä. (Viitala 2013: 329–333.) Työpaikalla vastuullisuus näkyy konkreettisesti joustavina työmuotoina, toimivana teknologiana sekä turvallisenä, siistinä ja hyvinvointia edistävänä työympäristönä, joka pyrkii maksimoimaan työntekijöiden suorituskyvyn ja viihtyvyyden. Työympäristö tehdään mahdollisimman viihtyisäksi esimerkiksi sopivalla lämpötilalla, valaistuksella, ilmastoinnilla ja ylimääräisen melun vähentämisellä. (Gupta 2014.) Vastuullisuutta voidaan osoittaa lisäksi monimuotoisuuden huomioimisella työllistämällä henkilöitä, joille työnsaanti ei ole helppoa esimerkiksi sairauden, korkean iän tai vamman vuoksi. Monimuotoisuus huomioidaan myös arvostamalla erilaisuutta ja antamalla eri etnisten ryhmien jäsenille mahdollisuus noudattaa omaa kulttuuriaan tai uskontoaan työpaikalla. (Viitala 2013: 329–330.) Vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumista voidaan arvioida esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation ilmapiiriä koskevilla kyselyillä (Kramar 2014).

3.4. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen harjoittamisen edut

Länsimaiden syntyvyys on laskussa ja suuret ikäluokat eläköityvät pian (Vanderstraeten 2015). Demografisten muutosten lisäksi organisaatiot ovat yhä riippuvaisempia ihmisistä ja ihmisten tietotaidosta (App ym. 2012). Nämä tekijät luovat organisaatioille pulaa osaavasta työvoimasta. Inhimillinen pääoma nähdään yhä niukempänä resurssina (Kramar 2014; Ehnert 2009) ja samanaikaisesti tiedostetaan osaavan henkilöstön tarjoavan organisaatiolle potentiaalisen pysyvän kilpailuedun lähteen (App ym. 2012). Houkutellakseen osaavia työntekijöitä ja säilyttääkseen heidät organisaation tulee kohdella työntekijöitään kunnioittavasti (Ehnert 2009). Vastuullisen henkilöstöpolitiikan harjoittaminen tarjoaa tähän ongelmaan lupaavan ratkaisun (Vanderstraeten 2015), sillä henkilöstön kunnioittaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen on keskeinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen on todettu auttavan organisaatioita osaamisen hankkimisessa ja säilyttämisessä, sillä vastuullisen henkilöstöpolitiikan harjoittaminen parantaa organisaation mainetta työnantajana ja luo uniikin ja houkuttelevan työnantajabrändin (Boudreau & Ramstad 2005; Jabbour & Santos 2008; Zaugg 2009; App ym. 2012). Yritys tai julkinen organisaatio, joka aidosti välittää työntekijöistään vetää puoleensa innokkaita työntekijöitä, jolloin se pystyy rekrytoimaan heistä osaavimmat.

Työvoima on nykyään aiempaa moninaisempaa, mikä tuo mukanaan hyvin erilaisia työnantajaan kohdistuvia vaatimuksia ja odotuksia. Nämä vaatimukset ja odotukset voivat vaihdella huomattavasti elämän ja uran eri vaiheissa. Esimerkiksi juuri valmistuneella, pian eläköityvällä ja perhearkea pyörittävällä työntekijällä on usein hyvin erilaisia työhön liittyviä tarpeita ja odotuksia. Appin ym. (2012) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet helpottavat henkilöstön erilaisten odotusten ja tarpeiden huomioimista, jolloin organisaation on helpompi houkutella ja sitouttaa potentiaalisia ja nykyisiä työntekijöitä.

Vastuullista henkilöstöjohtamista harjoittava organisaatio on sitoutunut taloudellisten tulosten lisäksi parantamaan työntekijöidensä elämänlaatua, turvaamaan työsuhteen jatkumisen ja toteuttamaan henkilöstöjohtamisen periaatteita, jotka edistävät henkilöstön tasa-arvoa, kehittymistä ja hyvinvointia (Gupta 2014). Työntekijöiden luottamus johtoon lisää

halua sitoutua organisaatioon (Baptiste 2008). Vastuullista henkilöstöpolitiikkaa harjoittavan organisaation henkilöstö voi luottaa siihen, että tehdessään parhaansa organisaation eteen myös organisaatio tekee parhaansa heidän eteensä. Tällöin henkilöstö haluaa sitoutua organisaatioon ja pysyä sille lojaaleina. (Viitala 2013: 329.) Esimerkiksi tieto siitä, että organisaatio pyrkii välttämään irtisanomisista vaikeissakin taloudellisissa tilanteissa lisää henkilöstön luottamusta työnantajaa kohtaan.

Vastuullisella henkilöstöjohtamisella ei vain pyritä houkuttelemaan ja säilyttämään osavaa henkilöstöä, vaan myös pitämään henkilöstö hyvinvoivana ja tuottavana (Ehnert 2009). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edistää työntekijöiden hyvinvointia ja osaamista sekä lisää työyhteisön tasa-arvoa ja ekologisuutta (Viitala 2013: 328–329). Currie (2001) määrittelee työhyvinvoinnin henkilöstön fyysisenä ja henkisenä terveytenä. Työhyvinvointi koostuu kolmesta tekijästä: sitoutumisesta työhön, työtyytyväisyydestä ja sopivasta tasapainosta työn ja muun elämän välillä (Baptiste 2008). Työhyvinvointia edistävä ympäristö on stressitön ja turvallinen (Currie 2001) ja tekee työstä jännittävää, palkitsevaa, stimuloivaa ja nautittavaa (Bakke 2005). Bakken (2005) mukaan tällainen ilontäyteinen työympäristö parantaa organisaation taloudellista suorituskykyä. Organisaatioiden, jotka edistävät ja ylläpitävät henkilöstön hyvinvointia on todettu hyötyvän tästä henkilöstön parantuneena tuottavuutena (Baptiste 2008). Myös kustannukset laskevat sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden ja työtapaturmien vähentyessä (Viitala 2013: 229). Työntekijöiden osaamisen edistäminen puolestaan mahdollistaa kehittyneemmät toimintatavat, tuotteet ja palvelut sekä innovatiivisemmän työympäristön, jotka parantavat organisaation taloudellista tulosta (Viitala 2013:170). Tasa-arvon ja monimuotoisuuden tehokkaan edistämisen organisaatiossa on huomattu parantavan henkilöstön suorituskykyä ja lisäävän henkilöstön innovatiivisuutta ja sitoutumista organisaatioon. Nämä tekijät voivat puolestaan johtaa suuriinkin taloudellisiin etuihin. (Armstrong, Flood, Guthrie, Liu, MacCurtain & Mkamwa 2010.) Ekologisuus puolestaan pienentää yrityksen tai julkisen organisaation hiilijalanjälkeä sekä edistää positiivista mainetta ympäristöystävällisenä organisaationa ja lisää ympäristötietoisten työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota. Ympäristöystävällisyyden on myös todettu lisäävän organisaation houkuttelevuutta työnantajana. (Guerci, Montanari, Scapolan & Epifanio 2016.)

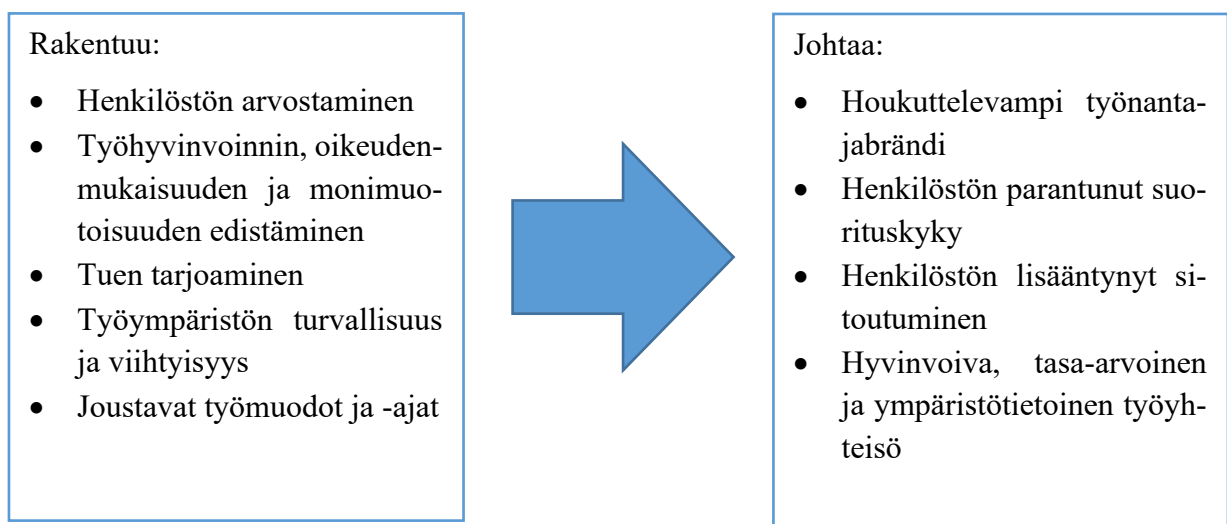
Vastuullista henkilöstöjohtamista koskeva kirjallisuus on vielä kovin niukkaa ja keskittyy suurimmaksi osaksi ilmiön esittelyyn ja vastuullisen henkilöstöpolitiikan harjoittamisen tärkeyteen ja etuihin. Kiinnostus aihetta kohtaan kasvaa kuitenkin jatkuvasti ja vastuullista henkilöstöjohtamista pidetäänkin seuraavana todennäköisenä henkilöstöjohtamisen keskeisenä teemana sekä Suomessa että maailmalla (Viitala 2013; De Prins ym. 2014; Kramar 2014). Aihetta koskeva tutkimus ei ole kuitenkaan päässyt vielä siihen vaiheeseen, että vastuullista henkilöstöjohtamista tarkasteltaisiin kriittisin silmin, etsien mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Työntekijöihin panostaminen tuo aina kuitenkin mukanaan suuremmat henkilöstökulut. Myös tuottavuus voi kärsiä, jos työaika lyhenee työntekijöiden lisätessä tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Vaatimus työaikojen ja –muotojen joustavuuden lisäämisestä voi tuoda hankaluuksia etenkin aloille, joilla joustavuutta on hankala toteuttaa. Nämä mahdolliset haitat voivat kuitenkin maksaa itsensä takaisin työntekijöiden motivaation, suorituskyvyn ja sitoutumisen lisääntyessä vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteiden ansiosta. Aihe kaipaakin vielä paljon lisätutkimusta, jotta vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksista saataisiin selkeämpi ja kattavampi kuva.

Yhteenveto

Tässä luvussa tarkasteltiin vastuullisen liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen keskeisiä käsitteitä, määriteltiin vastuullinen henkilöstöjohtaminen, kerrottiin kuinka se näkyy organisaatioissa ja millaisia etuja sen harjoittaminen tuo mukanaan. Vastuullista liiketoimintaa ja henkilöstöjohtamista tarkasteltaessa törmää usein käsitteisiin kuten yhteiskuntavastuu, sidosryhmäajattelu, eettinen johtajuus ja vihreä henkilöstöjohtaminen. Yhteiskuntavastuu tarkoittaa yrityksen tai julkisen organisaation vastuunkantoa toimintansa taloudellisista, ympäristöllisistä ja sosiaalisista seurauksista. Sidoryhmäajattelu ajaa organisaatiot kiinnittämään tarkempaa huomiota positiivisen vuorovaikutuksen edistämiseen erilaisten sidoryhmiensä kanssa. Eettinen johtajuus on yhteiskuntavastuun toteuttamista, työntekijöiden hyvinvoinnin ja tasa-arvon edistämistä ja työntekijöiden eettisenä roolimallina toimimista. Eettinen johtaja ottaa kaikissa valinnoissaan huomioon toiminnan

eettisyyden. Vihreä henkilöstöjohtaminen on henkilöstöjohtamisen toteuttamista organisaation ekologisten tavoitteiden mukaisesti.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on henkilöstöjohtamisen toteuttamista niin, että turvataan organisaation pitkäaikaisten taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten tavoitteiden saavuttaminen ja täytetään vastuullisuuden yleiset kriteerit. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tiedostaa henkilöstön tärkeyden organisaatiolle ja pyrkii maksimoimaan henkilöstön tuottavuuden kohtelemalla henkilöstöä arvostavasti ja edistämällä työhyvinvointia. Vastuullisuuden toteutumiseksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteiden tulee näkyä työntekijän työsuhteen kaikissa vaiheissa rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen. Työntekijöille luodaan turvallinen, viihtyisä, avoin ja joustava työympäristö, joka tarjoaa työntekijöille tarvittavan tuen ja edistää työyhteisön oikeudenmukaisuutta ja monimuotoisuutta. Tällainen työympäristö parantaa luonnollisesti organisaation mainetta työnantajana ja houkuttelee osaavaa työvoimaa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet helpottavat työntekijöiden erilaisten odotusten ja tarpeiden huomioimista sekä edistävät työhyvinvointia, henkilöstön osaamista ja työyhteisön tasa-arvoa ja ekologisuutta. Vastuullisen henkilöstöpolitiikan harjoittaminen lisää henkilöstön sitoutumista ja luottamusta organisaatioon. Kuvio 3. havainnollistaa, mistä vastuullinen henkilöstöjohtaminen rakentuu ja mihin se johtaa.



Kuvio 3. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen rakentuminen ja seuraukset.

4. TUTKIMUKSEN VIIITEKEHYS

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella etäjohtamisen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen välistä suhdetta. Tarkoituksena on tutkia, miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen harjoittaminen auttaa etäjohtamisen menestyksekkäässä toteuttamisessa ja miten hyvä etäjohtaminen ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen toisaalta tukevat toisiaan. Edeltävissä luvuissa on käsitelty etätyötä, etäjohtamista ja vastuullista henkilöstöjohtamista eri näkökulmista kirjallisuuden ja tieteellisen tutkimuksen muodostaman teorian valossa. Tässä luvussa on tarkoituksena yhdistää etäjohtaminen ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi.

Yhdistettäessä etäjohtaminen ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan puhua vastuullisesta etäjohtamisesta. Sanalla vastuullisuus tarkoitetaan tässä yhteydessä etäjohtamisen menestyksekkästä toteuttamista sekä erityisesti etäjohtajan, hänen alaistensa, organisaation ja työnantajan kannalta että yhteiskunnan, ympäristön ja talouden kannalta. Tavoitteena on siis etäjohtamisen toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla kaikkien sidosryhmien kannalta. Vastuullinen etäjohtaminen ei ole vakiintunut termi tai tieteellisen tutkimuksen kohde, ainakaan vielä. Tässä tutkielmassa vastuullista etäjohtamista pyritään tarkastelemaan erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta; miten henkilöstöhallinto voi osaltaan tukea ja tehostaa etätyöskentelyä ja etäjohtamista painottamalla tiettyjä periaatteita ja toimintatapoja.

Vilkmanin (2016) hyvän etäjohtamisen kulmakivissä ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteissa on nähtävissä useita yhteyksiä kuten työntekijöiden arvostaminen, yhteisöllisyyden ja vahvan vuorovaikutuksen tärkeys sekä organisaatiokulttuurin avoimuus ja johtamisen toimenpiteiden läpinäkyvyys. Mahdollisuus tehdä etätyötä lisää työnteon joustavuutta, mikä on yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteista. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen harjoittaminen taas osaltaan lisää henkilöstön luottamusta ja sitoutumista organisaatioon, mikä on etäjohtamisen menestyksekkään toteuttamisen kannalta tärkeää. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen harjoittaminen ja hyvän etäjohtamisen

kulmakivet tukevat siis osaltaan toisiaan joko vahvistamalla kummallekin tärkeitä elementtejä tai edesauttamalla niiden toteutumista.

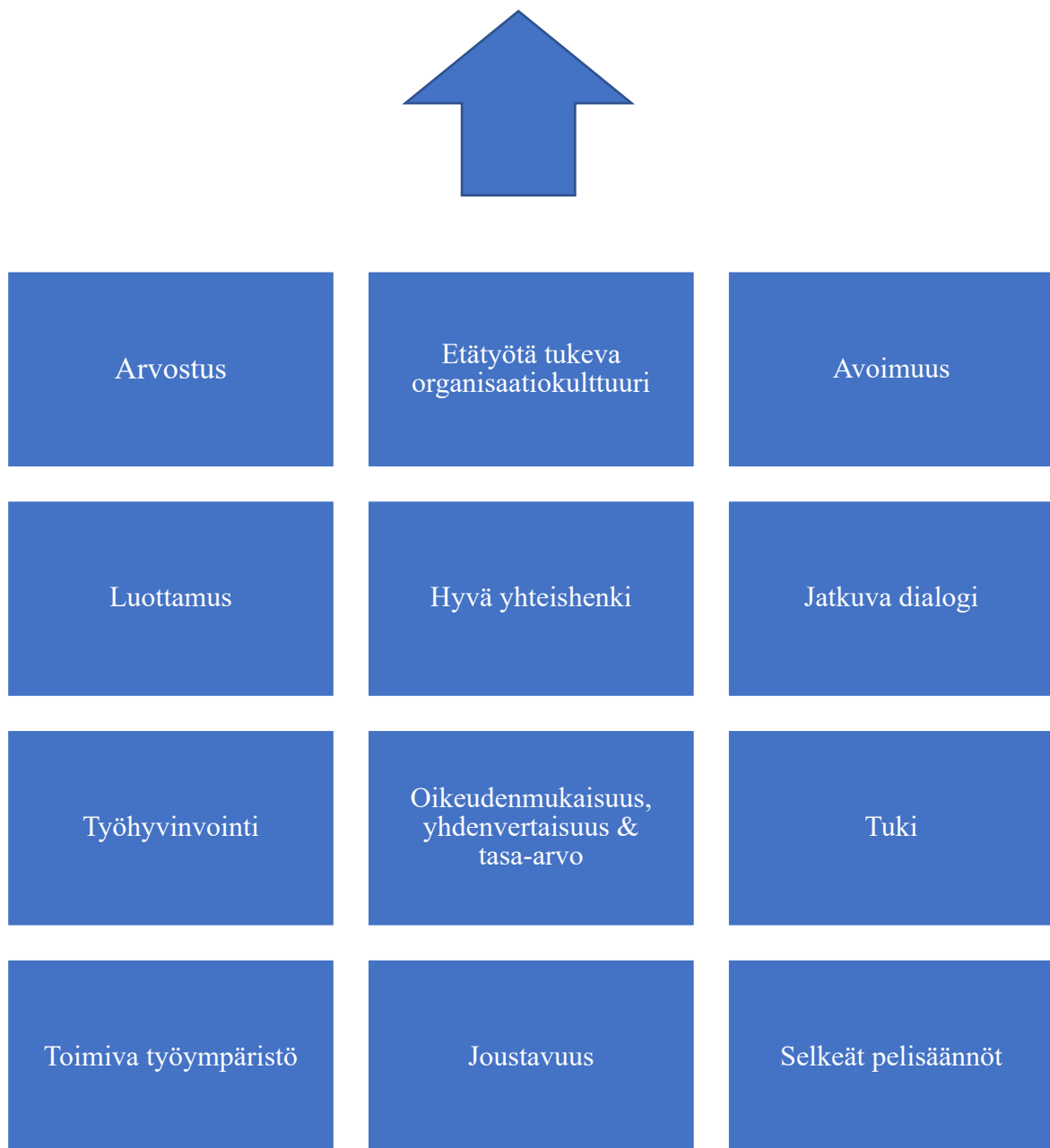
Vastuullisen etäjohtamisen voidaan siis sanoa olevan etäjohtamista vastuullisen henkilöstöjohtamisen harjoittamisen määrittämässä ympäristössä hyvän etäjohtamisen kulmakiviä toteuttaen. Vastuullisen henkilöstöpolitiikan harjoittamisessa olennaista on kaikkien organisaation sidosryhmien tarpeiden huomioiminen ja kestävien henkilöstöratkaisujen tekeminen, joiden vaikutuksia tarkastellaan pitkällä aikavälillä. Vastuullisessa etäjohtamisessa korostuvat erityisesti etätyötä tekevien työntekijöiden ja etäjohtamista toteuttavien esimiesten tarpeet. Jotta etätyöskentely sujuisi tehokkaasti, tulee organisaatioon luoda etätyötä tukeva organisaatiokulttuuri. Työntekijöille tulee luoda hyvät puitteet etätyöntekemiselle ja esimiehet tulee evästää johtamaan etätyötä sekä heitä tulee tukea etäjohtamisen haasteissa. Henkilöstöhallinto ja etäjohtajat harjoittavat yhdessä vastuullista etäjohtamista; henkilöstöhallinto luo etätyöskentelyä helpottavat puitteet ja tukee esimiehiä, jotka puolestaan toteuttavat hyvän etäjohtamisen kulmakiviä.

Kuviossa 4. on koottu yhteen Vilkmänin (2016) hyvän etäjohtamisen kulmakivet ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijät sekä etätyötä tukeva organisaatiokulttuuri. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijät perustuvat kuviossa 3. ”Vastuullisen henkilöstöjohtamisen rakentuminen ja seuraukset” (s. 43) esitettyihin vastuullista henkilöstöjohtamista toteuttaviin tekijöihin. Yhdessä ne muodostavat vastuullisen etäjohtamisen rakennuselementit, joita toteuttamalla muurataan vakaa pohja etätyön tekemiselle. Kuviossa ilmenevien vastuullisen etäjohtamisen rakennuselementtien toteutumista ulkoministeriössä ja tarvittavia toimenpiteitä niiden toteutumiseksi käsitellään tutkielman empiirisessä osiossa.

Vastuullisen etäjohtamisen rakennuselementit ovat henkilöstön arvostaminen, vuorovaikutuksen avoimuus, luottamus, etätyön selkeät pelisäännöt, hyvä yhteishenki, jatkuva dialogi, työhyvinvointiin panostaminen, oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen, tuen tarjoaminen, työaikojen ja -muotojen joustavuus sekä työympäristön toimivuus. Lisäksi tärkeä elementti on etätyötä tukeva organisaatiokulttuuri, joka toimii ikään kuin kaikkien muiden elementtien taustalla. Tuen kannalta korostuvat

etenkin etäjohtajien tukeminen. Työhyvinvoinnin ja työympäristön toimivuuden kannalta korostuvat puolestaan hyvästä ergonomiasta ja sopivasta työmäärästä huolehtiminen myös etänä työskenneltäessä sekä työskentelyvälineiden toimivuus kuten hyvät yhteydet ja ohjelmien helppokäyttöisyys.

VASTUULLINEN ETÄJOHTAMINEN



Kuvio 4. Vastuullisen etäjohtamisen tärkeitä rakennuselementtejä.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimii ulkoministeriön kehityspoliittisen osaston ja Amerikan ja Aasian osaston henkilöstölle toteutettu sähköinen henkilöstökysely. Kyseiset osastot ovat muuttaneet väliaikaisesti monitilatoimistoihin ja osastojen henkilöstö tekee suhteellisen paljon etätöitä muihin osastoihin verrattuna. Kyseiset osastot soveltuvat hyvin tutkimuksen kohteeksi. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa nykyistä etätöiden- ja johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen tilannetta ulkoministeriössä selvittämällä työntekijöiden näihin liittyviä asenteita ja kokemuksia. Tämän informaation avulla ulkoministeriö saa tietoa sen nykyisistä vahvuuksista ja heikkouksista etätöiden- ja johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa kyettäkseen kehittämään toimintaansa. Lisäksi kyselyssä kerätyn datan analysoinnilla pyritään tarkastelemaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja etäjohtamisen suhdetta eli mahdollisia yhteyksiä ja riippuvaisuuksia tilastollisten menetelmien avulla.

Tässä luvussa käsitellään aluksi tutkimuksen taustoja tarkastelemalla tutkijan esiymmärrystä aiheesta sekä ulkoministeriötä organisaationa ja tarkemmin ulkoministeriön henkilöstöhallintoa. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen metodologiaa; kyselytutkimusta, otosta, kyselyn laatimista ja toteuttamista, tulosten analysointia sekä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

5.1. Tutkimuksen taustat

Tässä kappaleessa avataan tutkimuksen taustoja tutkijan esiymmärryksen ja tutkimuksen kohteena olevan organisaation eli ulkoministeriön esittelyn kautta. Lisäksi kappaleessa paneudutaan tarkemmin ulkoministeriön henkilöstöhallintoon, sen rakenteeseen ja toimintaan.

5.1.1. Tutkijan esiymmärrys aiheesta

Työskentelin keväällä 2018 korkeakouluharjoittelijana Suomen suurlähetystössä Berliinissä kolmen kuukauden ajan. Harjoitteluni aikana pääsin tutustumaan ulkoministeriöön niin sanotusti sisältäpäin ja sain melko hyvän kuvan ulkoministeriön tehtävistä ja ulkoministeriössä työskentelystä, vaikka kokemukseni toki perustuvat vain yhteen ulkoministeriön ulkomaan edustustoista. Harjoitteluni aikana tutustuin myös ulkoministeriössä työskentelevien työn erityislaatuuteen; yleisuran virkamiehet vaihtavat maata suurin piirtein kahden tai kolmen vuoden välein ja ikinä ei oikein tiedä miltä mantereelta tai mistä maasta itsensä seuraavaksi löytää. Työntekijät saattavat kiertää useitakin Suomen ulkomaanedustustoja ympäri maailmaa ennen kuin he palaavat taas ainakin hetkeksi työskentelemään ministeriöön Helsinkiin. Henkilöstöjohtamista pääaineenani opiskelevana kiinnostuin tästä työn erityispiirteestä, joka tuo varmasti haasteita työntekijöille ja heidän perheilleen. Suuri osa ulkoministeriön henkilöstöhallinnon resursseista kuluu juuri yleisuran virkamiesten tehtäväkierron synnyttämien tehtävien hoitamiseen.

Harjoitteluni aikana ulkoministeriö näyttäytyi minulle hyvin mielenkiintoisena ja laajana organisaationa, jolla on sekä paljon valtaa että vastuuta. Vaikka toiminkin suurlähetystössä poliittisen tiimin harjoittelijana, enkä henkilöstöhallinnon harjoittelijana, kiinnostuin mahdollisuudesta tehdä henkilöstöjohtamista koskeva pro gradu -tutkielmani ulkoministeriön tarpeisiin. Uskon myös, että harjoitteluni ansiosta ymmärrän paremmin millaista ulkoministeriössä työskentely on ja pystyn näin tutkijana samaistumaan hieman syvemmin tutkimukseni kohteena oleviin työntekijöihin.

Keskustellessani ulkoministeriön henkilöstöhallinnon edustajien kanssa tutkimuksen mahdollisesta aiheesta esiin nousi etäjohtamisen kehittämisen tarve ulkoministeriössä. Etäjohtaminen on ulkoministeriössä suhteellisen uusi asia, josta esimiehillä ei ole paljon kokemusta. Työntekijät ovat ennen työskennelleet läheisesti esimiehensä valvovan silmän alla, ja sekä alaisilla että esimiehillä on ollut mahdollisuus tavoittaa toisensa helposti aina tarvittaessa. Ulkoministeriössä tapahtuvan laajan remontin ja työtilojen muutoksen vuoksi johtamisen muoto tulee, tai on joidenkin yksiköiden tapauksessa jo tullut, muuttamaan radikaalisti entisestä. Uusissa työtiloissa työntekijöillä ei ole enää omia

työpisteitä ja esimies ei aina ole tavoitettavissa lähellä tai edes samassa rakennuksessa. Työntekijöitä myös kannustetaan etätyöhön ja uusia työtiloja ei ole edes suunniteltu niin, että kaikki työntekijät mahtuisivat työskentelemään tiloissa samanaikaisesti. Etätyöskentely tulee siis yleistymään ulkoministeriön henkilöstön keskuudessa luoden tarpeen etäjohtamisen kehittämiseksi.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen valikoitui tutkielman toiseksi aihepiiriksi, sillä se on henkilöstöjohtamisen kentässä hyvin tuore aihe ja tuo etäjohtamiseen uudenlaista näkökulmaa. Ulkoministeriön virkamiesten työn erityisluonteen vuoksi henkilöstöhallinnon tulee olla toimivaa ja henkilöstöpolitiikassa tulee keskittyä työntekijöiden tukemiseen uusissa tilanteissa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen harjoittaminen luo tämän toteutumiseksi vankan pohjan. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on minulle myös henkilökohtaisesti tärkeä henkilöstöjohtamisen suuntaus. Kauppätieteen opinnoissani minua aina ihmetytti ja hieman jopa ärsytti hyvin kaupallinen näkökulma yritysten ja organisaatioiden henkilöstä kohtaan. En pitänyt siitä ajatusmallista, että henkilöstö on vain yksi organisaation resursseista. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa keskeinen ajatus on henkilöstön nostaminen organisaation ytimeksi ja tärkeimmäksi resurssiksi. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteiden mukaan jokaista työntekijää tulee arvostaa ja kohdella yksilönä. Henkilöstö on organisaation kallein resurssi, mutta myös sen menestyksen mahdollistaja. Tämä on mielestäni oikea ja nykyaikainen tapa tarkastella henkilöstöä ja henkilöstöjohtamista. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja etäjohtamiseen erikseen perehtyneenä koin myös, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet tukevat hyvin hyvän etäjohtamisen toteuttamista ja halusin tarkastella tätä ilmiötä tarkemmin.

5.1.2. Ulkoministeriö organisaationa

Tutkielman empiirisen tutkimuksen aineistona toimii Suomen ulkoministeriön kahdella osastolla toteutetun henkilöstökyselyn tulokset. Henkilöstökysely on laadittu ja toteutettu palvelemaan juuri tämän tutkimuksen tavoitteita. Jotta tutkielman lukija saisi paremman kuvan tutkimuksen taustoista, esitellään seuraavaksi ulkoministeriön toimintaa ja rakennetta sekä tutkimuksen taustalla vaikuttavia asioita.

Ulkoministeriö on yksi Suomen valtioneuvoston 12:sta ministeriöstä. Nimensä mukaisesti ulkoministeriö hoitaa Suomen ulkopoliittikkaa. Suomen ulkopoliitiikan tavoitteena on vahvistaa Suomen kansainvälistä asemaa, turvata Suomen itsenäisyys ja alueellinen koskemattomuus sekä parantaa suomalaisten turvallisuutta ja hyvinvointia. Suomi pyrkii ulkopoliittikallaan edistämään Suomelle tärkeitä arvoja kuten demokratiaa ja ihmisoi-keuksia. Ulkoministeriön toiminta keskittyy ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan, kauppaa- ja kehityspoliittikkaan sekä ulkopoliittisesti merkittäviin kansainvälisiin asioihin ja kansanvälisiin suhteisiin. Lisäksi ulkoministeriö avustaa muita hallinnonaloja kansainvälisten asioiden yhteensovittamisessa.

Ulkoministeriö koostuu itse ministeriöstä sekä sen alaisuudessa toimivista Suomen ulko- maanedustustoista, joita löytyy maailmalta tällä hetkellä 90. Edustustojen lisäksi Suo- mella on noin 400 kunniakonsulaattia. Ulkoministeriötä johtaa ministeriön päällikkönä toimiva ulkoministeri. Lisäksi ulkomaankauppa- ja kehitysministerillä sekä pohjoismai- sen yhteistyön ministerillä on ulkoministeriöön liittyvät vastuualueet. Ulkoministeriön korkeimman virkamiesjohdon muodostavat kansliapäällikkönä toimiva valtiosihteeri sekä neljä alivaltiosihteeriä.

Ulkoministeriö jakaantuu kahdeksaan eri osastoon. Poliittinen osasto, taloudellisten ul- kosuhteiden osasto ja kehityspoliittinen osasto vastaavat politiikan yhteensovittamisesta. Eurooppa-osasto, itäosasto, Amerikan ja Aasian osasto sekä Afrikan ja Lähi-idän osasto vastaavat omista alueistaan. Lisäksi ulkoministeriössä toimii viestintäosasto. Ministeri- össä on lisäksi osastojaon ulkopuolisina toimintoina oikeuspalvelut, kansalaispalvelut, protokollapalvelut, hallintopalvelut, talousyksikkö, sisäisen tarkastuksen yksikkö, suun- nittelu- ja tutkimusyksikkö, kansallinen turvallisuusviranomaisen sekä kehitysevaluoin- nin yksikkö.

Ulkoministeriö työllistää yhteensä noin 2 350 henkeä. Ulkoministeriö rekrytoi uusia työn- tekijöitä pääsääntöisesti kahdella yhteishauulla: kansainvälisten asioiden valmennuskurs- sille (Kavaku) ja hallintouran kurssille (Halku). Kavakun kautta aukeaa tie diplomaat- tiuralle ja Halkun kautta päädytään erilaisiin hallintouran tehtäviin. Hakuaika kursseille on vain tiettyinä aikoina ja valintaprosessi on monivaiheinen. Vaatimukset ovat korkeat

ja vain pieni osa hakijoita tulee yleensä valituksi. Kavakun ja Halkun kautta rekrytoituja yleisuran virkamiehiä työskentelee ulkoministeriössä noin 1000. Heistä yli 500 työskentelee suurlähetystöissä ja muissa edustustoissa. Lisäksi ministeriö rekrytoi erityisvirkamiehiä pysyviin ja määräaikaisiin tehtäviin sekä erityisasiantuntijoita määräaikaisiin tehtäviin ulkomaanedustustoihin. Tällä hetkellä ministeriössä työskentelee noin 350 erityisvirkamiestä. Lisäksi ulkomaan edustustoissa työskentelee noin 1000 asemamaista palkattua työntekijää.

Universumin tuoreessa tutkimuksessa kaupallisen alan työntekijöiden suosituimmista työnantajista ulkoministeriö oli sijalla 10 (Simonen 2018). Ulkoministeriö on saanut viime aikoina myös negatiivista huomiota lehdistössä. Helsingin Sanomat uutisoi tammiukuussa 2018, että ulkoministeriön selvitys työpaikkailmapiiristä paljasti työntekijöiden kokeneen epäasiallista käytöstä, työpaikkakiusaamista ja seksuaalista häirintää ulkomaan edustustoissa sekä ministeriössä (Palojärvi 2018). Lokakuussa 2018 muun muassa Yle uutisoi, että ulkoministeriön työntekijät syyttävät ministeriötä laiskuudesta häirintätilanteiden käsittelyssä. Ministeriö on kuitenkin vakuuttanut suhtautuvansa häirintään vakavasti. (Sundman 2018.)

Ministeriössä suoritetaan parhaillaan remonttia ja työtilat uusitaan. Tämän hetkinen suunnitelma on, että työntekijät muuttavat uusiin tiloihin vuonna 2022. Ennen muuttoa lopullisiin toimitiloihin kaikki osastot muuttavat väliaikaisiin tiloihin. Väliaikaiset toimitilat ovat neljässä eri toimipisteessä, mutta remontin jälkeen tavoitteena on, että Merikasarin remontoitujen tilat toimivat ulkoministeriön ainoana toimipisteenä. Henkilöstö on itse saanut pohtia oman yksikön tehtäviin soveltuvia toimitiloja väliaikaisiin toimitiloihin. Osa väliaikaisista toimitiloista ja tulevat uudet tilat ovat monitilatoimistoja, joka on uusi konsepti ulkoministeriön henkilöstölle. Vanhoissa toimitiloissa työntekijöillä oli omat työhuoneensa, mutta uusissa tiloissa työntekijät työskentelevät avoimessa tilassa, jossa kenellekään ei ole nimettyä työpisteitä, vaan työntekijät voivat valita vapaan paikan tehtäviensä mukaan. Toimitila jaetaan kolmeen osaan: työskentelytilaan, jossa keskustelu on sallittu, hiljaiseen tilaan sekä sosiaaliseen tilaan. Lisäksi tiloista löytyy erikokoisia vetäytymistiloja työntekijöiden käyttöön. Tällainen monitilatoimisto mahdollistaa paremman joustavuuden ja muunneltavuuden tietotyön tarpeisiin (Työterveyslaitos 2018).

Monitilatoimistoissa on kuitenkin tärkeää huomioida se, että työntekijöiden käytössä on tarpeeksi hiljaisia tiloja keskittymistä vaativiin työtehtäviin sekä tiloja, joissa työntekijät voivat olla rauhassa esimerkiksi puheluita, spontaaneja kokouksia tai levähtämistä varten. Uusissa työtiloissa työpisteet on suunniteltu niin, ettei kaikille osaston työntekijöille riittäisi omaa työpistettä, mikäli koko henkilöstö olisi paikalla samanaikaisesti. Uusiin toimintatapoihin ja järjestelyihin kuuluu se, että henkilöstöä kehoitetaan lisäämään etätyöpäiviä. Suurin osa työstä ulkoministeriössä on hyvin itsenäistä ja sen tekeminen onnistuu hyvin etänä. Esimerkiksi viestintä tapahtuu suurimmaksi osaksi sähköpostin välityksellä. Yksiköillä on kuitenkin viikoittain kokouksia, joihin kaikkien työntekijöiden odotetaan osallistuvan paikan päältä. Etätyön lisääminen luo tarpeen myös etäjohtamisen kehittämiseksi, jotta etätyön tekeminen sujuisi tehokkaasti ja kannattavasti sekä sujuvasti henkilöstön kannalta.

5.1.3. Ulkoministeriön henkilöstöhallinto

Ulkoministeriön henkilöstöhallinto on osa ministeriön hallintopalvelua. Noin 40 henkeä työllistävä henkilöstöhallinto jakaantuu kahteen yksikköön: henkilöstöyksikköön ja henkilöstönkehittämis- ja työhyvinvointiyksikköön. Yksiköitä oli ennen kolme, mutta henkilöstösuunnittelu- ja henkilöstöpalveluyksikkö yhdistettiin henkilöstöyksiköksi. Henkilöstöyksikkö vastaa yleisuran virkamiesten tehtäväkierrosta, johon kuuluu merkittävä osa henkilöstöhallinnon resursseista. Vuosittain yli 200 virkamiestä siirtyy eri tehtäviin ministeriön ja edustustojen välillä. Siirrot suunnitellaan yhdessä edustustojen ja virkamiesten kanssa, mutta päävastuu siirroista on henkilöstöyksiköllä, joka pyörittää siirtoprosessia. Henkilöstöyksikön vastuulla ovat siirtosuunnittelun lisäksi muut ministeriön ulkoiset rekrytointiprosessit, ulkomaanedustukseen liittyvän korvausjärjestelmän hoitaminen sekä palkkausjärjestelmään liittyvät asiat. Henkilöstöyksikkö myös tukee ulkomaanedustustoja paikalta palkattujen työntekijöiden rekrytoinnissa. Henkilöstönkehittämis- ja työhyvinvointiyksikkö vastaa henkilöstön koulutuksista, kuten kieli- ja johtamiskoulutuksista, sekä ulkomaanedustustoihin lähtevien koulutuksesta. Henkilöstönkehittämis- ja työhyvinvointiyksikköön kuuluu oma työhyvinvointipäällikön vetämä työhyvinvointitiimi, joka pyrkii edistämään työhyvinvointia ja tarjoamaan esimiehille välineitä työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Henkilöstöhallinnossa työskentelevien nimikkeitä ovat muun muassa henkilöstösuunnittelija, hallinnollinen avustaja sekä henkilöstökehittäjä. Ulkomaanedustustoissa henkilöstöasioista vastaa yleensä suurlähetystön koosta riippuen suurlähettiläs tai hallinnollinen ulkoasiainsihteeri. He vastaavat muun muassa edustustojen paikalta palkattujen työntekijöiden sekä harjoittelijoiden työsuhteista. Ministeriön henkilöstöhallinto tukee edustustoja henkilöstöasioissa tarvittaessa.

Ulkoministeriö on laatinut henkilöstöstrategian vuosille 2015-2020. Henkilöstöstrategian kärkitavoitteita ovat henkilöstövoimavarojen entistä joustavampi ohjaaminen tärkeimpiin kohteisiin, ministeriön palkkausjärjestelmän kehittäminen, hyvän johtajuuden periaatteiden toteuttaminen entistä tasaisemmin ja paremmin koko organisaatiossa, työhyvinvoinnin ja henkilöstön kehittämisen yhteyden vahvistaminen sekä edustustojen työnantajana toimimisen kehittäminen. Kaikille tavoitteille on asetettu omat toimenpiteensä sekä tavoitetila strategiakauden lopussa. (Ulkoministeriön henkilöstöstrategia 2015-2020.)

Ulkoministeriön henkilöstölle järjestetään vuosittain anonyymi työhyvinvointibarometri, jonka tulosten perusteella jokainen yksikkö laatii oman kehittämissuunnitelmansa työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työhyvinvointia on kehitetty ulkoministeriössä huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Nykyisin ulkoministeriössä on käytössä valtioneuvoston asettama työhyvinvointikaava. Henkilöstöhallinto tukee esimiehiä ja virkamiehiä ongelmatilanteissa ja tarjoaa välineitä ongelmien työstämiseen. Ministeriössä on myös käytössä varhaisentuenmalli, joka ohjeistaa, miten tulisi toimia kussakin työhyvinvointia uhkaavassa tilanteessa, kuten koettaessa häirintää.

Henkilöstöä kehitetään erilaisten koulutusten avulla. Esimerkiksi jokaiselle esimiesasemaan siirtyvälle annetaan esimieskoulutus. Ulkoministeriössä on käytössä valmentava johtamistyyli, jonka on todettu toimivan hyvin ministeriön asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi henkilöstölle järjestetään vuosittaiset kehityskeskustelut, joiden suorittamiseen henkilöstöhallinto antaa esimiehille ohjeet ja raamit. Ulkoministeriössä käytössä oleva palkkausjärjestelmä on osa valtionhallintoa, mutta se on sovitettu juuri ulkoministeriön työtehtävien vaatimuksiin soveltuvaksi. Palkan pohjan määrää työtehtävän vaatavuus, jonka päälle tulee henkilökohtainen osuus. Henkilökohtainen osuus on maksimissaan 48

% palkasta, mutta keskimäärin se muodostaa 20-30 % työntekijän palkasta. Henkilökoh-
tainen osuus on hyvin tiukka, joten sen kasvattaminen palkitsemiskeinona on harvinaista.
Muita henkilöstön palkitsemiskeinoja ovat muun muassa erilaiset kunniamerkit. Henki-
löstö saattaa kokea myös esimerkiksi siirron toivomaansa ulkomaanedustustoon erityisen
palkitsevana aineettomana palkitsemiskeinona.

Henkilöstöhallinto on laatinut etätyönormin, jossa on asetettu etätyöntekemisen periaat-
teet. Ulkomaanedustustoissa etätyöntekeminen ei ole yleisesti sallittua, mutta ministeriön
päässä se on suotavaa, mikäli työtehtävän hoitaminen onnistuu hyvin myös etänä. Sään-
nöllisesti etätyötä tekevien kanssa laaditaan etätyösopimukset, joiden avulla hahmotetaan
paremmin etätyöntekemistä. Henkilöstö tekee keskimäärin yhden etätyöpäivän viikossa.
Etätyötä voidaan tehdä kotona, mutta myös esimerkiksi valtioneuvoston muissa tiloissa.
Etätyö ja -johtaminen ovat pitkälti osastojen ja esimiesten vastuulla eikä niille ole saneltu
tarkkoja raameja.

5.2. Tutkimuksen metodologia

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena,
jota voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi (Heikkilä 2008: 16). Kvantitatiivisessa
tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Tämän taustalla
on niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti
todettavista tosiasioista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoaineiston tulee sovel-
tua määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen. Aineisto tulee saattaa tilastollisesti käsi-
teltävään muotoon ja päätelmät tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin pe-
rustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 139-140.) Kvantitatiivisen tutkimuksen te-
kijä tarkastelee tutkittaviaan ulkopuolelta, jolloin tutkijan suhde tutkittaviin jää usein
etäiseksi, mutta toisaalta tutkimus on myös objektiivisuuteen pyrkivää (Hakala 2015: 20-
23). Kvantitatiivisen tutkimuksen juuret ovat luonnontieteissä, mutta sitä käytetään melko
paljon myös sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä (Hirsjärvi ym. 2013: 139). Kvantitatiivisen
tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta tilantee-
seen johtaneita syitä ei pystytä selvittämään riittävästi (Heikkilä 2008: 16).

Kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtana pidetyssä kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään puolestaan ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja selittämään sen käytöstä ja päätösten syitä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston tulee puolestaan olla riittävän suuri, jotta tulokset ovat tarpeeksi luotettavia. (Heikkilä 2008: 16.)

Kvantitatiivisesti käsitelty kyselytutkimus, joka toteutettiin henkilöstölle jaetulla sähköisellä kyselylomakkeella, valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimuksen tavoitteena oli nimenomaan kartoittaa nykyistä tilannetta. Lisäksi kohteeksi haluttiin ottaa koko Kehityspoliittisen ja Amerikan ja Aasian osastojen henkilöstö ja tutkimustuloksista haluttiin saada mahdollisimman yleistettäviä, jotta tuloksia voitaisiin käyttää ulkoministeriön tulevaisuuden henkilöstötoimenpiteiden suunnittelun tukena.

5.2.1. Kyselytutkimus

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa (Valli 2015: 84). Kyselytutkimuksessa tutkimuksen aineisto kerätään standardoidusti otoksen muodostavilta kohdehenkilöiltä. Aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suhteellisen vaivattomasti: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja kyselyssä voidaan kysyä monia asioita. (Hirsjärvi ym. 2013: 193-195.) Nykyisin toteutetaan paljon sähköisiä kyselyitä, joita on helppo toteuttaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä (Valli 2015: 84). Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään aineiston pinnallisuutta ja tutkimusten teoreettista vaatimattomuutta. Haittoina pidetään myös muun muassa sitä, että kyselytutkimuksessa ei ole mahdollisuutta arvioida vastaajien vastausten rehellisyyttä ja aiheeseen perehtyneisyyttä. Väärinymmärrykset ja vastaamattomuus ovat kyselytutkimusten yleisiä ongelmia. (Hirsjärvi ym. 2013: 195.)

5.2.2. Otos

Tutkimuksessa kiinnitetään aina huomio johonkin tiettyyn kohteeseen eli perusjoukkoon (*population*). Mikäli tutkimuksessa ei tarkastella koko perusjoukkoa, vaan osaa siitä, puhutaan otantatutkimuksesta. Perusjoukon osajoukko on nimeltään otos (*sample*). Sopivasti valittu otos edustaa koko perusjoukkoa. (Holopainen & Pulkkinen 2008: 29.) Tässä tutkimuksessa perusjoukkona on ulkoministeriön henkilöstö, jota tarkasteltiin Kehityspoliittisen ja Amerikan ja Aasian osastojen henkilöstön kautta. Osastoilla työskentelee yhteensä 165 henkilöä, joka on siis tutkimuksen maksimi otoskoko. Kyseiset osastot ovat muuttaneet väliaikaisesti monitilatointeihin ja osastojen henkilöstö tekee suhteellisen paljon etätöitä muihin osastoihin verrattuna. Kyseiset osastot sopivat siis hyvin tutkimuksen kohteeksi.

5.2.3. Kyselyn laatiminen ja toteuttaminen

Kyselylomakkeen kysymykset tulee laatia tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. Kysymysten tekemisessä ja muotoilemisessa tulee olla huolellinen, sillä kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin, sillä tulokset vääristyvät, jos vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija on kysymykset tarkoittanut. Sanamuodot eivät voi olla häilyviä tai epämääräisiä, ja kysymysten tulee olla yksiselitteisiä eivätkä ne saa olla vastaajaa johdattelevia. (Valli 2015: 85.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa käytettiin kaikkia kolmea kyselyiden eri kysymystyyppiä: monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä. Monivalintakysymyksissä tutkija laatii valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee yhden tai ohjeiden mukaisesti mahdollisesti useamman vaihtoehdon. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Asteikkoihin perustuvassa kysymystyyppissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. (Hirsjärvi ym. 2013: 198-200.) Tässä tutkimuksessa asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa, joka on yksi käytetyimmistä ja

sopivimmista vaihtoehdoista, kun on kyse asenteiden ja mielipiteiden mittaamisesta (Gall, Gall & Borg 2003: 228-229). Alkuperäisessä mittarissa vastausvaihtoehtoja on seitsemän, mutta nykyisin mittaamisen yhteydessä käytetään useimmiten viisiportaista asteikkoa. Parittomuuden idea takaa vastaajalle mahdollisuuden olla ottamatta kantaa asiaan, ja siksi mitta-asteikkoon sijoitetaan ”en osaa sanoa” -vaihtoehto. (Valli 2015: 98.) Tässä tutkimuksessa kyselyn väittämien vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa. Likertin asteikon heikkous on, että osa vastaajista käyttää paljon ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa. Toinen tyypillinen ilmiö on, että ääripäät jätetään käyttämättä ja tyydytään valitsemaan vaihtoehdot ”osittain samaa mieltä” ja ”osittain eri mieltä”. (Valli 2015: 100).

Kyselyn alussa on yleensä niin sanottuja taustakysymyksiä, joilla tiedustellaan esimerkiksi vastaajan ikää ja sukupuolta. Taustakysymykset toimivat samalla lämmittelykysymyksinä varsinaiseen aiheeseen. Taustakysymykset ovat yleensä selittäviä muuttujia, joiden suhteen tutkittavaa ominaisuutta tarkastellaan. Taustakysymysten jälkeen on hyvä kysyä helppoja kysymyksiä, jotka johdattelevat mahdollisten arkojen aihealueiden kysymyksiin. Kyselyn ensimmäisen vaiheen kysymysten ja vastausohjeen avulla on tarkoitus saada luotua luottamuksellinen suhde tutkittavan ja tutkijan välille. Kyselyn ensimmäisessä vaiheessa täytyy pystyä osoittamaan kyselyn tärkeys ja mielekkyys ennen kuin edetään tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin. Kyselyn toisen vaiheen aikana voidaan kysyä arkaluontoisempiakin kysymyksiä. Kyselyn lopussa kannattaa olla vielä muutama helppo kysymys. (Valli 2015: 86-87.) Kysely kannattaa pitää sopivan lyhyenä, sillä liian pitkä kysely voi saada vastaajan luopumaan vastaamisesta (Valli 2015: 86-87) tai heikentää vastausten laatua (Holopainen & Pulkkinen 2008: 43). Myös kyselyssä käytetty kieli on tärkeää muotoilla huolellisesti ja vastaajien taustat huomioiden. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot on hyvä muuttaa vastaajalle henkilökohtaiseen muotoon, jotta vastaaminen tuntuu luonnollisemmalta ja henkilökohtaiselta. (Valli 2015: 86-87.)

Kyselylomakkeen (Liite 1.) kysymykset laadittiin yhteistyössä ulkoministeriön henkilöstöhallinnon kanssa niin, että tutkija laati ensin kysymykset tutkielman teorian ja kolmessa tutkielmaa varten käydyssä pilottihaastattelussa esille nousseiden asioiden pohjalta, jonka jälkeen kysymyksiä vielä muokattiin henkilöstöhallinnon ehdotusten ja huomioiden

mukaisesti. Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin taustatietoina monivalintakysymyksillä sukupuoli, ikää, työskentelyvuosia ulkoministeriössä, nykyistä asemaa ja osastoa sekä sitä, kuinka usein he tekevät etätöitä. Tämän jälkeen seurasi osio etätöitä ja -johtamista koskevia väittämiä sekä niitä koskeva avoin kysymys. Kaksi väittämistä oli suunnattu vain esimiehinä tai tiiminjohtajina toimiville. Tämän jälkeen seurasi henkilöstöjohtamista koskevia väittämiä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä koskeva avoin kysymys. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 35 kysymystä, joista 26 olivat etätöitä ja -johtamista sekä henkilöstöjohtamista koskevia väittämiä. Kaikkiin kysymyksiin vastaamiseen kului yhteensä noin 5-10 minuuttia.

Kysely toteutettiin tammikuussa 2019 lähettämällä ulkoministeriön Kehityspoliittisen osaston (KEO) sekä Aasia ja Amerikat osaston (ASA) työntekijöille sähköpostitse linkki Webropol-ohjelmassa luotuun kyselyyn. Kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys ei rekisteröitynyt mihinkään ja taustatiedot kysyttiin mahdollisimman yleisesti kyselyyn vastanneiden anonymiteetin suojelemiseksi. Kysely haluttiin pitää anonymyminä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä. Lisäksi kyselyn lyhyellä pituudella ja vastaamisen vaivattomuudella pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman suuri vastausprosentti. Vastausaikaa oli yhteensä 9 päivää ja vastausajan puolessavälissä vastaajille lähetettiin vielä muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.

5.2.4. Kyselyn tulosten analysointi

Taustamuuttujia tarkasteltiin taulukoiden ja histogrammien avulla. Kokemuksia etätöistä ja -johtamisesta sekä henkilöstöjohtamisesta tarkasteltiin tutkimalla ja vertailemalla vastausten keskiarvoja ja keskihajontaa. Vastauksia avoimiin kysymyksiin analysointiin pyrkimällä löytämään vastauksista samankaltaisia tarpeita ja nostamalla esiin muita mainittuja seikkoja. Taustamuuttujien vaikutusta siihen, kuinka usein työntekijät tekevät etätöitä tutkittiin ristiintaulukoinnin kautta. Taustamuuttujien vaikutusta kokemuksiin etätöistä ja -johtamisesta sekä henkilöstöjohtamisesta analysoitiin kahden tason luokiteltavien muuttujien kohdalla Mann-Whitney testillä ja useamman tason luokiteltavien muuttujien kohdalla Kruskal Wallis testillä. Vaikka kokemukset etätöistä ja -johtamisesta sekä henkilöstöjohtamisesta ovat populaatiotasolla todennäköisesti normaalisti jakautuneita,

koettiin parametrittomat Mann-Whitney testi ja Kruskal Wallis testi luotettavammaksi menetelmäksi riippuvuuksien mittaamiseen t-testin ja yksisuuntaisen varianssianalyysin sijaan pienen otoskoon vuoksi (n=39). Vastuullisen etäjohtamisen toteutumista tutkittiin keskiarvojen avulla ja avointen kysymysten vastauksilla. Kokemusten välisiä riippuvuuksia tutkittiin Spearmanin korrelaatiokertoimella, joka soveltuu paremmin pienemmän aineiston analysointiin.

5.2.5. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Luotettavassa tutkimuksessa otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita niin, että koko tutkimusongelma tulee katettua (Heikkilä 2008: 188). Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mikäli kaksi eri tutkijaa päätyvät samanlaiseen tulokseen tai mikäli tulos pysyy samana saman otoksen eri tutkimuskerroilla, voidaan tutkimusta pitää reliabiliteetina. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Käytetyt menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija olettaa tutkivansa. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi silloin, jos kyselylomakkeeseen vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2013: 231.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia pyrittiin vahvistamaan laatimalla kyselylomakkeen kysymykset mahdollisimman yleisiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Kysymyksiä laadittaessa pyrittiin minimoimaan väärinymmärrysten mahdollisuus muun muassa selittämällä tarkemmin joidenkin kysymysten tarkoitusta suluissa olevalla tekstillä. Lisäksi kyselyn lyhyt pituus mahdollisti sen, että vastaajat jaksoivat todennäköisemmin keskittyä kysymyksiin vastaamiseen kyselyn loppuun asti vahvistaen vastausten laatua ja luotettavuutta. Kyselyn yksinkertainen ja selkeä rakenne sekä huolellisesti laaditut vastausohjeet vähensivät mahdollisia virheitä vastauksissa. Sillä kysely suoritettiin vain kerran, on kuitenkin vaikea varmistaa tutkimuksen reliabiliteettiä. Tulosten luotettavuutta heikentää myös kyselyn matalaksi jäänyt vastausprosentti, mikä johti otoskoon pienuuteen.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Aluksi käydään läpi kyselyyn vastanneiden taustatietoja, jonka jälkeen käsitellään kokemuksia etätyöstä ja -johtamisesta sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöistä. Tämän jälkeen analysoidaan taustamuuttujien vaikutusta kokemuksiin ristiintaulukoinnilla ja Mann-Whitney sekä Kruskal Wallis testeillä. Lopuksi tarkastellaan vastuullisen etäjohtamisen toteutumista sekä kokemusten välisiä riippuvaisuuksia Speramanin korrelaatiokertoimella.

Kyselyn linkki saateviesteineen (Liite 2.) lähetettiin ulkoministeriön henkilöstöhallinnon toimesta 165 henkilölle ja siihen vastasi 39 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui täten 24 prosenttia, joka oli odotettua matalampi. Syynä matalaan vastausprosenttiin saattoivat olla alkuvuoden kiireet tai se, etteivät vastaajat kokeneet aihetta itselleen tärkeäksi.

6.1. Taustatiedot

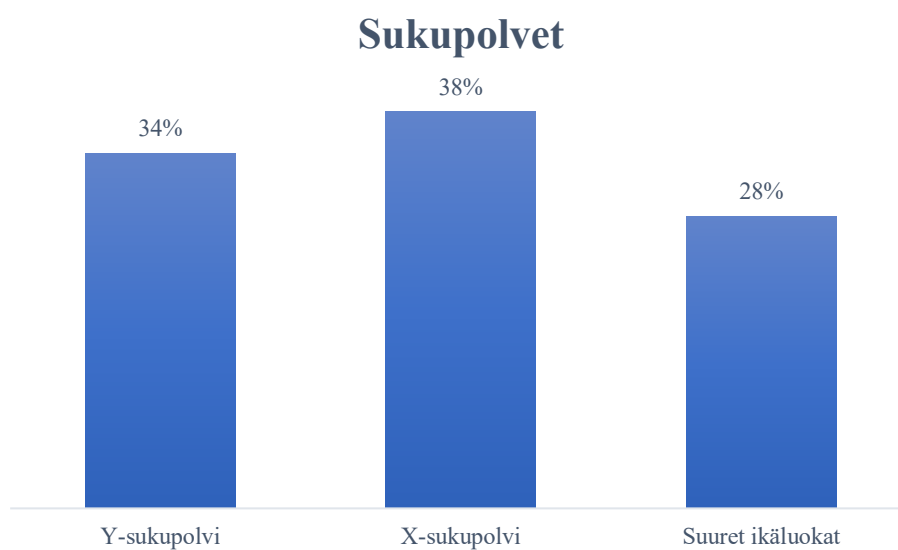
Kyselyyn vastanneista 39 henkilöstä 79 % oli naisia ja 21 % miehiä. Vastanneista kukaan ei ollut alle 26 vuotias tai yli 66 vuotias. Vain yksi vastaaja oli alle 31 vuotias. Suurimmaksi ikäluokaksi muodostui 36–40 vuotiaat, jotka edustivat 18 % vastanneista. Smolan ja Suttonin (2002), Tulganin (2000) ja Shermanin (2006) määrittämien sukupolvien syntymävuosien mukaan vastanneista 13 eli 34 % kuului Y-sukupolveen (40 vuotiaat ja nuoremmat), 15 eli 38 % X-sukupolveen (41–55 vuotiaat) ja 11 eli 28 % suuriin ikäluokkiin (56 vuotiaat ja vanhemmat).

Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli

Sukupuoli	n	%
Nainen	31	79
Mies	8	21
Yhteensä (n)	39	100

Taulukko 2. Vastaajien iät

Ikä	n	%
25 vuotta tai alle	0	0
26–30 vuotta	1	3
31–35 vuotta	5	13
36–40 vuotta	7	18
41–45 vuotta	6	15
46–50 vuotta	4	10
51–55 vuotta	5	13
56–60 vuotta	6	15
61–65 vuotta	5	13
66 vuotta tai yli	0	0
Yhteensä (n)	39	100

**Kuvio 5.** Vastaajien jakautuminen sukupolviin

Kyselyyn vastanneista kolme oli asemaltaan TAKE-esimies ja kuusi asemaltaan tiiminvetäjä. Loput 30 vastanneista eivät olleet esimiesasemassa. Vastanneista suurin osa (77 %) työskenteli Kehityspoliittisella osastolla (KEO). Loput 23 % työskentelivät Aasia ja Amerikat osastolla (ASA). Vastaajista suurin osa (44 %) oli työskennellyt

ulkoministeriössä 0–10 vuotta. 20 % vastaajista oli ollut ulkoministeriön palveluksessa 11–20 vuotta ja 36 % yli 20 vuotta.

Taulukko 3. Vastaajien asema, osasto ja työskentelyvuodet ulkoministeriössä

TAKE-esimiehet	n	%
Kyllä	3	8
Ei	36	92
Yhteensä (n)	39	100

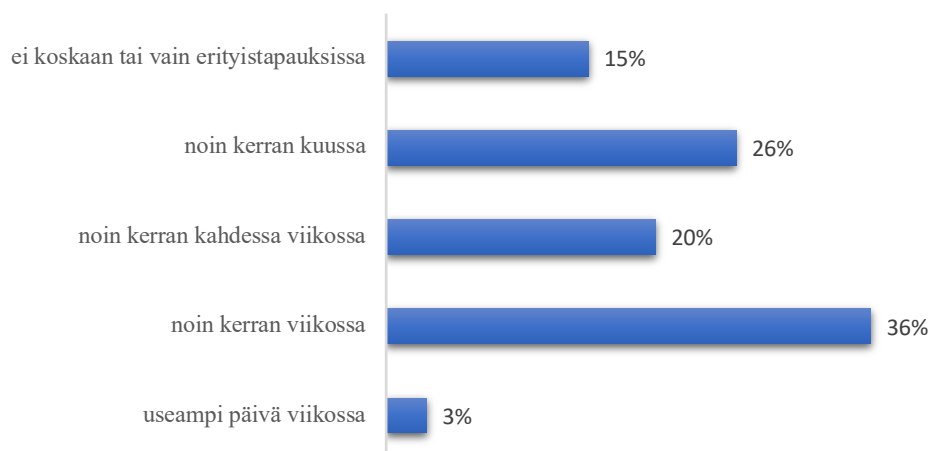
Tiiminvetäjät	n	%
Kyllä	6	16
Ei	32	84
Yhteensä (n)	38	100

Osasto	n	%
KEO	30	77
ASA	9	23
Yhteensä (n)	39	100

Vuodet ulkoministeriössä	n	%
0–10 vuotta	17	44
11–20 vuotta	8	20
Yli 20 vuotta	14	36
Yhteensä (n)	39	100

Kyselyyn vastanneista suurin osa teki keskimäärin yhden etätyöpäivän viikossa (36 %). Seuraavaksi yleisintä oli etätyöpäivän tekeminen noin kerran kuussa (26%). Loput vastaajista tekivät etätöitä noin kerran kahdessa viikossa (20%) tai ei koskaan tai vain erityistapauksissa (15%). Vain yksi vastaaja (3 %) teki etätöitä useamman päivän viikossa. Täten 85 % vastaajista teki etätöitä siis ainakin yhden päivän kuukaudessa.

Etätyöpäivien yleisyys



Kuvio 6. Etätyöpäivien yleisyys vastaajien keskuudessa.

6.2. Kokemukset etätyöstä ja -johtamisesta

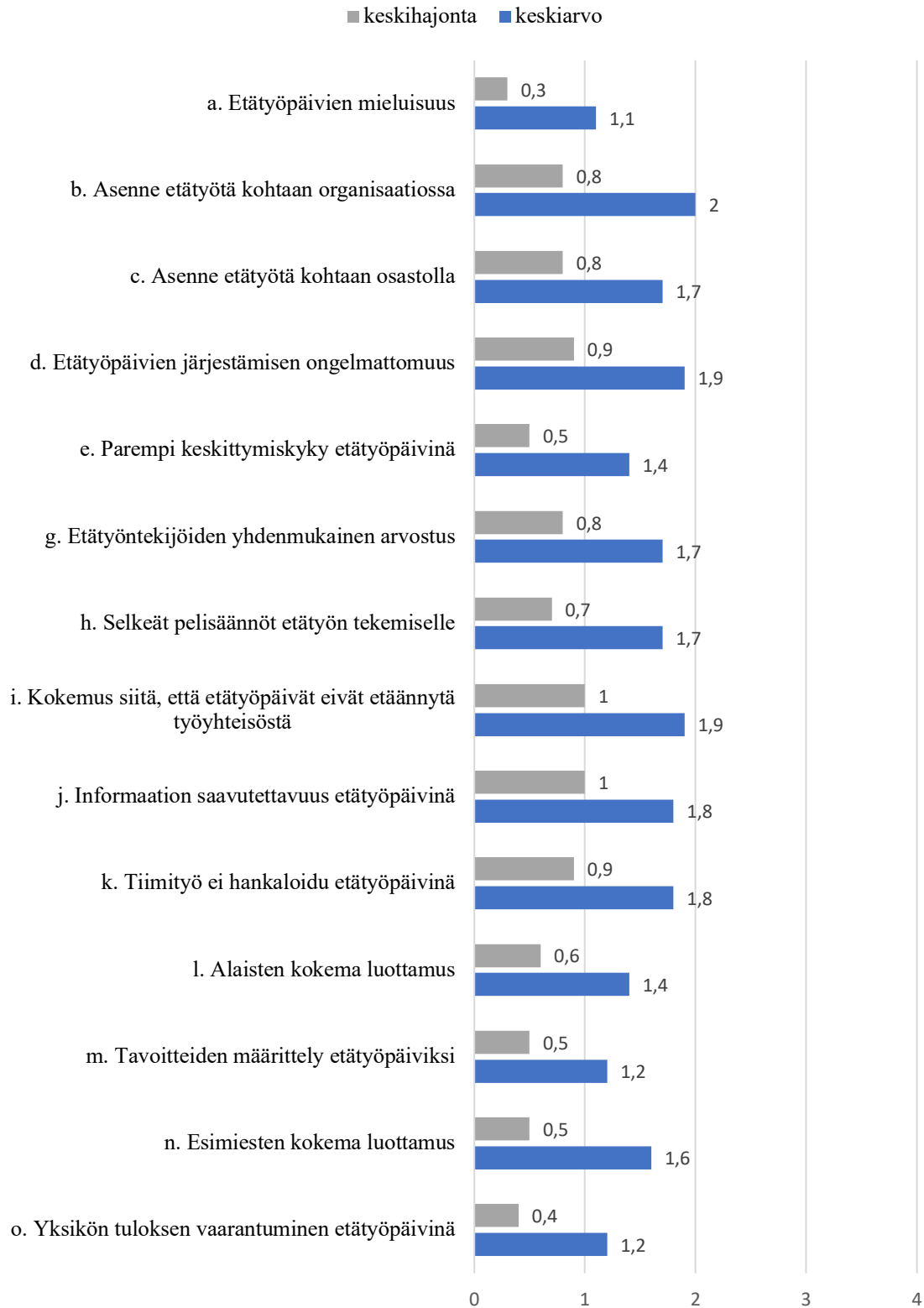
Työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia etätyöstä ja -johtamisesta mitattiin 15 väittämän avulla, joista kaksi oli tarkoitettu vain TAKE-esimiehille tai tiiminvetäjille (8.n. *Luo-tan siihen, että alaiseni tekevät työtehtävänsä sovitusti myös etätyöpäivinä*, 8.o. *Yksikköni tulos ei vaarannu etätyöpäivien johdosta, ja uskon että kaikki pysyvät hyvin tavoitteis-saan*). Yksi etätyötä koskeva väittämä (8.f. *Saan paljon aikaan etätyöpäivinä*) ei jostain syystä näkynyt kyselyn lopullisessa versiossa linkin avautuessa, joten siihen ei saatu ke-rättyä vastauksia. Lisäksi kyselyssä oli etätyötä ja -johtamista koskeva avoin kysymys (*Miten etätyötä ja/tai etäjohtamista voitaisiin mielestäsi helpottaa ja tehostaa organisaa-tiossasi?*).

Keskiarvot ja keskihajonnat kyselyyn vastanneiden kokemuksista etätyöstä ja -johtami-sesta näkyvät kuviossa 7. Kokemuksia mitattiin seuraavalla asteikolla: 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä, 4 = täysin eri mieltä, 5 = en osaa sanoa. ”En osaa sanoa” -vaihtoehdon valinneiden vastaus merkittiin tilastollisessa tarkas-telussa puuttuvaksi tiedoksi. Väittämiä 8i. ja 8k. (*”Koen, että etätyöpäivien lisääminen etäännyttäisi minua työyhteisöstäni”*, *”Koen, että tiimityö hankaloituu etätyöpäivien*

myötä”) muokattiin ja niihin tulleiden vastausten arvot koodattiin uudelleen niin, että kaikki väittämiin tulleet vastaukset kuvaisivat samansuuntaisesti mitattua asiaa. Väittämistä 8i. tuli siis ”*En koe, että etätyöpäivien lisääminen etäännyttäisi minua työyhteisöstäni*” ja väittämistä 8k. ”*En koe, että tiimityö hankaloituu etätyöpäivien myötä*”. Vastausten arvot uudelleen koodattiin siten, että alkuperäisen vastauksen arvo 1 (täysin samaa mieltä) korvattiin arvolla 4 (täysin eri mieltä) ja vastauksen 2 (osittain samaa mieltä) arvo korvattiin arvolla 3 (osittain eri mieltä) ja toisinpäin. Uudelleenkoodauksen jälkeen kaikki väittämiin tulleet vastaukset kuvasivat kokemuksia niin, että lähempänä arvoa 1 oleva vastaus kuvasi positiivista kokemusta ja lähempänä arvoa 4 oleva vastaus negatiivista kokemusta. Vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 1,1 – 2,0 eli kaikkien etätyötä- ja johtamista koskevien väittämien vastausten keskiarvo oli lähempänä arvoa 1 kuin arvoa 4. Voidaan siis sanoa, että kokemukset etätyöstä ja -johtamisesta olivat keskimäärin positiivisia.

Parhaimman keskiarvon sai väittäjä 8a. ”*Teen etätyöpäiviä mielelläni*”, jonka keskiarvo oli 1,1. Toiseksi parhaimman keskiarvon (ka. 1,2) saivat väittämät 8m. ”*Koen, että pystyn määrittelemään omat tavoitteeni etätyöpäiviksi*” ja vain esimiesasemassa oleville osoitettu 8o. ”*Yksikköni tulos ei vaarannu etätyöpäivien johdosta, ja uskon että kaikki pysyvät hyvin tavoitteissaan*”. Väittämät 8e. ”*Pystyn keskittymään työtehtäviini paremmin etätyöpäivinä*” ja 8l. ”*Koen, että esimieheni luottaa siihen, että teen työni myös etänä sovitusti*” saivat keskiarvon 1,4. Vain esimiehille osoitettu väittäjä 8n. ”*Luotan siihen, että alaiseni tekevät työtehtävänsä sovitusti myös etätyöpäivinä*” sai keskiarvon 1,6. Väittämät 8c. ”*Asenne etätyötä kohtaan on osastollani myönteinen*”, 8g. ”*Etätyötä tekeviä arvostetaan organisaatiossani yhtä paljon kuin muita työntekijöitä*” ja 8h. ”*Etätyön tekemiselle on asetettu organisaatiossani selkeät pelisäännöt (sovittu esimerkiksi milloin ja miten etätyötä voidaan tehdä)*” saivat keskiarvon 1,7. Väittämät 8j. ”*En koe jääväni paitsi mistään tärkeästä informaatiosta etätyöpäivinäni*” ja 8k. ”*En koe, että tiimityö hankaloituu etätyöpäivien myötä*” saivat keskiarvon 1,8 ja väittämät 8d. ”*Koen, että etätyöpäivän järjestäminen on työtehtävässäni ongelmaton*” ja 8i. ”*En koe, että etätyöpäivien lisääminen etäännyttäisi minua työyhteisöstäni*” keskiarvon 1,9. Huonoimman keskiarvon (ka. 2,0) sai väittäjä 8b. ”*Asenne etätyötä kohtaan on organisaatiossani myönteinen*”.

Kokemukset etätyöstä- ja johtamisesta



Kuvio 7. Kokemukset etätyöstä ja -johtamisesta (keskiarvot ja keskihajonnat).

Keskihajonta (*standard deviation*) kuvaa sitä, kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä (Heikkilä 2008: 86). Vastausten keskihajonnat vaihtelivat välillä 0,3 – 1,0. Suurin hajonta oli väittämällä 8i. ja 8j. (kh. 1,0), jotka mittasivat työyhteisöstä etäännyttä ja informaation saavutettavuutta etätyöpäivinä. Pienin keskihajonta oli etätyöntekemisen mieluisuutta mittaavalla väittämällä 8a. (kh. 0,3), joka sai myös parhaimman keskiarvon.

Saaduista keskiarvoista ja keskihajonnoista voidaan päätellä muun muassa, että molempien osastojen työntekijät tekevät mielellään etätyöpäiviä (ka. 1,1; kh. 0,3). Työntekijät myös kokevat, että he pystyvät keskittymään työtehtäviinsä paremmin etätyöpäivinä (ka. 1,4; kh. 0,5) ja he kykenevät määrittämään omat tavoitteensa etätyöpäiviksi (ka. 1,2; kh. 0,5). Työntekijät kokivat, että asenne etätyötä kohtaan oli heidän osastoillaan (ka. 1,7; kh. 0,8) myönteisempi kuin koko organisaatiossa (ka. 2,0; kh. 0,8). Alaisten kokemukset esimiesten heihin kohdistamasta luottamuksesta (ka. 1,4; kh. 0,6) olivat paremmat kuin esimiesten itse kokema luottamus alaisiaan kohtaan etätyöpäivinä (ka. 1,6; kh. 0,5). Esimiehet eivät kuitenkaan kokeneet, että heidän yksikkönsä tulos vaarantuisi etätyöpäivien vuoksi (ka. 1,2; kh. 0,4). Keskiarvot kokemuksista etätyön vaikutuksista tiimityön hankaloitumiseen (ka. 1,8), informaation saavutettavuuteen (ka. 1,8) ja työyhteisöstä etäännyttämiseen (ka. 1,9) olivat lähempänä arvoa 2 (osittain samaa mieltä) kuin arvoa 1 (täysin samaa mieltä). Myös keskihajonnat olivat näissä väittämässä suhteellisen korkeat (kh. 0,9/1,0). Tästä voidaan päätellä, että ainakin osa työntekijöistä saattaa kokea pelkoa siitä, että etätyöpäivien myötä tiimityö hankaloituisi, he etäännyttäisivät työyhteisöstään tai jäisivät paitsi tärkeästä informaatiosta. Myös etätyöpäivien järjestämisen ongelmattomuutta koskeva väittämä sai suhteellisen korkean keskihajonnan (kh. 0,9) ja keskiarvo oli lähempänä arvoa 2 (ka. 1,9). Tästä voidaan päätellä, että ainakin osa työntekijöistä kokee etätyöpäivien järjestämisen ongelmalliseksi työtehtävässään.

Etätyötä ja -etäjohtamista koskevaan avoimeen kysymykseen (*Miten etätyötä ja/tai etäjohtamista voitaisiin mielestäsi helpottaa ja tehostaa organisaatiossasi?*) tuli 24 vastausta. Vastauksissa korostui halu tehdä etätöitä useammin sekä luottamuksen ja selkeiden pelisääntöjen tärkeys. Monien mielestä etätöitä tulisi olla mahdollista tehdä aikaisempaa enemmän ja etätyöhön pitäisi suhtautua joustavammin. Esimerkkejä vastauksista:

*”Nyt etätyöpäivien määrä on rajattu n. yhteen viikossa. Toinenkin etätyöpäivä olisi ter-
vetullut.” ”Etätyöpäiviä tulisi voida tehdä enemmän. Mielestäni etätyömahdollisuutta
voisi laajentaa nykyisestä esim. 2 pvä/vko (tällä hetkellä max. 6 pvä/kk).” ”Nykyinen ohje
on hyvin tiukka ts. sallitaan korkeintaan yksi etätyöpäivä viikossa.” ”Etätyön sallimisen
lisääminen, erityisesti koska työtilat tukevat sitä. Etätyökäytäntö ei tällä hetkellä korreloi
tilojen kanssa täysin, joskin parannustakin on tapahtunut.”*

Osa oli sitä mieltä, että työt tulevat yhtä hyvin tehdyksi sekä toimistolla että etänä ja että etätyön ja -johtamisen helpottamiseksi ja tehostamiseksi etätyötä tekeviin tulisi luottaa enemmän. Esimerkkejä vastauksista:

*”Luottamalla ihmisiin, että he todella tekevät työpäivänsä myös etänä aivan samoin kuin toimistolla.” ”Pitäisi luottaa siihen, että virkamiehet hoitavat kyllä työnsä, vaikka olisivat etänä. Laiskat ihmiset kykenevät välttämään työntekoa, vaikka olisivat fyysisesti läsnä työpaikalla.” ”Organisaation/osaston asettamat rajat etätyölle ovat vanhanaikaisia (1pvä/viikko, vain täysiä työpäiviä) ja perustuu epäilykseen, että etänä työt jäisivät teke-
mättä. Tulokset paljastavat hyvin nopeasti, jos joku lusmuilee, ja tämä on riippumatta siitä missä työ tulee tehdyksi.”*

Luottamuksen tärkeys etäjohtamisessa tuli vahvasti esiin myös teorian tarkastelussa. Luottamus koetaan usein etäjohtamisen isoimmaksi haasteeksi, sillä etäjohtajat saavat kokea menettävänsä kontrollin, kun he eivät kykene seuraamaan työntekoa. Luottamus synnyttää kuitenkin luottamusta; esimiesten tulisi osoittaa työntekijöille luottamuksensa, jolloin työntekijät myös haluavat olla luottamuksen arvoisia. Suurin osa työntekijöistä hoitaa työnsä yhtä hyvin etänä kuin toimistolla ja mahdollisesti jopa paremmin, jos keskittymiskyky paranee etänä työskennellessä.

Osan mielestä etätyön pelisääntöjä tulisi selkeyttää ja sääntöjen tulisi olla samat kaikilla osastoilla. Esimerkkejä vastauksista:

*”Selkeä pelisäännöt, kuten alaisten tulisi entistä selkeämmin kertoa mitä työtehtäviä etä-
päivän aikana tehdään.” ”Säännöt on oltava samat kaikille osastoille.” ”Pelisääntöjen*

selkeys keskeinen asia etäjohtamisessa. Virkamatkalla oleva päällikkö ei voi olla koko ajan saavutettavissa, koska tällöin matkan tarkoitus (esimerkiksi Suomen edustaminen kokouksissa) kärsii.” ”Kaikissa yksiköissä samat säännöt. Asiasta vallitsee vähän double standard...virallinen, myönteinen puhe ei kokonaan toteudu normistossa eikä asenteissa.”

Kaikille yhteiset ja selkeät pelisäännöt lisäävät luottamusta ja vähentävät väärinkäsityksiä. Pelisäännöissä on hyvä päättää muun muassa milloin etänä työskentelevän tulee olla tavoitettavissa ja miten informaatiota jaetaan. Kun pelisäännöt ovat kaikille osastoille samat, vähentää se eripuraa osastojen välillä ja muokkaa asennoitumista etätyöhön myönteisemmäksi.

Jotkut mainitsivat myös teknologian toimivuuden tärkeyden, mahdollisuuden osallistua kokouksiin myös etänä sekä hyvän ergonomian tärkeyden kotiooloissa:

”Tekniikan kehittäminen, esimerkiksi etätyöhön paremmin soveltuvien näyttöruutujen ja näppäimistöjen ym. tekniikan hankkiminen.” ”Laitteiden toimivuus etäpäivinä tulisi varmistaa ja etätyön mahdollistavia sähköisiä työalustoja kehittää tarpeen mukaan.” ”Järjestää esim. yksikkökokoukset niin, että niihin voisi osallistua etänä.” ”Turhat rajoitukset pois; kokousosallistumisen mahdollistaminen läppärin kautta (Lync).” ”Etätöihin rohkaistumisesta pitäisi lisäksi loogisesti seurata, että työnantaja kiinnittäisi huomiota mm. ergonomiaan myös kotiooloissa.”

Hyvät yhteydet ja helppokäyttöiset ohjelmat helpottavat ja tehostavat etätyötä. Mahdollisuus osallistua kokouksiin myös etänä lisää etätyöskentelyn joustavuutta ja mahdollistaa sen tekemisen useammin. Toisaalta taas yhteiset kokoukset, joissa kaikki ovat läsnä, parantavat yhteishenkeä. Etätyössä hyvästä ergonomiasta huolehtiminen jää pitkälti yksilön omalle vastuulle. Etätyön ergonomiasta voidaan kuitenkin huolehtia hyvällä ohjeistuksella ja tarjoamalla työvälineitä kotiin mahdollisuuksien mukaan.

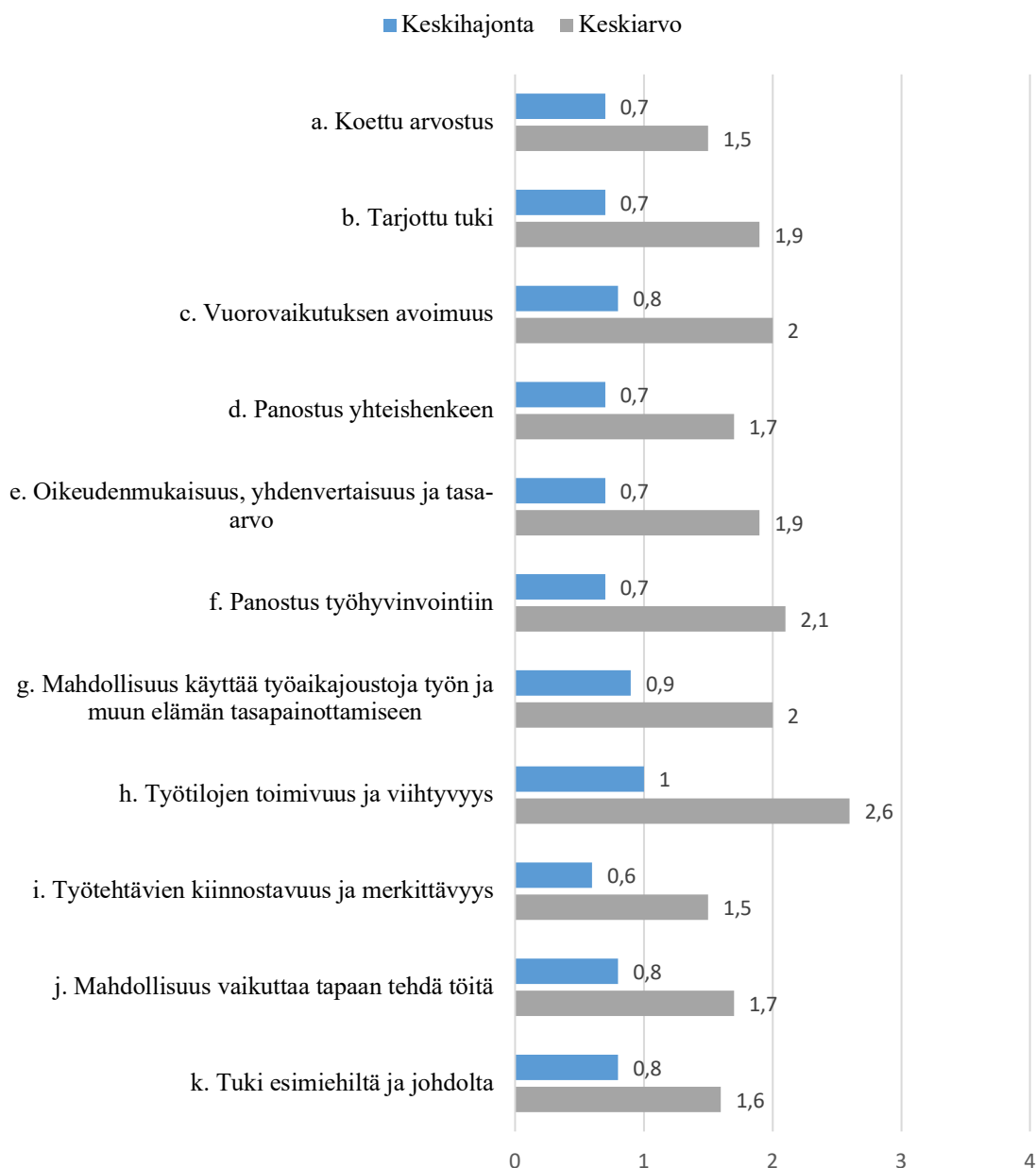
Yksi vastauksista nosti hyvin esiin hyvän etäjohtamisen tärkeitä rakennuselementtejä, kuten etätyötä tukevan organisaatiokulttuurin, luottamuksen, avoimuuden ja esimerkiksi johtamisen:

”Organisaatio tasolla pitäisi olla selkeä yhteisymmärrys siitä mitä etätyö on. Organisaatio oppiminen on tässä suhteessa vielä kesken ja luottamus työntekijöiden itseohjautuvuuteen vielä puutteellista. Aiheesta olisi hyvä viestiä enemmän esimerkiksi esimerkein kuinka eri tehtävissä olevat henkilöt organisaatiossa hyödyntävät etätyö mahdollisuutta. Avoimuus, läpinäkyvyys, luottamuksen kasvattaminen ja esimerkein johtaminen avainasemassa työkuulttuurin eteenpäin viemisessä.”

6.3. Kokemukset vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöistä

Työntekijöiden kokemuksia henkilöstöjohtamisesta mitattiin kysymällä työntekijöiden kokemuksia vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöiden toteutumisesta 11 väittämän avulla sekä henkilöstöjohtamista koskevan avoimen kysymyksen kautta (*Mihin asioihin kannattaisi mielestäsi kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin edelleen kehittämiseksi?*). Vastausvaihtoehdot henkilöstöjohtamista koskeviin väittämiin olivat samat kuin etätyötä ja -johtamista koskeviin väittämiin ja myös niiden kohdalla ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon vastanneiden vastaus merkittiin tilastollisessa tarkastelussa puuttuvaksi tiedoksi. Henkilöstöjohtamista koskevat väittämät kuvasivat kaikki jo alun perin samansuuntaisesti mitattavaa asiaa, joten niitä ei tarvinnut koodata uudelleen. Kaikki väittämiin tulleet vastaukset kuvasivat kokemuksia siten, että lähempänä arvoa 1 oleva vastaus kuvasi positiivista kokemusta ja lähempänä arvoa 4 oleva vastaus negatiivista kokemusta. Vastausten keskiarvot ja keskihajonnat näkyvät kuviossa 8.

Kokemukset henkilöstöjohtamisesta



Kuvio 8. Kokemukset henkilöstöjohtamisesta (keskiarvot ja keskihajonnat).

Vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 1,5 – 2,6. Suurin osa keskiarvoista oli lähempänä arvoa 1 kuin arvoa 4, ja siten henkilöstöjohtamisen kokemukset olivat keskimäärin positiivisia. Kokemukset henkilöstöjohtamisesta olivat kuitenkin keskimäärin negatiivisempia kuin kokemukset etätyöstä ja -johtamisesta (ka. 1,1 – 2,0). Positiivisimman keskiarvon (ka. 1,5) saivat väittämät 10i. ”Työtehtäväni on kiinnostavia ja merkittäviä” ja 10a. ”Koen, että minua arvostetaan työntekijänä”. Toiseksi positiivisin keskiarvo (ka. 1,6) oli

väittämällä 10k. ”Koen, että saan tukea työtehtävieni hoitoon esimieheltäni ja johdolta”. Väittämät 10j. ”Pystyn vaikuttamaan tapaan, jolla hoidan työtehtäviäni” ja 10d. ”Työpaikallani panostetaan hyvään yhteishenkeen” saivat keskiarvon 1,7. Väittämät 10e. ”Työpaikallani edistetään oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa” ja 10b. ”Minulle tarjotaan tarvitsemani tuki työpaikallani” saivat keskiarvon 1,9. Keskiarvon 2 saivat väittämät 10g. ”Koen, että voin käyttää työaikajoustoja helpottamaan työn ja muun elämän yhdistämistä” ja 10c. ”Vuorovaikutus on organisaatiossani avointa (asioita ei salailla, ongelmat uskalletaan tuoda viipymättä esiin”. Toiseksi negatiivisimman keskiarvon (ka. 2,1) sai väittäjä 10f. ”Työpaikallani panostetaan työhyvinvointiin”. Negatiivisimman keskiarvon sai väittäjä 10h. ”Työtilat ovat työpaikallani toimivat ja viihtyisät”.

Keskihajonnat vaihtelivat välillä 0,6 – 1,0. Vaihtelu oli siten hieman suurempaa henkilöstöjohtamista koskeviin väittämiin kuin etätyötä ja -johtamista koskeviin väittämiin (kh. 0,3 – 1,0). Suurimman keskihajonnan (kh. 1,0) sai työtilojen toimivuutta ja viihtyisyyttä mittaava väittäjä 10h., joka sai myös negatiivisimman keskiarvon. Pienintä hajonta oli puolestaan työtehtävien kiinnostavuutta ja merkittävyyttä mittaavaan väittämään 10i. tulleissa vastauksissa (kh. 0,6). Sama väittäjä sai myös positiivisimman keskiarvon.

Koska melkein kaikkien väittämiä vastausten keskiarvo oli lähempänä arvoa 2 (osittain samaa mieltä) kuin arvoa 1 (täysin samaa mieltä), voidaan päätellä, että kaikilla väittämissä esillä olleilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla on ainakin jonkin verran tarvetta kehittämiseksi. Suurin osa työntekijöistä kokee työtehtävänsä kiinnostaviksi ja merkittäviksi (ka. 1,5; kh. 0,6). Suurin osa myös kokee, että heitä arvostetaan työntekijöinä (ka. 1,5; kh. 0,7) ja esimies ja johto tarjoaa heille tukea työtehtävien suorittamiseen (ka. 1,6; kh. 0,6). Kehittämisen varaa olisi kuitenkin työntekijöiden vastausten mukaan erityisesti vuorovaikutuksen avoimuudessa (ka. 2,0; kh. 0,8), panostuksessa työhyvinvointiin (ka. 2,1; kh. 0,7) sekä mahdollisuudessa käyttää työaikajoustoja työn ja muun elämän tasapainottamiseen (ka. 2,0; kh. 0,9). Ainakin osa osastojen työntekijöistä oli tyytymättömiä uusien toimitilojen toimivuuteen ja viihtyvyyteen (ka. 2,6). Kyseisen väittämän vastausten keskihajonta oli kuitenkin suhteellisen suurta (kh. 1,0) ja osa työntekijöistä oli myös tyytyväisiä nykyisiin toimitiloihin. Työntekijät kokivat keskimäärin kykenevänsä ainakin osittain vaikuttamaan tapaansa tehdä töitä (ka.1,7; kh. 0,8). Työntekijät myös kokivat,

että hyvään yhteishenkeen panostettiin ainakin jonkin verran (ka. 1,7; kh. 0,7). Oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ovat tärkeitä arvoja vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannalta. Työntekijöiden vastaukset osoittivat, että työpaikalla edistettiin oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa jossain määrin, mutta tässäkin olisi parantamisen varaa (ka. 1,9; kh. 0,7). Osa työntekijöistä myös koki saavansa tarvitsemansa tuen (ka. 1,9; kh. 0,7), mutta tätäkin voitaisiin kehittää positiivisemmän tuloksen saavuttamiseksi.

Henkilöstöjohtamista koskevaan avoimeen kysymykseen (*Mihin asioihin kannattaisi mielestäsi kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin edelleen kehittämiseksi?*) tuli yhteensä 22 vastausta. Vastauksissa korostui etenkin tyytymättömyys monitoimitiloihin, sillä uusien tilojen koettiin vaikeuttavan keskittymistä ja luovan ergonomisia haasteita. Osa toivoi, että kaikille olisi määritelty omat työpisteet ja rauhallisia neuvottelutiloja olisi helpommin saatavilla aina tarvittaessa. Esimerkkejä vastauksista:

”Työtiloista on avokonttorin johdosta tullut hälyisiä ja rauhattomia. Neuvottelutiloja on usein liian vähän vapaana.” *”Työhyvinvointi kärsii jonkun verran monitoimitilasta, jossa ei ole edes määritelty omia työpisteitä.”* *”Tämä monitoimitila ei toimi hyvin, usein on vaikea keskittyä melun takia.”* *”Monitoimitiloissa, joissa ei omaa työpöytää ajoittain ergonomisia haasteita. Työpöytien, tuolien laitteiden joka aamuinen säätö ei paras vaihtoehto ergonomisesti, vaikka tilat ovatkin muuten viihtyisät ja toimivat.”* *”Kokemuksen myötä on kuitenkin todettava, että monitoimitila häiritsee keskittymistä ja tein paremmin töitä omassa työhuoneessani. Myös kommunikointi ja työyhteisö on kärsinyt. Omassa huoneessa oli mahdollista keskustella tärkeät asiat kollegojen kanssa, ja vähemmän tärkeät muiden häiriintymättä. Johtoa en halua arvostella vaan tukea, toimivat annetuissa raameissa, mutta monitoimitilan vuoksi en katso, että minulle annetaan tarvittu tuki (10c).”* *”Monityötilojen käyttö vaatii yhä selkeämpiä sääntöjä. Tilojen puute rasittaa työntekoa.”*

Vastauksissa korostui myös tarve kehittää ja parantaa sähköisiä työvälineitä ja tekniikan toimivuutta. Kun yhteydet tai ohjelmat eivät toimi, työnteko rajoittuu ja työaika kuluu

turhaan. Tämä saattaa aiheuttaa turhautumista ja vähentää työviihtyvyyttä. Esimerkkejä vastauksista:

”Työvälineet, erityisesti tietokoneet ja tietoliikenneyhteydet, reistailevat usein.” *”Lisäksi kaikkien käytännön asioiden hoitaminen on hankaloitunut vuosien varrella siten, että aikaa kuluu kohtuuttoman paljon teknisten ongelmien ratkomiseen ym. Suurena ongelmana huonosti suunnitellut ohjelmistot, jotka vievät aikaa substanssityöltä.”* *”Organisaation IT-tuki ei ole ajan tasalla.”* *”Myös työvälineissä ja yhteyksissä on usein ongelmia.”* *”Tilavammat työtilat, tekniikka ja järjestelmät kuntoon ja käyttäjäystävällisemmiksi. Esimerkiksi uuden Windows 10:n näyttö on huono; epätarkka resoluutio rasittaa silmiä. Kun työ tehdään pääasiassa koneella erityisesti etätöissä, tulisi tekniikan pelata.”* *”Työpaikan toimiviin sähköisiin työvälineisiin, ml. Jabra-mikrofonit pakollisiksi jokaiseen kokoukseen ja aktiiviseen käyttöön.”*

Osa mainitsi joustavuuden työaikojen suhteen sekä etätöihin panostamisen. Työaikojen ja -muotojen joustavuus on yksi työhyvinvointia lisäävä tekijä. Se on usein etenkin perheellisille tärkeää, sillä se auttaa työn ja muun elämän tasapainottamisessa. Esimerkkejä vastauksista:

”Joustavuus juuri etätöiden ja työaikojen suhteen on ollut oleellinen osa työhyvinvointia.” *”Vielä lisää työaikajoustoja. Perheelliselle tämä on äärimmäisen tärkeää.”* *”Nykyäivänä on panostettava etätöihin ja otettava käyttöön kaikki mahdolliset sähköiset yms. apuvälineet, joita on jo ja joita jatkossa todennäköisesti tulee yhä monipuolisemmin markkinoille.”*

Parannusehdotuksia tuli myös johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin sekä henkilöstön arvostukseen, yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon:

”Johtamisen kehittämiseen ml. tiiminvetäjät, eri ura-alueille kuuluvien työntekijöiden yhdenvertaisuuden edistämiseen, etätömahdollisuuden laajentamiseen.” *”Yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon kaikilta näkökohdilta, kuten esim. ikä ja ura jne. Ikäjohtaminen ei ministeriössä ole käytännössä tuttu edes korkeimmalle johdolle, vaikka se strategiassa*

mainitaankin. Iän myötä on korostunut tärkeys vaikuttaa oman työn tekemisen tapaan ja paikkaan. Kaikkien ihmisten kunnioitus tehtävästä riippumatta on myös ensiarvoisen tärkeää. Liika autoritaarisuus pitäisi poistaa ja antaa ihmisten työskennellä omintakeisemmin myös hallintouralla. ” ”Fyysisen ja henkisen tuen tarjoamista hyvin pienellä kynnyksellä. Tässäkin asiassa organisaatiokulttuurin muutos avoimempaan, inhimillisempään, välittävämpään suuntaan auttaisi rakentamaan työyhteisöä, jossa jokainen itse ja kollegoiden kanssa voi olla aktiivinen työhyvinvoinnin ylläpitäjä.” ”Perusasiat kuntoon: Ongelmana on palkkaepätasa-arvo (määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden välillä), työntekijöiden eriarvoinen asema (sen mukaan kuka diplomaattialainen ja kuka ei), määräaikaisten työntekijöiden epävarma asema, ja lisäksi se, että organisaatiosta puuttuu ammattimainen henkilöstöjohto, jolla olisi aidosti halua puuttua epäkohtiin ja uudistaa niitä (sen sijaan että pelätään toimia omien uramahdollisuuksien heikentymisen pelossa).”

Osa oli tyytyväisiä oman osaston tilanteeseen, mutta oli huolissaan ulkoministeriön tilanteesta yleisesti:

”Oma osastoni on avoin enkä ole kohdannut häirintää tai kiusaamista, mutta ulkoministeriön tilanne laajemmassa kuvassa huolestuttaa tästä näkökulmasta.” ”KEOssa on minusta hoidettu asiat erittäin hyvin ja nykytila on huomattavasti parempi kuin mikä tilanne oli takavuosina. Ilmapiiri on avoin, keskusteleva ja kannustava. KEOn johto on osaavaa ja omistautunutta. Saman soisi olla muillakin UMn osastoilla.”

6.4. Taustamuuttujien vaikutukset kokemuksiin

Sukupuoli ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi etätyöpäivien tekemisen yleisyyteen ($\chi^2(2) = 4,107$, $p = 0,392$). Naisten ja miesten kokemukset etätyöstä ja -johtamisesta erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan kahden väittämän kohdalla. Naiset (ka. 1,7) kokivat miehiä (ka. 2,6) useammin, että he eivät etäännyisi työyhteisöstä, mikäli he tekisivät useammin etätöitä ($p=0,044$). Lisäksi naiset (ka. 1,6) kokivat miehiä (ka. 2,5) useammin, että tiimityö ei hankaloituisi etätyöpäivien myötä ($p=0,014$). Naisten ja miesten

kokemukset henkilöstöjohtamisesta eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi minkään väittämän kohdalla.

Sukupuoli ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi etätyöpäivien tekemisen yleisyyteen ($\chi^2(2) = 7,423$, $p = 0,492$). Kokemukset etätyöstä ja -johtamisesta erosivat eri sukupolven edustajien välillä tilastollisesti merkitsevästi vain yhden väittämän kohdalla. Y-sukupolven edustajat (ka. 1,0) kokivat pystyvänsä määrittelemään omat tavoitteensa etätyöpäiviksi keskimäärin paremmin kuin X-sukupolven edustajat (ka. 1,2) ja suuret ikäluokat (ka. 1,4) ($p=0,043$). On oleellista huomata, että sukupuoli ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi siihen, kuinka mielellään työntekijä tekee etätöitä, huolimatta siitä, että tutkielman teoriaosuudessa tehtiin oletus, että nuoremmat tekisivät etätöitä mieluummin kuin vanhemmat. Kaikki työntekijät tekivät keskimäärin yhtä mielellään etätöitä riippumatta siitä, mihin sukupolveen he kuuluvat. Eri sukupolvien kokemukset henkilöstöjohtamisesta eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi minkään väittämän kohdalla.

Aseman ei todettu vaikuttavan tilastollisesti merkitsevästi siihen, kuinka usein työntekijät tekevät etätöitä (TAKE-esimies: $\chi^2(2) = 2,266$, $p = 0,687$; tiiminvetäjä: $\chi^2(2) = 4,049$, $p = 0,399$). TAKE-esimiesten kokemukset etätyöstä ja -johtamisesta erosivat muiden kokemuksista tilastollisesti merkitsevästi neljässä kohdassa. TAKE-esimiehet (ka. 3,0) kokivat muita (ka. 1,8) enemmän, että etätyöpäivien järjestäminen on heidän työtehtävässään ongelmallista ($p=0,050$). TAKE-esimiehet (ka. 2,0) kokivat muita (ka. 1,1) huonommin pystyvänsä määrittämään omat tavoitteensa etätyöpäiviksi ($p=0,008$). TAKE-esimiehet (ka. 3,3) kokivat myös muita (ka. 1,7) useammin, että tiimityö hankaloituu etätyöpäivien myötä ($p=0,009$). TAKE-esimiehet (ka. 3,0) kokivat lisäksi muita (ka. 1,8) useammin etäännyvänsä työyhteisöstä etätyöpäivien myötä ($p=0,045$). Tiiminvetäjien kokemukset etätyöstä ja -johtamisesta erosivat tilastollisesti merkitsevästi muista yhdessä kohdassa. Tiiminvetäjät (ka. 2,8) kokivat muita (ka. 1,6) useammin jäävänsä paitsi tärkeästä informaatiosta etätyöpäivinä ($p=0,004$). TAKE-esimiesten ja tiiminvetäjien kokemukset henkilöstöjohtamisesta eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi muiden kokemuksista missään kohdassa.

Työntekijän osaston ei todettu vaikuttavan tilastollisesti merkitsevästi siihen, kuinka usein työntekijät tekevät etätöitä ($\chi^2(2) = 1,451, p = 0,835$). Työntekijöiden kokemukset etätyöstä ja -johtamisesta erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi yhdessä kohdassa, riippuen siitä kummalla osastolla työntekijä työskentelee. Kehityspoliittisen osaston työntekijät (ka. 1,1) olivat keskimäärin enemmän samaa mieltä siitä, että he tekevät etätyöpäiviä mielellään kuin Aasian ja Amerikan osaston työntekijät (ka. 1,3) ($p=0,043$). Kokemukset henkilöstöjohtamisesta erosivat toisistaan osastojen työntekijöiden välillä tilastollisesti merkitsevästi yhdessä kohdassa. Kehityspoliittisella osastolla (ka. 2,4) oltiin keskimäärin enemmän tyytyväisiä toimitilojen toimivuuteen ja viihtyvyyteen kuin Aasia ja Amerikat osastolla (ka. 3,3) ($p=0,010$).

Se, kuinka kauan työntekijä on työskennellyt ulkoministeriössä, ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi siihen, kuinka usein työntekijä teki etätöitä ($\chi^2(2) = 11,662, p = 0,167$). Työntekijän vuodet ulkoministeriössä vaikuttivat kokemuksiin etätyöstä ja -johtamisesta tilastollisesti merkitsevästi kahdessa kohdassa. 0-10 vuotta ulkoministeriössä työskennelleet olivat keskimäärin (ka. 2,4) vähemmän samaa mieltä siitä, että asenne etätyötä kohtaan on organisaatiossa myönteinen kuin 11-20 vuotta (ka. 1,8) tai yli 20 vuotta (ka. 1,7) ulkoministeriössä työskennelleet ($p=0,017$). 0-10 vuotta ulkoministeriössä työskennelleet kokivat keskimäärin (ka. 1,0) pystyvänsä paremmin määrittelemään tavoitteensa etätyöpäiviksi kuin yli 20 vuotta ministeriössä työskennelleet (ka. 1,5) ($p=0,017$). Työntekijän vuodet ulkoministeriössä eivät vaikuttaneet tilastollisesti merkitsevästi kokemuksiin henkilöstöjohtamisesta missään kohdassa.

Se, kuinka usein työntekijä teki etätöitä, vaikutti kokemuksiin etätyöstä ja -johtamisesta tilastollisesti merkitsevästi neljän väittämän kohdalla. He, jotka tekivät etätöitä vain erityistapauksissa tai ei koskaan tekivät etätöitä keskimäärin vähemmän mielellään (ka. 1,6) kuin he, jotka tekivät etätöitä useammin kuin kerran viikossa (ka. 1,0), noin kerran viikossa (ka. 1,1), noin kerran kahdessa viikossa (ka. 1,1) tai noin kerran kuussa (1,0) ($p=0,022$). Useamman päivän viikossa (ka. 1,0), noin kerran viikossa (ka. 1,4), noin kerran kahdessa viikossa (ka. 1,4) ja noin kerran kuussa (ka. 1,1) etätöitä tekevät kokivat pystyvänsä keskittymään työhönsä etätyöpäivinä paremmin kuin he, jotka tekivät etätöitä vain erityistapauksissa tai ei koskaan (ka. 2,3) ($p=0,020$). Useamman päivän etätöitä viikossa tekevät (ka. 1,0) ja noin kerran etätöitä viikossa tekevät (ka. 1,2) olivat keskimäärin

enemmän samaa mieltä siitä, että tiimityö ei hankaloidu etätyöpäivinä kuin noin kerran kahdessa viikossa (ka. 2,1), noin kerran kuussa (ka. 2,4) ja vain erityistapauksissa tai ei koskaan (ka. 2,0) etätyötä tekevät ($p=0,017$). Useamman päivän viikossa etätyötä tekevät (ka. 1,0) ja noin kerran viikossa etätyötä tekevät (ka. 1,3) olivat myös keskimäärin enemmän samaa mieltä siitä, että he eivät koe etäännyvänsä työyhteisöstään, mikäli he lisäisivät etätyöpäiviä kuin noin kerran kahdessa viikossa (ka. 2,5), noin kerran kuussa (ka. 2,3) tai vain erityistapauksissa tai ei koskaan (ka. 2,0) etätyötä tekevät ($p=0,026$).

6.5. Vastuullisen etäjohtamisen toteutuminen

Vilkmanin (2016: 25) mukaan hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, selkeät pelisäännöt, yhteisöllisyys ja jatkuva dialogi. Näiden kulmakivien toteutumista mitattiin kyselyn väittämien ja avoimien kysymysten avulla, joten vastauksista voidaan päätellä toteutuvatko ne kyselyn kohteena oleilla osastoilla. Työntekijöiden kokema luottamus sai keskiarvoksi 1,4. Vain yksi henkilö vastasi väittämään olevansa täysin eri mieltä ja yksi, ettei osaa sanoa. Esimiesten alaisiinsa kohdistama luottamus sai keskiarvoksi hieman alemman arvon 1,6. Luottamuksen kokemuksen voidaan siis sanoa olevan hyvällä tasolla, mutta parantamisen varaakin olisi, erityisesti esimiesten osalta. Luottamuksen puute tuli esiin myös useammassa vastauksessa etätyötä ja -johtamista koskevaan avoimeen kysymykseen. Työntekijöiden kokema arvostus sai keskiarvoksi 1,5. Kaksi vastasi väittämään olevansa osittain eri mieltä, yksi täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Keskiarvo osoittaa, että enemmistö työntekijöistä kokee olevansa arvostettu. On kuitenkin tärkeä huomioida, että kaikki eivät näin koe. Kokemus vuorovaikutuksen avoimuudesta sai keskiarvoksi 2. Seitsemän vastasi olevansa osittain eri mieltä väittämän kanssa, yksi täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Keskiarvo osoittaa, että avoimuuden osalta on parantamisen varaa.

Kokemus etätyön pelisääntöjen selkeydestä sai keskiarvoksi 1,7. Viisi vastasi olevansa osittain eri mieltä sääntöjen selkeydestä, mutta suurin osa piti sääntöjä kuitenkin ainakin osittain selkeinä. Pelisääntöjen kehittämisessä ja selkeydessä on kuitenkin myös parantamisen varaa ja tämä tuli esiin myös vastauksissa avoimeen kysymykseen. Kokemus

panostuksesta hyvään yhteishenkeen sai keskiarvoksi 1,7. Vain yksi vastasi olevansa osittain eri mieltä väittämän kanssa, yksi täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Hyvä yhteishenki helpottaa tiimityön sujumista myös etänä ja parantaa vuorovaikutuksen kulua ja avoimuutta. Yhteishenkeen voitaisiin keskiarvoon vedoten panostaa aiempaa enemmän. Dialogin jatkuvuutta mitattiin kokemuksella informaation saavutettavuudesta myös etätöypäivinä. Vastausten keskiarvo oli 1,8. Neljä vastasi olevansa osittain eri mieltä väittämän kanssa, neljä täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Keskiarvo osoittaa, että myös dialogin jatkuvuudessa ja informaation kulussa on parantamisen varaa, jotta työntekijät kokisivat saavuttavansa tarvittavan informaation myös etänä työskennellessään.

Kaikkien hyvän etäjohtamisen kulmakivien keskiarvo on 1,7. Tämä osoittaa, että kulmakivet toteutuvat osastoilla suhteellisen hyvin, mikä antaa hyvän etäjohtamisen toteutumiseksi tukevat rakennuselementit. Keskiarvo on kuitenkin lähempänä arvoa 2 kuin arvoa 1 ja parantamisen varaa on kaikkien osatekijöiden kohdalla. Näistä korostuvat erityisesti vuorovaikutuksen avoimuus ja informaation saavutettavuus, joiden kehittämiseen olisi oleellista puuttua. Kun dialogi on avointa, jatkuvaa ja sujuvaa, hyödyttää se sekä koko organisaatiota että yksittäisiä työntekijöitä sekä etätöissä että toimistolla.

Teorian tarkastelu osoitti, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen tärkeitä osatekijöitä ovat muun muassa henkilöstön arvostava kohtelu, työhyvinvoinnin edistäminen, oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen, tarvittavan tuen tarjoaminen, työympäristön turvallisuus ja viihtyvyys sekä joustavat työnmuodot ja -ajat.

Työntekijöiden kokema arvostus sai keskiarvoksi 1,5. Kokemus työhyvinvoinnin edistämisestä sai keskiarvon 2,1, joka oli kaikista keskiarvoista toiseksi huonoin. Kuusi vastasi olevansa osittain eri mieltä väittämän kanssa, kaksi täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Työhyvinvointiin panostamisessa on työntekijöiden kokemusten mukaan siis selvästi parantamisen varaa. Kokemukset oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisestä sai keskiarvon 1,9. Neljä oli väittämän kanssa osittain eri mieltä, yksi täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Myös tässä on selkeästi parantamisen varaa. Työntekijöiden kokemaa tuen saamista mitattiin kahden väittämän avulla. Kokemus

yleisen tuen saamisesta sai keskiarvon 1,9. Kahdeksan oli väittämän kanssa osittain eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Sillä myös tämä keskiarvo on lähempänä arvoa 2 kuin 1, on tässäkin kehittämisen tarvetta. Työntekijöiden saama tuki esimiehiltä ja johdolta sai hieman paremman keskiarvon 1,6. Yksi oli osittain eri mieltä väittämän kanssa, kaksi täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa.

Pilottihaastattelut osoittivat, että osastojen työympäristö koetaan hyvin turvalliseksi. Toimistotyö myös harvemmin sisältää mitään erityisiä vaaroja tai riskejä. Kyselyssä päädyttiin siten mittaamaan työympäristön turvallisuuden sijaan sen toimivuutta ja viihtyvyyttä. Tämä tarjosi tärkeää dataa, sillä osastot olivat vastikään muuttaneet uusiin ja aikaisemmasta poikkeaviin työtiloihin. Kokemus työympäristön toimivuudesta ja viihtyvyydestä sai keskiarvon 2,6, joka oli kaikista kyselyn keskiarvoista huonoin. Jopa 13 vastasi olevansa väittämän kanssa osittain eri mieltä ja kahdeksan täysin eri mieltä. Vastausten perusteella työtiloja tulisi ehdottomasti kehittää. Avoimen kysymyksen vastauksissa useampi otti esille ergonomiset ja keskittymiskykyä häiritsevät haasteet monitoimitiloissa. Työaikojen joustavuus sai keskiarvon 2. Kahdeksan oli osittain eri mieltä väittämän kanssa, kaksi täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtapaan sai keskiarvon 1,7. Vain yksi oli osittain eri mieltä, kaksi täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Joustavuudessakin on siis selkeästi parantamisen varaa, etenkin työaikojen suhteen. Avoimen kysymyksen vastauksissa nousi esille työaikojen joustavuuden tärkeys etenkin perheellisille.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöiden yhteinen keskiarvo on 1,9. Tämä on positiivisella puolella, mutta kuitenkin lähempänä arvoa 2 kuin 1 osoittaen, että kehittämisen tarvetta on. Keskiarvo osoittaa, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijät ovat osastoilla suhteellisen hyvin hallussa, mutta henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan täytä kaikkia vastuullisen henkilöstöjohtamisen kriteereitä. Kehittämistarpeita on erityisesti työhyvinvointiin panostamisessa, työympäristön toimivuudessa ja viihtyvyydessä sekä työaikajoustoissa. Osastoilla ei voida sanoa toteutettavan vastuullista henkilöstöjohtamista, mutta suunta on kuitenkin oikea.

Vastuullisen etäjohtamisen toteutuminen edellyttää sekä hyvän etäjohtamisen kulmakivien että vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteiden toteutumista. Keskiarvoja vertailemalla huomataan, että hyvän etäjohtaminen kulmakivet toteutuvat osastoilla hieman paremmin kuin vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet. Vastuullisessa etäjohtamisessa henkilöstöjohtamisen osalta korostuva erityisesti etäjohtajien tukeminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen myös etätyötä tehtäessä kiinnittämällä huomiota muun muassa hyvän ergonomiaan ja sopivaan työmäärään sekä työympäristön toimivuus varmistamalla oikeat ja toimivat työvälineet. Lisäksi etätyötä tukeva organisaatiokulttuuri on oleellinen ja tähän liittyy olennaisesti myönteinen asenne etätyötä kohtaan. Asenne etätyötä kohtaan osastoilla sai keskiarvon 1,7 ja organisaatiossa keskiarvon 2. Asennetta tulisi siis kehittää myönteisempään suuntaan erityisesti koko organisaatiossa, mikäli etätyötä ja etäjohtamista halutaan tukea ja edistää. Tässä oleellisessa roolissa on johdon esimerkkinä toimiminen.

6.6. Kokemusten väliset korrelaatiot

Tässä kappaleessa esitetään etätyön ja -johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen kokemusten välisiä korrelaatioita eli riippuvaisuuksia. Monet kokemukset etätyön ja -johtamisen osa-alueista korreloivat luonnollisesti keskenään, samoin kuin henkilöstöjohtamisen kokemukset. Erityisen mielenkiintoista on tarkastella, onko etätyön ja -johtamisen kokemusten sekä henkilöstöjohtamisen kokemusten välillä korrelaatioita. Korrelaatioiden tarkastelu auttaa hahmottamaan eri osatekijöiden välisiä yhteyksiä ja voi siten edistää vastuullisen etäjohtamisen toteuttamista. Riippuvaisuuksia tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka riippuvaisuus olisikin tilastollisesti merkitsevä, ei siitä välttämättä seuraa syy-seurausyhteyttä (Holopainen & Pulkkinen 2008: 247). Tässä kappaleessa esitetään vahvat riippuvuudet (+/-0,5) sekä joitakin mainitsemisen arvoisia kohtalaisia riippuvaisuuksia (+/- 0,3). Havaitut vahvat riippuvuudet on myös esitetty taulukossa 4.

Etätyön tekemisen mieluisuus korreloi kohtalaisesti keskittymiskyvyn ($r=0,406$) ja informaation saavutettavuuden kanssa etätyöpäivinä ($r=0,497$). Asenne etätyötä kohtaan organisaatiossa ja osastolla korreloivat keskenään ($r=0,735$) vahvasti. Molemmat korreloivat

merkitsevästi myös etätyötä tekevien yhdenvertaisen arvostuksen kanssa ($r=0,517$; $r=0,446$). Asenne etätyötä kohtaan osastolla korreloi kohtalaisesti myös selkeiden pelisääntöjen ($r=0,445$) ja koetun luottamuksen kanssa ($r=0,405$). Etätyöpäivien järjestämisen ongelmattomuus korreloi puolestaan informaation saavutettavuuden ($r=0,453$) kanssa sekä sen kanssa kokiko työntekijä, että etätyöpäivät eivät hankaloita tiimityötä ($r=0,524$) tai etäännyttä heitä työyhteisöstä ($r=0,449$). Mainitsemisen arvoista on myös se, että informaation saavutettavuus korreloi kohtalaisesti sen kanssa kokiko työntekijä, että tiimityö ei hankaloitu etätyöpäivien myötä ($r=0,472$). Lisäksi kokemus siitä, hankaloituuko tiimityö etätyöpäivinä korreloi vahvasti sen kanssa, kokiko työntekijä etäännyvänsä työyhteisöstä etätyöpäivien myötä ($r=0,775$).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen olennainen osatekijä eli työntekijöiden kokema arvostus korreloi merkitsevästi lähes kaikkien vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöiden kanssa. Koettu arvostus korreloi tarjotun tuen ($r=0,523$), vuorovaikutuksen avoimuuden ($r=0,486$), yhteishenkeen panostamisen ($r=0,553$), oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisen ($r=0,582$), työaikajousten ($r=0,602$), työtilojen toimivuuden ja viihtyvyyden ($r=0,344$), työtehtävien kiinnostavuuden ja merkittävyyden ($r=0,327$), mahdollisuuden vaikuttaa omaan työskentelytapaan ($r=0,506$) sekä johdon tarjoaman tuen ($r=0,719$) kanssa. Muita vahvoja korrelaatiota vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöiden välillä oli hyvään yhteishenkeen panostamisen ja avoimen vuorovaikutuksen välinen korrelaatio ($r=0,745$) sekä työaikajousten ja omaan työtapaan vaikuttamisen mahdollisuuden välinen korrelaatio ($r=0,610$).

Etätyön tekemisen mieluisuus ei korreloinut tilastollisesti merkitsevästi minkään vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijän kanssa. Myönteinen asenne etätyötä kohtaan organisaatiossa korreloi puolestaan useamman vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijän kanssa tilastollisesti merkitsevästi. Näistä vahvimpia olivat korrelaatio arvostuksen kokemuksen ($r=0,510$), työaikajousten ($r=0,560$) ja johdon tuen ($r=0,498$) kanssa. Myönteinen asenne etätyötä kohtaan osastolla korreloi vahvasti muun muassa työaikajousten ($r=0,742$) ja tuen tarjoamisen kanssa ($r=0,648$) sekä sen kanssa kokivatko työntekijät pysyvänsä vaikuttamaan tapaansa tehdä töitä ($r=0,615$). Etätyön selkeät pelisäännöt korreloivat kohtalaisesti työaikajousten kanssa ($r=0,471$). Kokemus luottamuksesta korreloi

kohtalaisesti muun muassa arvostuksen ($r=0,471$), hyvän yhteishengen ($r=0,451$), työaikajoustojen ($r=0,466$), työtehtävien kiinnostavuuden ja merkittävyyden ($r=0,451$) ja johdon tarjoamana tuen ($r=0,484$) kanssa. Kokemus siitä, että etätyö ei hankaloita tiimityötä korreloi kohtalaisesti ($r=0,381$) tarjotun tuen kanssa. Kokemus siitä, ettei etätyö etäännytä työyhteisöstä korreloi puolestaan kohtalaisesti ($r=0,367$) hyvän yhteishengen kanssa.

Taulukko 4. Vahvat korrelaatiot (+0,5).

	8c.	8g.	8k.	10a.	10c.	10g.	10j.
8b.	0,735	0,517		0,510		0,560	
8d.			0,524				
8l.			0,775				
10b.	0,648			0,523			
10d.				0,553	0,745		
10e.				0,582			
10g.	0,742			0,602			0,610
10j.	0,615			0,506			
10k.				0,719			

8b. Asenne etätyötä kohtaan organisaatiossa

10k. Johdolta saatu tuki

8c. Asenne etätyötä kohtaan osastolla

8d. Etätyöpäivän järjestämisen ongelmattomuus

8g. Etätyötä tekevien yhdenmukainen arvostus

8k. Tiimityön hankaloituminen etätyöpäivien myötä

8l. Etäänntyminen työyhteisöstä etätyöpäivien myötä

10a. Koettu arvostus

10b. Tarjottu tuki

10c. Vuorovaikutuksen avoimuus

10d. Panostus hyvään yhteishenkeen

10e. Oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen

10g. Työaikojen joustot

10j. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtapaan

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro gradu -tutkielmassa on tutkittu etäjohtamista ja vastuullista henkilöstöjohtamista ja niiden välistä suhdetta. Tarkoituksena on ollut tarkastella, miten hyvä etäjohtaminen ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen toisaalta tukevat toisiaan ja erityisesti, miten henkilöstöhallinto voi vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöitä toteuttamalla tukea ja tehostaa etätyötä ja etäjohtamista. Tämän luvun tarkoituksena on tehdä johtopäätöksiä tutkielmassa käsitellyistä asioista vastaamalla tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Luvun lopussa pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

7.1. Tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan vastaaminen

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, *millä tavoin vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja hyvä etäjohtaminen tukevat toisiaan?* Tähän tutkimuskysymykseen etsittiin ratkaisua etätyön ja -johtamisen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen teorian tarkastelun avulla. Jotta kysymykseen voisi vastata, tulee ensin ymmärtää mitä etäjohtaminen ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat. Etäjohtaminen on etäältä tehtävän työn johtamista, minkä seurauksena esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus tapahtuu pitkälti sähköisesti. Esimiehen ja työntekijän välinen etäisyys synnyttää uudenlaisia haasteita ja asettaa tarpeen erilaisille periaatteille ja toimintamalleille kuin lähijohtamisessa. Etäjohtamisen yleisimpiä haasteita ovat vuorovaikutuksen vähäisyys ja huono laatu, vaikeudet saavuttaa hyvä yhteishenki, luottamuksen rakentaminen, työntekijöiden tarpeiden huomiointi ja organisaatioon sitouttaminen sekä työhyvinvointi. Vilkmanin (2016) määrittämien hyvän etäjohtamisen kulmakivien (luottamus, arvostus, avoimuus, selkeät pelisäännöt, yhteisöllisyys ja jatkuva dialogi) toteuttaminen auttaa etätyön menestyksessä johtamisessa ja etäjohtamisen haasteista selviämisessä. Kulmakivet ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja edesauttavat toistensa toteutumista.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yhteydessä vastuulliseen liiketoimintaan. Vastuullista henkilöstöjohtamista toteutettaessa huomio kiinnittyy organisaation taloudellisten tulosten lisäksi siihen, kuinka henkilöstöratkaisut vaikuttavat yhteiskuntaan ja ympäristöön ja erityisesti yrityksen henkilöstövoimavaroihin. Päämääränä on osaava, hyvinvoiva, sitoutunut, motivoitunut ja oikein mitoitettu henkilöstö. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteisiin ja osatekijöihin kuuluvat muun muassa henkilöstön arvostaminen, työhyvinvoinnin, oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden, monimuotoisuuden ja tasa-arvon edistäminen, henkilöstön tarpeiden huomiointi ja tuen tarjoaminen, työympäristön turvallisuus ja viihtyvyys, avoin ja vahva vuorovaikutus sekä joustavat työmuodot ja -ajat. Periaatteiden toteuttaminen parantaa muun muassa henkilöstön suorituskykyä, organisaatioon sitoutumista, työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

Hyvän etäjohtamisen kulmakivissä ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteissa ja osatekijöissä on paljon samaa kuten henkilöstön arvostaminen ja vuorovaikutuksen avoimuus. Molemmissa korostuvat toimintojen läpinäkyvyys, laadukkaan vuorovaikutuksen tärkeys, tuki ja yhteisöllisyys sekä molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus. Mahdollisuus tehdä etätöitä ja etätöiden hyvä johtaminen lisäävät työaikojen ja -muotojen joustavuutta, mikä on yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen olennainen osatekijä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteiden harjoittaminen puolestaan lisää työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta, jotka ovat tärkeitä elementtejä etäjohtamisen menestyksekkään toteutumisen kannalta. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet näyttävät ainakin teoriassa täydentävän hyvin toisiaan joko vahvistamalla molemmille yhteisiä tekijöitä tai edesauttamalla toiselle olennaisen tekijän toteuttamista. Molempien yhtäaikainen toteuttaminen eli vastuullisen etäjohtamisen toteuttaminen vaikuttaa olevan avainasemassa, kun halutaan selviytyä etäjohtamisen haasteista ja johtaa etätöitä menestyksekkäästi.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tutkia, *millaisia haasteita ulkoministeriön työntekijät kokevat etätöissä, etäjohtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa?* Tähän kysymykseen haettiin vastausta tutkielman empiirisessä osiossa henkilöstökyselyllä. Kokeemukset etätöistä ja etäjohtamisesta olivat keskimäärin positiivisia ja negatiivisia kokemuksia oli suhteellisen vähän. Yleiset etäjohtamisen haasteet kuten luottamuksen puute

nousivat kuitenkin esiin tuloksissa. Tulosten perusteella osa työntekijöistä kokee ongelmalliseksi etätyöpäivän järjestämisen omassa tehtävässään. Osa koki myös, että etätyöpäivien lisääminen saattaisi etäännyttää heitä työyhteisöstä, hankaloittaa tiimityötä ja vaikeuttaa informaation saavutettavuutta. Myös etätyön pelisääntöjä ja organisaatiossa vallitsevaa asennetta etätyötä kohtaan tulisi tulosten perusteella parantaa. Nämä ovat hyvin yleisiä etätyössä ja -johtamisessa koettuja haasteita, joihin muun muassa Vilkmán (2016) viittaa kirjassaan. Haasteelliseksi koettiin lisäksi etätyön nykyiset rajoitukset. Miehet kivat naisia useammin, että etätyö etäännyttäisi heitä työyhteisöstä ja hankaloittaisi tiimityötä. Myös esimiesaseman todettiin lisäävän koettuja etätyön haasteita, mikä todettiin myös teoriaa tarkasteltaessa.

Suurin osa henkilöstöjohtamista koskevista kokemuksista oli keskimäärin positiivisia. Tulosten perusteella ei voida kuitenkaan todeta, että kaikki vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijät toteutuisivat osastoilla. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on kuitenkin vielä varsin tuore suuntaus henkilöstöjohtamisen kentässä ja kuten Ehnert (2014) toteaa organisaatioilta puuttuvat vielä selkeät ohjeet ja käytännöt sen toteuttamiseksi. Haasteeksi koettiin erityisesti nykyisten toimitilojen toimivuus ja viihtyvyys, teknologian toimivuus, panostus työhyvinvointiin, vuorovaikutuksen avoimuus, työaikojen joustot ja tuen saaminen työpaikalla. Kehityspoliittisella osastolla toimitiloihin oltiin keskimäärin tyytyväisempiä kuin Aasia ja Amerikat osastolla.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, *miten ulkoministeriön henkilöstöhallinto voi toiminnallaan tukea ja tehostaa etätyötä ja etäjohtamista?* Tähän kysymykseen haettiin vastausta sekä teorian että kyselyn tulosten avulla. Teorian tarkastelu osoitti, että tukeakseen ja tehostaakseen etätyötä ja etäjohtamista henkilöstöhallinnon tulisi huomioida vastuullisen etäjohtamisen rakennuselementit toiminnassaan ja pyrkiä toteuttamaan niitä aktiivisesti. Vastuullisen etäjohtamisen elementit tulisi saada erityisesti johdon ja esimiesten tietoon ja henkilöstöhallinto voisi tukea johtoa ja esimiehiä niiden toteuttamisessa ja etäjohtamisen haasteissa. Esimiehet ja johto ovat avainasemassa luomassa etätyötä tukevaa organisaatiokulttuuria ja toteuttamassa hyvää etäjohtamista. Esimerkillä johtamisella on suuri vaikutus oikeanlaisen kulttuurin luomisessa. Toteuttaakseen vastuullista etäjohtamista johdon ja henkilöstöhallinnon tulisi puuttua työntekijöiden

kokemiin haasteisiin etätyössä, etäjohtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa. Kyselyn tulokset osoittivat, että vastuullisen etäjohtamisen toteutumisen kannalta tulisi keskittyä erityisesti vuorovaikutuksen avoimuuden ja informaation saavutettavuuden sekä työhyvinvoinnin ja työaikojen joustavuuden parantamiseen. Myös luottamusta, etätyön pelisääntöjä ja teknologian toimivuutta tulisi parantaa etätyön ja etäjohtamisen tukemiseksi.

Kyselyn tulokset osoittivat selkeästi, että osastojen työntekijät tekevät hyvin mielellään etätöitä ja ainakin osa haluaisi tehdä etätöitä vielä useammin ja enemmän. Tämä ei ole yllätys, sillä etätyö tarjoaa työntekijöille monia etuja kuten joustavuutta ja mahdollisesti paremman työrauhan kuten Vilkmán (2016) sekä Fried ja Hansson (2014) mainitsevat. Tulosten perusteella nykyisiä etätyön rajoituksia tulisikin muuttaa ja etätöitä tulisi olla mahdollisuus tehdä enemmän. Tämä parantaisi todennäköisesti myös asennetta etätyötä kohtaan organisaatiossa. Muutoksen ei välttämättä tarvitsisi olla heti radikaali, vaan etätyömahdollisuuksien määrää voitaisiin lisätä pikkuhiljaa, niin että siitä seuraaviin mahdollisiin muutoksiin voitaisiin valmistautua ja sopeutua rauhassa.

Vuorovaikutuksen avoimuuden kehittämisessä esimerkiksi johtamisella on suuri merkitys. Kun esimiehet ja johto uskaltavat tuoda viipymättä virheet esiin, eivät salaile, peittele tai muuntele asioita ja osallistavat työntekijöitä enemmän päätöksentekoon, myös työntekijät rohkenevat kommunikoida avoimemmin ja organisaatiokulttuuri muuttuu avoimemmaksi. Myös luottamuksen parantamisessa esimerkiksi johtamisella on suuri vaikutus. Työajan mittaamisen sijaan tulisi keskittyä työn tulosten mittaamiseen. Tämä edistää etätyötä tukevaa organisaatiokulttuuria. Informaation saavutettavuutta voidaan parantaa muun muassa luomalla osastoille ja tiimeille omia matalankynnyksen sähköisiä keskustelualustoja ja korostamalla informaation jakamisen ja jatkuvan dialogin tärkeyttä. Etätyön pelisääntöjen kehittämiseen on hyvä osallistaa koko henkilöstö, jotta ne koetaan omiksi. Fyysistä työhyvinvointia sekä etätyössä että toimistolla voidaan parantaa ohjeistamalla työntekijöitä esimerkiksi oikeista työasunnoista sekä liikkumisen merkityksestä toimistotyössä. Myös teknologian ja työvälineiden helppokäyttöisyyteen ja toimivuuteen tulee kiinnittää huomiota. Työntekijöiden kokema arvostus on vastuullisen etäjohtamisen kannalta hyvin olennainen tekijä. Vaikka koettu arvostus olikin osastoilla kyselyn tulosten mukaan hyvällä mallilla, on siihen tärkeä kiinnittää jatkuvasti huomiota. Koettua

arvostusta voidaan parantaa muun muassa osoittamalla työntekijöille luottamusta ja vastuuta, antamalla positiivista palautetta sekä aidosti kiittämällä työn tuloksista.

Korrelaatioiden tarkastelu osoitti, että työntekijöiden etätyöpäivien järjestämisen ongelmattomuutta voidaan tukea parantamalla yhteishenkeä sekä informaation saavutettavuutta ja tiimityön toimivuutta etänä työskenneltäessä. Henkilöstön kokema arvostusta voidaan puolestaan korrelaatioiden tarkastelun mukaan parantaa toteuttamalla kaikkia muita vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöitä kuten tarjoamalla työntekijöille heidän tarvitsemansa tuki. Vuorovaikutuksen avoimuutta voidaan puolestaan lisätä parantamalla yhteishenkeä. Korrelaatioiden tarkastelu osoitti myös, että luottamusta sekä myönteistä asennetta etätyötä kohtaan osastolla ja organisaatiossa voidaan lisätä vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöitä toteuttamalla.

Muita kyselyn tulosten analysoinnissa esille nousseita asioita oli muun muassa, että sukupolvien välillä ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia kokemuksissa etätyöstä ja etäjohtamisesta yhtä väittämää lukuun ottamatta; Y-sukupolven edustajat kokivat pystyvänsä määrittämään tavoitteensa etätyöpäiviksi paremmin kuin vanhemmat sukupolvet. Sukupolven ei siis todettu vaikuttavan esimerkiksi siihen, kuinka mielellään työntekijät tekevät etätöitä, vaikka tällainen oletus tehtiin sukupolvien teoriaa tarkasteltaessa. Tulokset olivat siten samassa linjassa Rothen ym. (2012) tutkimuksen kanssa, jossa huomattiin, että nuoret ja vanhemmat työntekijät eivät eronneet merkittävästi suhtautumisessaan virtuaalisessa ympäristössä työskentelyyn. Sukupolven ei todettu vaikuttavan myöskään kokemuksiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöiden toteutumisesta. Tulosten analysointi osoitti myös, että useammin etätyötä tekevien kokemukset etätyöstä ja sen haasteista olivat positiivisempia kuin niiden, jotka tekivät etätöitä harvemmin. Epäselväksi jäi kuitenkin se, johtivatko juuri koetut haasteet siihen, että etätöitä tehtiin harvemmin.

7.2. Rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta rajoittaa suhteellisen matalaksi jäänyt vastausprosentti. Lisäksi kyselyyn saattoivat vastata vain etätyöstä kiinnostuneet tai he, joilla oli

etätyöstä vahvoja mielipiteitä. Kysely suoritettiin myös vain kahdella ulkoministeriön osastolla, ja kokemukset saattavat vaihdella paljonkin eri osastojen välillä. Tutkimus tarjosi kuitenkin paljon mielenkiintoista tietoa työntekijöiden kokemuksista etätyöstä, etäjohtamisesta ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöiden toteutumisesta, jota voidaan hyödyntää etäjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ulkoministeriössä tulevaisuudessa.

Tässä tutkielmassa tutkittiin etäjohtamisen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutusta ulkoministeriön kahdella osastolla kyselytutkimuksen avulla määrällisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Jatkossa olisi mielenkiintoista seurata, miten etätyön lisääntyminen tulee vaikuttamaan sekä ulkoministeriössä että koko valtioneuvostossa ja ovatko tästä nousevat haasteet linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa sekä miten henkilöstöhallinto onnistuu käytännössä tukemaan ja tehostamaan etätyötä ja etäjohtamista vastuullisen etäjohtamisen rakennuselementtejä toteuttamalla. Aiheeseen olisi kiinnostavaa perehtyä myös laadullisen tutkimuksen menetelmien kautta, jolloin voitaisiin saada kokonaisvaltaisempi ja syvällisempi käsitys ilmiöstä. Olisi myös mielenkiintoista verrata toisiinsa kahta organisaatiota, joista toinen toteuttaa sekä vastuullista henkilöstöjohtamista että hyvän etäjohtamisen kulmakiviä ja toinen vain hyvän etäjohtamisen kulmakiviä ja tutkia kuinka etäjohtamisen kokemukset vaihtelevat organisaatioiden välillä. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia perhetilanteen vaikutusta etätyön onnistumiseen ja hyötyihin. Kuinka kokemukset etätyöstä vaihtelevat esimerkiksi pienten lasten vanhempien ja yksineläjien välillä? Tämä aihe ei ollut tässä tutkimuksessa fokuksena, mutta nousi esiin avointen kysymysten vastauksissa.

Etätyön menestyksekkään johtamisen merkitys kasvaa organisaatioissa jatkuvasti etätyön yleistyessä. Samanaikaisesti henkilöstöressurssien merkitys organisaatioille kasvaa synnyttäen paineita parantaa henkilöstöjohtamista. Myös yhteiskunta ja kuluttajat vaativat yhä enemmän henkilöstön vastuullista kohtelua. Tämä on noussut esiin myös parhailaan mediassa ruodittavien hoitoalan vaikeuksien yhteydessä; henkilöstövoimavarat eivät ole oikea paikka säästää kuluissa, sillä se vaikuttaa suoraan palvelun laatuun. Etäjohtaminen ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat ajankohtaisia ja tärkeitä aiheita, jotka kaipaavat vielä lisätutkimusta sekä erikseen että yhteydessä toisiinsa.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & K. J. Lipponen (2016). Yrityksiltä vaaditaan nyt vastuullista johtamista. *Helsingin Sanomat* 9.4.2016 [online] [siteerattu 15.2.2017] Saatavana Internetistä: <URL: <http://www.hs.fi/mielipide/art-2000002895374.html>>.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management* 2:1, 1-13.
- App, S., J. Merk & M. Büttgen (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue* 23:3, 262–278.
- Armstrong, C., P. C. Flood, J. P. Guthrie, W. Liu, S. Maccurtain & T. Mkamwa (2010). The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems. *Human Resource Management* 49:6, 977–998.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating Generational Differences. A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *The Leadership and Organization Development Journal* 25:2, 124–141.
- Avolio, B. J., S. Kahai & G. E. Dodge (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly* 11:4, 615-668.
- Avolio, B., J. Sosik, S. Kahai & B. Baker (2013). E-leadership: Re-examining Transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly* 25:1, 105-131.
- Baisier, L. (2013). *Duurzaam zaken doen duurt het langst*. Brussel: Stichting Innovatie en Arbeid.

- Bakke, D.W. (2005). *Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job*. New York: Penguin Group Inc.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the Link between Employee Wellbeing at Work and Performance. *Management Decision* 46:2, 284–309.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17:1, 99- 120.
- Benson J. & M. Brown (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management* 22:9, 1843-1865.
- Boudreau, J.W., & P. M. Ramstad (2005). Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A new HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. *Human Resource Management* 44:2, 129-136.
- Brown, M. E., L. K. Trevin ~o & D. A. Harrison (2005). Ethical leadership: A social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 117–134.
- Chao, L. (2005). For Gen Xers, it's work to live: allowing employees to strike balance between job and life can lead to better retention rates. *Wall Street Journal*.
- Cleveland, J. N., Z. S. Byrne & T. M. Cavanagh (2015). The future of HR is RH: Respect for Humanity at Work. *Human Resource Management Review* 25:2, 146–161.
- Cohen E., S. Taylor, S. & M. Müller-Camen (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. SHRM Report. [online] [siteerattu 20.3.2017] Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/CSR%20Report%20FINAL%202012.pdf>>.

- Currie, D. (2001). *Managing Employee Well-Being*. Oxford: Chandos Publishing.
- De Prins, P., L. Beirendonck, A. Van De Vos & J. Segers (2014). Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice through the “Respect Openness Continuity (ROC)”-Model. *Management Revue* 25:4, 263–284.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective (contributions to management science)*. Heidelberg: Springer.
- Ehnert, I. (2014). *Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM. Sustainability and Human Resource Management*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Ehnert, I., S. Parsa, I. Roper, M. Wagner & M. Müller-Camen (2015). Reporting on Sustainability and HRM: a Comparative Study of Sustainability Reporting Practices by the World’s Largest Companies. *The International Journal of Human Resource Management* 27:1, 88–108.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. Oxford: Capstone.
- Euroopan komissio (2011). *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: EU.
- Fried, J. & D. Heinemeier Hansson (2014). *Etänä – toimistoa ei tarvita*. Helsinki: Kaupakamari.
- Gall, M. D., J. P. Gall & W. R. Borg (2003). *Educational research. An introduction*. Boston: Allyn & Bacon.
- Ghislaine, C. (2013). How to manage in cyberspace. *Public Finance* 12:5, 44-45.

- Gond, J.-P., J. Igalens, V. Swaen & A. El Akremi (2011). The Human Resource Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics* 98, 115–132.
- Guerci, M., F. Montanari, A. Scapolan & A. Epifanio (2016). Green and Nongreen Recruitment Practices for Attracting Job Applicants: Exploring Independent and Interactive Effects. *The International Journal of Human Resource Management* 27:2, 129–150.
- Gupta, S. (2014). Sustainability as a competitive advantage : An outcome of strategic HRM. *Review of HRM* 3, 129–140.
- Gursoy, D., T. A. Maier & C. G. Chi (2008). Generational differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27, 448– 458.
- Hakala, J. T. (2015). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Valli, R. & J. Aaltola. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Harmon, J., K. D. Fairfield & J. Wirtenberg (2010). Missing an Opportunity : HR Leadership and Sustainability. *People and Strategy* 33:1, 16–21.
- Hart, P.D. & M. A. Brossard (2002). A Generation to Be Proud of. Young American Volunteer to Make a Difference. *The Brookings Review* 20:4, 36-37.
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. 7. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heinonen, S. & R. Saarimaa (2009). Työelämän laadulla parempaa jaksamista - Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Työ ja yrittäjyys* 3: 25.
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Hermann, S. (2005). *Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken*. Wiesbaden: DUV
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15.-17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hite, L.M. & K. S. McDonald (2012). Career Counselling for Millennials: Practitioners' Perspectives. Teoksessa: *Managing the New Workforce: International Perspectives on The Millennial Generation*. Ng, E., S. T. Lyons & L. Schweitzer. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Holopainen, M. & P. Pulkkinen (2008). *Tilastolliset menetelmät*. 5. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Howe, N. & W. Strauss (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review* 85:7/8, 41-52.
- Ilkka (2019). Yritysten vastuullisuuden merkitys kasvaa jatkuvasti kuluttajien silmissä. *Ilkka* 30.1.2019. [online][siteerattu 31.1.2019] Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.ilkka.fi/uutiset/talous/yritysten-vastuullisuuden-merkitys-kasvaa-jatkuvasti-kuluttajien-silmissa-1.2862333>>.
- Illegems, V. & A. Verbeke (2004). Telework: What Does it Mean for Management? *Long Range Planning* 37:4, 319–334.
- Jabbour, C.J.C., & F. C. A. Santos (2008). The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations. *International Journal of Human Resource Management* 19:12, 2133-2154.
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental Training in Organisations: From a Literature Review to a Framework of Future Research. *Resources, Conservation and Recycling* 74, 144-155.

- Jamali, D., A. El Dirani & I. A. Harwood (2015). Exploring Human Resource Management Roles in Corporate Social Responsibility: The CSR–HRM Co-creation Model. *Business Ethics: A European Review* 2:2, 125–143.
- Jorgensen, B. (2003). Baby boomers, Generation X and Generation Y?; Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight* 5:4, 41-49.
- Joutsenvirta, M., M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen (2011). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Juutinen, S. & M-L. Steiner (2010). *Strateginen yritysvastuu*. Helsinki: Talentum.
- Järlström, M., E. Saru & S. Vanhala (2016). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1–22.
- Kahai, S. S. (2013). Leading in a digital age: What’s different, issues raised, and what we know. Teoksessa: Exploring distance in leader-follower relationships: When near is far and far is near. Bligh, M. C. & R. E. Riggio. New York, NY: Routledge. 63-108.
- Kalshoven, K., D. N. Den Hartog & A. H. B. De Hoogh (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly* 22, 51–69.
- Kalshoven, K. & C. T. Boon (2012). Ethical Leadership, Employee Well-being and Helping the Moderating Role of Human Resource Management. *Journal of Personnel Psychology* 11:1, 60–68.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *International Journal of Human Resource Management* 25:8, 1069–1089.

- Lester, D. H., A. M. Forman & D. Loyd (2005). Internet Shopping Behavior of College Students. *Services Marketing Quarterly* 27:2, 123-138.
- Luscombe, J., I. Lewis & H. C. Biggs (2013). Essential Elements for Recruitment and Retention: Generation Y. *Education & Training* 55:3, 272–290.
- MacLean, K. E. (2008). Haptic interaction design for everyday interfaces. *Reviews of Human Factors and Ergonomics* 4:1, 149-193.
- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it Help to Build a Competitive Service Sector?. Teoksessa: *Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management*, 1273-1281.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. Teoksessa: *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322. Kecskemeti, P. Lontoo: Routledge & Kegan Paul.
- Mercuri Urval (2014). Creating results from a distance – Virtual Leadership & Team Work, A Mercuri Urval Survey.
- Napier, B. J. & G. R. Ferris (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management reviews* 9:3, 321-357.
- Ohlrich, K. (2015). Exploring the Impact of CSR on Talent Management with Generation Y. *South Asian Journal of Business and Management Cases* 4:1, 111–121.
- Ollila, M.- R. (2010). *Johtajan parempi elämä*. Helsinki: WSOYpro.
- Opatha, H., & A. Arulrajah (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research* 7, 104.

- Palojärvi, Eeva (2018). Ulkoministeriössä useita häirintätapauksia viime vuonna, paljastaa kysely – ”Voihan joku kokea häirinnäksi jo isällisen ja lohduttavan taputuksen olkapäälle”. *Helsingin Sanomat* 9.1.2018. [online][siteerattu 23.11.2018] Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.hs.fi/politiikka/art-2000005518580.html>>.
- Parry, E. & P. Urwin (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews* 13:1, 79-96.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives* 24, 34–45.
- Pitts, V. E., N. A. Wright & L. C. Harkabus (2012). Communication in virtual teams: the role of emotional intelligence. *Journal of organizational Psychology* 12: 3, 21-34.
- Puranova, R. K. & J. E. Bono (2009). Transformational Leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly* 20:3, 343-357.
- Ratsula, N. (2016). *Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta*. Helsinki: Talentum.
- Rothe, P., A. Lindholm, A. Hyvönenn & S. Nenonen (2012). Work environment preferences – does age make difference? *Facilities* 30:1/2, 78-95.
- Saarinen, J. (2016). *Managing global virtual teams*. Aalto University publication series. Doctoral Dissertations 184/2016. Helsinki: School of Business.
- Shaw, S. & D. Fairhurst (2008). Engaging a New Generation of Graduates. *Education+Training* 50:5, 366-378.
- Sherman, R.O. (2006). Leading a multigenerational nursing workforce: issues, challenges and strategies. *Online Journal of Issues in Nursing* 11:2.

- Simonen, Marko (2018). Kaupallisen alan ammattilaiset työskentelisivät mieluiten Finnairilla - katso kyselyn top 10. *Iltalehti* 20.11.2018. [online] [siteerattu 23.11.2018] Saatavana Internetistä: <URL: <https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/50bd615a-0f45-4dea-806d-a5e7862e8f7c>>.
- Smith, K. T. (2010). Work-life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly* 31, 434–447.
- Smith-Slater, J. & E. Anderson (1994). Communication convergence in electronically supported discussions: An adaptation of Kincaid's convergence model. *Telematics and Informatics* 11:2, 111-125.
- Smola, K.W. & C. D. Sutton (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23:4, 363-382.
- Stokols, D., S. Mishra, M. Gould-Runnerstrom & J. Hipp (2009). Psychology in an age of ecological crisis: From personal angst to collective action. *American Psychologist* 64:3, 181-193.
- Sundman, Robert (2018). Ulkoministeriön työntekijät syyttävät johtoa laiminlyönneistä: Häirintää ei puututa ja sitä vähätellään. Yle 23.10.2018. [online] [siteerattu 23.11.2018] Saatavana Internetistä:<URL: <https://yle.fi/uutiset/3-10469668>>.
- Terjesen, S., S. Vinnicombe & C. Freeman (2007). Attracting Generation Y Graduates: Organisational attributes, Likelihood to Apply and Sex Differences. *Career Development International* 12:6, 504–522.
- Tu, Y., X. Lu & Y. Yu (2016). Supervisors??? Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: A Social Cognitive Perspective. *Journal of Happiness Studies* 18:1, 1–17.

Tulgan, B. (2000). Attracting the Talent You Need Now: Advice for Developing a Compelling Recruiting Message. *Incentive* 174:9, 98-99.

Tuomivaara S., A. Ropponen & I. Kandolin (2016). Jousto-opas – sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Helsinki: Työterveyslaitos. [online] [siteerattu 1.10.2018] Saatavana Internetistä: <URL:http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Työterveyslaitos (2010). Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena, Tutkimus kolmessa jukisen sektorin organisaatiossa. [online] [siteerattu 2.10.2018] Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tuloksellisuus%20esimiestyön%20haasteena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Työterveyslaitos (2016). Työelämän joustoilla voidaan lisätä hyvinvointia ja tuottavuutta. [online] [siteerattu 2.10.2018] Saatavana Internetistä: [online] [siteerattu 2.10.2018] Saatavana Internetistä:

Työterveyslaitos (2018). Monitilatoimisto työympäristönä. [online] [siteerattu 24.11.2018] Saatavana Internetistä: <URL: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyotilojen-suunnittelu/monitilatoimisto-tyoymparistona/>>.

Ulkoministeriön henkilöstöstrategia 2015-2020. [online] [siteerattu 27.11.2018] Saatavana Internetistä: <URL:https://um.fi/documents/35732/48132/ulkoministeriön_henkilöstöstrategia_vuosille_2015_2020>.

Valli, R. (2015). Paperinen kyselylomake. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Valli, R. & J. Aaltola. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Vanderstraeten, A. (2015). The HRM Cockpit. An Instrument for Developing and Evaluating Sustainable HRM in an Organization. *Sustainable HRM and Employee Well-Being, Proceedings.*, 1–27.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Virolainen, H. (2010). ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu.
- Virta, L. (2006). Menestyvä liikeyritys sitoo henkilöstöjohtamisen liiketoimintastrategiaan. *Iltasanomat* 1.11.2006 [online] [siteerattu 14.2.2017] Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.iltasanomat.fi/digitoday/art-2000001480871.html>>.
- Wakefield, R. L., D. Leidner & G. Garrison (2008). A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research* 19:4, 434-455.
- Wright, P. M. & G. C. McMahan (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18:2, 295-320.
- Zander L., A. I. Mockaitis & C. J. Butler (2012). Leading global teams. *Journal of World Business* 47, 592-603.
- Zaugg, R. J. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Zoogah, D. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *Zeitschrift fur Personalforschung* 25, 117–139.

LIITE 1. Henkilöstökysely

1. Sukupuoleni on
 - 1 Nainen
 - 2 Mies

2. Ikäni on
 - 1 25 vuotta tai alle
 - 2 26-30 vuotta
 - 3 31-35 vuotta
 - 4 36-40 vuotta
 - 5 41-45 vuotta
 - 6 46-50 vuotta
 - 7 51-55 vuotta
 - 8 56-60 vuotta
 - 9 61-65 vuotta
 - 10 66 vuotta tai yli

3. Olen TAKE-esimies
 - 1 Kyllä
 - 2 Ei

4. Olen tiiminvetäjä
 - 1 Kyllä
 - 2 Ei

5. Olen työskennellyt ulkoministeriössä
 - 1 0-10 vuotta
 - 2 11-20 vuotta
 - 3 Yli 20 vuotta

6. Osastoni on

- 1 Kehityspoliittinen osasto
 - 2 Amerikan ja Aasian osasto
7. Työskentelen etänä
- 1 Useamman päivän viikossa
 - 2 Noin kerran viikossa
 - 3 Noin kerran kahdessa viikossa
 - 4 Noin kerran kuussa
 - 5 En koskaan tai vain erityistapauksissa
8. Vastaa seuraaviin etätyötä ja -johtamista koskeviin väittämiin oman kokemuksesi mukaan asteikolla täysin samaa mieltä/osittain samaa mieltä/osittain eri mieltä/täysin eri mieltä/en osaa sanoa.
- a. Teen etätyöpäiviä mielelläni.
 - b. Asenne etätyötä kohtaan on organisaatiossani myönteinen.
 - c. Asenne etätyötä kohtaan on osastollani myönteinen.
 - d. Koen, että etätyöpäivän järjestäminen on työtehtävissäni ongelmaton.
 - e. Pystyn keskittymään työtehtäviini paremmin etätyöpäivinä.
 - f. Saan paljon aikaa etätyöpäivinä.
 - g. Etätyötä tekeviä arvostetaan organisaatiossani yhtä paljon kuin muita työntekijöitä.
 - h. Etätyön tekemiselle on asetettu organisaatiossani selkeät pelisäännöt (sovittu esimerkiksi milloin ja miten etätyötä voidaan tehdä).
 - i. Koen, että etätyöpäivien lisääminen etäännyttäisi minua työyhteisöstäni.
 - j. En koe jääväni paitsi mistään tärkeästä informaatiosta etätyöpäivinäni.
 - k. Koen, että tiimityö hankaloituu etätyöpäivien myötä.
 - l. Koen, että esimieheni luottaa siihen, että teen työni myös etänä sovitusti.
 - m. Koen, että pystyn määrittelemään omat tavoitteeni etätyöpäiviksi.
 - n. TAKE-esimies/tiiminvetäjä: Luotan siihen, että alaiseni tekevät työtehtävänsä sovitusti myös etätyöpäivinä.

- o. TAKE-esimies/tiiminvetäjä: Yksikköni tulos ei vaarannu etätyöpäivien johdosta, ja uskon että kaikki pysyvät hyvin tavoitteissaan.
9. Miten etätyötä ja/tai etäjohtamista voitaisiin mielestäsi helpottaa ja tehostaa organisaatiossasi?
10. Vastaa seuraaviin henkilöstöjohtamista koskeviin väittämiin oman kokemuksesi mukaan asteikolla täysin samaa mieltä/osittain samaa mieltä/osittain eri mieltä/täysin eri mieltä/en osaa sanoa.
- a. Koen, että minua arvostetaan työntekijänä.
 - b. Minulle tarjotaan tarvitsemani tuki työpaikallani.
 - c. Vuorovaikutus on organisaatiossani avointa (asioita ei salailta, ongelmat uskalletaan tuoda viipymättä esiin).
 - d. Työpaikallani panostetaan hyvään yhteishenkeen.
 - e. Työpaikallani edistetään oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa.
 - f. Työpaikallani panostetaan työhyvinvointiin.
 - g. Koen, että voin käyttää työaikajoustoja helpottamaan työn ja muun elämän yhdistämistä.
 - h. Työtilat ovat työpaikallani toimivat ja viihtyisät.
 - i. Työtehtäväni on kiinnostavia ja merkittäviä.
 - j. Pystyn vaikuttamaan tapaan, jolla hoidan työtehtäviäni.
 - k. Koen, että saan tukea työtehtävieni hoitoon esimieheltäni ja johdolta.
11. Mihin asioihin kannattaisi mielestäni kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin edelleen kehittämiseksi?

LIITE 2. Henkilöstökyselyn saateviesti

Arvoisa vastaanottaja,

Olen tekemässä tutkimusta pro gradu -tutkielmaani varten etäjohtamisen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen välisestä suhteesta ja arvostaisin todella paljon, jos vastaisit oheiseen kyselyyn. Kaikista vastauksista on suuri apu tutkielmani toteuttamisessa. Tutkimuksen tuloksilla pyritään kehittämään etätyötä ja -johtamista ulkoministeriössä. Kyselyyn vastataan täysin anonyymisti ja vastaaminen kestää vain noin 5-10 minuuttia. Kyselyssä on sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kaksi monivalintakysymystä on tarkoitettu vain TAKE-esimiehille tai tiiminvetäjille, muut voivat jättää vastaamatta näihin kahteen kysymykseen.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne ja ajastanne!

Ystävällisin terveisin,

Mira Kosamo / Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

LIITE 3. Väittämien vastausten frekvenssit

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	N
8a.	33	5	0	0	1	39
	84.62%	12.82%	0%	0%	2.56%	
8b.	9	22	5	2	1	39
	23.08%	56.41%	12.82%	5.13%	2.56%	
8c.	18	18	1	2	0	39
	46.15%	46.15%	2.57%	5.13%	0%	
8d.	16	12	8	2	1	39
	41.03%	30.77%	20.51%	5.13%	2.56%	
8e.	23	12	1	0	2	38
	60.53%	31.58%	2.63%	0%	5.26%	
8f.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	
8g.	15	13	6	0	5	39
	38.46%	33.33%	15.39%	0%	12.82%	
8h.	18	16	5	0	0	39
	46.15%	41.03%	12.82%	0%	0%	
8i.	3	9	8	18	1	39
	7.69%	23.08%	20.51%	46.15%	2.57%	
8j.	18	12	4	4	1	39
	46.15%	30.77%	10.26%	10.26%	2.56%	
8k.	1	10	8	19	1	39
	2.57%	25.64%	20.51%	48.72%	2.56%	
8l.	26	10	0	1	1	38
	68.42%	26.32%	0%	2.63%	2.63%	
8m.	32	5	1	0	1	39
	82.05%	12.82%	2.57%	0%	2.56%	
8n.	4	6	0	0	0	10
	40%	60%	0%	0%	0%	

8o.	8	2	0	0	0	10
	80%	20%	0%	0%	0%	
Yht.	224	152	47	48	15	486

	Täysin sama mieltä	Osittain sama mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	N
10a.	23	12	2	1	1	39
	58.98%	30.77%	5.13%	2.56%	2.56%	
10b.	12	18	8	0	1	39
	30.77%	46.15%	20.51%	0%	2.57%	
10c.	9	19	7	1	3	39
	23.08%	48.72%	17.95%	2.56%	7.69%	
10d.	15	21	1	1	1	39
	38.46%	53.85%	2.57%	2.56%	2.56%	
10e.	11	22	4	1	1	39
	28.21%	56.41%	10.26%	2.56%	2.56%	
10f.	6	23	6	2	2	39
	15.39%	58.97%	15.38%	5.13%	5.13%	
10g.	12	16	8	2	1	39
	30.77%	41.03%	20.51%	5.13%	2.56%	
10h.	6	12	13	8	0	39
	15.39%	30.77%	33.33%	20.51%	0%	
10i.	22	15	2	0	0	39
	56.41%	38.46%	5.13%	0%	0%	
10j.	18	17	1	2	1	39
	46.15%	43.59%	2.57%	5.13%	2.56%	
10k.	20	15	1	2	1	39
	51.28%	38.46%	2.57%	5.13%	2.56%	
Yht.	154	190	53	20	12	429