



VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
FINANSMINISTERIET

# VIRTUAALISESTI, VAPAUTTAEN JA VAIKUTTAVASTI – PAIKKARIIPPUMATON JOHTAMINEN VALTIONHALINNOSSA

Finanssineuvos Ari Holopainen  
Finanssineuvos Markus Siltanen  
23.3.2020

# PAIKKARIIPPUMATON JOHTAMINEN

## Sisällys

1. Mitä paikkariippumaton johtaminen on
2. Liittymät hallintopolitiikkaan ja valtion henkilöstö- ja työnantajapolitiikkaan
3. Mahdollisuudet ja riskit esimiestyössä
4. Keskeiset haasteet ja lähtökohdat
5. Peukalosääntöjä esimiehille
6. Työkaluja ja hyviä käytäntöjä
7. Lisätietoja ja liitteet



# PAIKKARIIPPUMATON JOHTAMINEN

Paikkariippumattomalla johtamisella voidaan tarkoitaa niitä tilanteita, joissa johtaminen ei ole paikkaan sidottua ja johtajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus tapahtuu pääosin sähköisten viestintävälineiden avulla.

Paikkariippumattoman johtamisen yhteydessä voidaan joissain tapauksissa, erityisesti kansainvälisissä organisaatioissa, puhua myös paikka- ja aikariippumattomasta johtamisesta. Paikasta ja ajasta riippumaton johtaminen ja työyhteisöjen virtuaalinen toiminta vaatii sekä johtajalta että työyhteisöjen jäseniltä erityisiä valmiuksia. Hyvä paikkaan sitomaton johtaminen edellyttää yleensäkin hyvää johtamista: hyvän johtajan ominaisuudet ja huonon johtajan puutteet vain korostuvat tilanteissa, joissa henkilöstö työskentelee eri paikassa kuin johtaja. Erityisesti korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot.

Etätyö ja sen johtaminen perustuvat työnantajan direktio-oikeuteen. Organisaation tehtävät ja valtion linjaukset työnantajana rajaavat sen, milloin etätyötä voidaan soveltaa.

Nämä vaatimukset tiivistyvät johtajan eri rooleissa ja käytännön työssä seuraavasti:

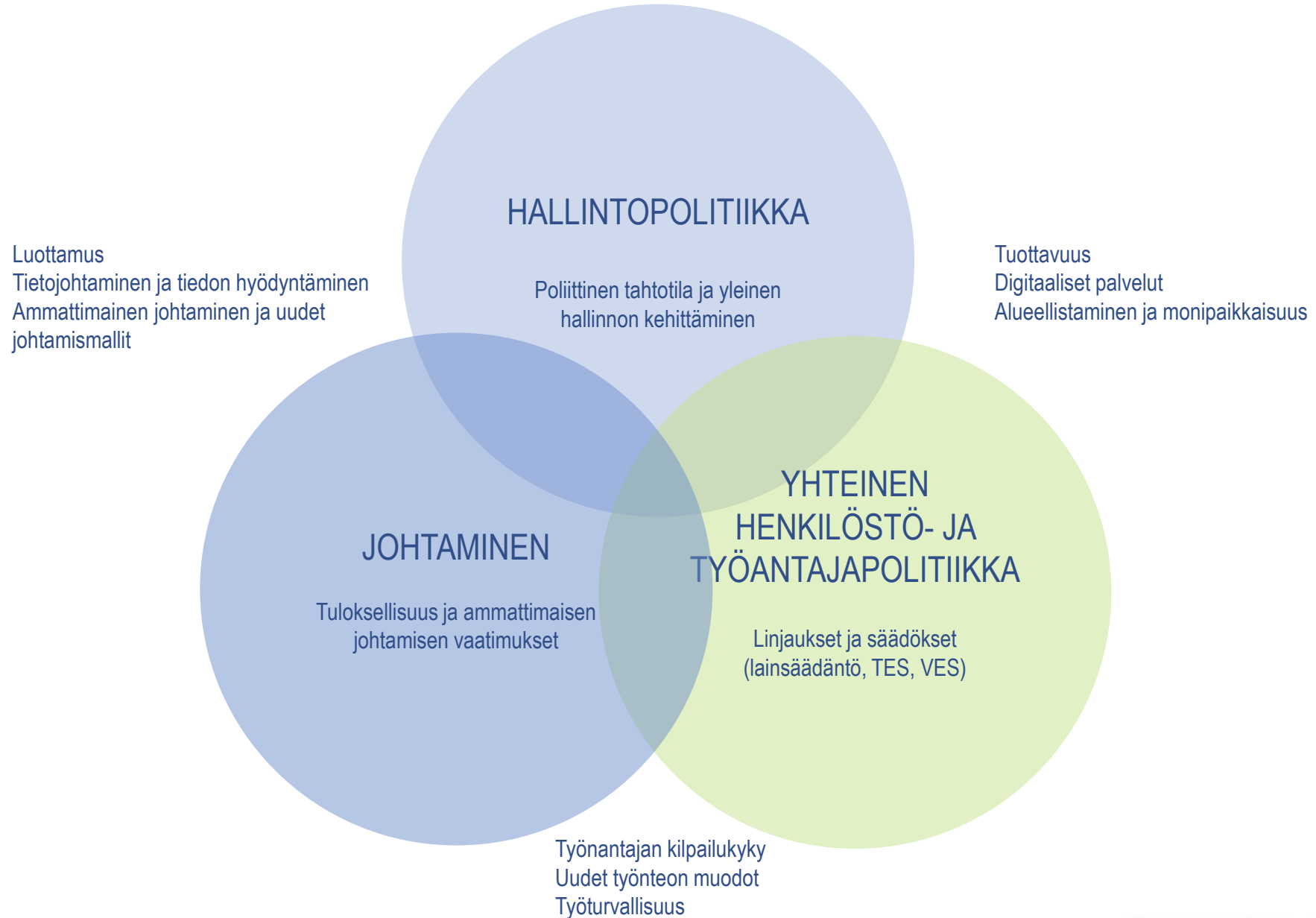
1. Tuloksellisuus - organisaation ohjaus hajautetussa organisaatiossa
2. Prosessit - virtuaalisten toimintojen ja verkostojen koordinointi ja seuranta
3. Henkilöstö - luottamuksen rakentaminen ja inhimillisten voimavarojen vapauttaminen itseohjautuvissa työyhteisöissä
4. Muutos - vaikuttava viestintä ja uudistuminen



# PAIKKARIIPPUMATTOMAN JOHTAMISEN LIITTYMÄT



# PAIKKARIIPPUMATTOMAN JOHTAMISEN LÄHTÖKOHDAT



# PAIKKARIIPPUMATTOMAN JOHTAMISEN MAHDOLLISUUKSIA JA RISKEJÄ ESIMIESTYÖSSÄ

MAHDOLLISUUDET	JOHTAMISEN OSA-ALUEET JA ESIMIEHEN TEHTÄVÄT	RISKIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokas ja vaikuttava ohjaus</li> <li>• Joustava, hajautettu toiminta</li> <li>• Itseohjautuvuus ja ”jaettu johtajuus”</li> <li>• Luottamus sisäänrakennettuna</li> </ul>	1. TULOKSELLISUUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajan henkilökohtaisen esimerkin etäännyminen</li> <li>• Vastuusuhteiden hämärtyminen</li> <li>• Erilaiset toimintakulttuurit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuloksellisuuden korostuminen johtamisessa ja seurannassa (keskittyminen olennaiseen)</li> <li>• Tehokkuuden lisääntyminen ja kustannussäästöt (tilat, matkakustannukset)</li> <li>• Tekoälyn ja robotiikan hyödyntäminen johtamisessa</li> </ul>	2. PROSESSIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välinpitämättömyys ja sitoutumisen ongelmat</li> <li>• Hiljaisen tiedon hyödyntämisen ongelmat</li> <li>• Uusien toimintatapojen ja teknologian hyödyntämisen puutteet</li> <li>• Työterveyden, -turvallisuuden ja työkyvyn seurannan vaikeus</li> <li>• Tietoturva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvän esimiestyön korostuminen</li> <li>• Työn mielekkyyden lisääntyminen ja työtyytyväisyyden lisääntyminen</li> <li>• Autonomian ja itsensä johtamisen korostuminen: luottamuksen vahvistaminen ja inhimillisten voimavarojen vapauttaminen</li> <li>• Työntekijöiden erilaisuuden ottaminen huomioon ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen</li> </ul>	3. HENKILÖSTÖ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamuksen rapautuminen</li> <li>• Vaikeiden esimiestilanteiden ja ristiriitojen ratkaisemisen vaikeudet</li> <li>• Ongelmia osallisuuden kokemisessa ja työntekijöiden näkyvyydessä</li> <li>• Esimiehen tavoitettavuus ja tuen saamisen vaikeudet</li> <li>• Työn kuormittavuuden lisääntyminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edistää valtion kilpailukykyä työnantajana</li> <li>• Parhaimmillaan nopeaa ja tehokasta vuorovaikutusta</li> <li>• Modernien yhteisöviestinnän hyödyntäminen</li> </ul>	4. MUUTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuorovaikutuksen pinnallistuminen ja vaikeudet antaa laadukasta palautetta</li> <li>• Muutosten johtamisen ja uusien toimintatapojen kehittämisen vaikeus</li> </ul>



# PAIKKARIIPPUMATON JOHTAMINEN – KESKEISET HAASTEET JA LÄHTÖKOHDAT

Paikkariippumattomuus nostaa esille seuraavia kysymyksiä ja vaatimuksia organisaatioille ja johtajille:

1. Miten erilaiset organisaatoratkaisut vaikuttavat virtuaalityöhön ja paikkariippumattomaan johtamiseen? Miten johtajana rakennan toimivan hajautetun organisaation ja johtamisjärjestelmän ja arvioin niiden hyödyt ja haitat?
2. Miten esimiehenä selvitän sen, milloin etätyö sopii ja milloin ei. Organisaation tavoitteet ja tehtävät ratkaisevat sen, milloin etätyötä sovelletaan. Miten esimiehenä sovitan yhteen oikeudenmukaisuuden ja yksilökohtaiset ratkaisut?
3. Miten tasapainotan organisaation johtamisen eri osa-alueet ja vaatimukset keskenään: tuloksellisuuden, hyvinvoinnin ja sitoutumisen, jatkuvuuden ja uudistumisen.
4. Mikä on esimiesten rooli ja tehtävät ja missä määrin työyhteisöt voivat olla itse ohjautuvia? Miten kukin työyhteisön jäsen johtaa itseään?
5. Miten johtajana voin seurata toimintaa ja sen tuloksellisuutta?
6. Miten varmistan sen, että työyhteisö kokee yhteenkuuluvuutta ja luottaa toisiinsa?
7. Miten varmistan että virtuaalinen vuorovaikutus on riittävää kannustamaan, valmentamaan ja tukemaan työntekijöitä?
8. Miten pidän huolta henkilöiden hyvinvoinnista ja ratkaisen ongelmatilanteita ja ristiriitoja? Miten seuran työturvallisuudesta?
9. Missä määrin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus voidaan korvata sähköisellä viestinnällä ja miten se vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun. Miten käy hiljaiselle tiedolle?
10. Miten robotiikkaa ja tekoälyä voidaan johtajaa ja hyödyntää johtamisessa ja miten se vaikuttaa johtamiseen? Missä on ihminen paikkariippumattomassa johtamisessa?



# PAIKKARIIPPUMATON JOHTAMINEN – PEUKALOSÄÄNTÖJÄ ESIMIEHILLE





# PAIKKARIIPPUMATON JOHTAMINEN – TYÖKALUJA JA HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ



# LISÄTIETOA

Työympäristön vaarojen ja haittojen tunnistaminen –lomake (liite/linkki)

Yhteys: Valtionhallinnon johdon tuki: [johdontuki@vm.fi](mailto:johdontuki@vm.fi)



## Liite 1

## Etätöön työolojen ja työympäristön kartoitus

Tämä lomake on tarkoitettu etätöiden työterveyden ja työturvallisuuden arviointiin.

**Etätöillä** tarkoitetaan kotona tai muussa etätöypisteessä tehtävää työtä, jonka sisällöstä ja toteuttamisesta sovitaan työnantajan ja työntekijän kesken. Työtä, jota pääsääntöisesti on totuttu tekemään toimistoympäristössä työnantajan tiloissa, tehdään muualla: kotona, kesämökillä, hotellissa, ulkona, kahvilassa tai työnantajana määrittämässä etätöypisteessä.

**Työterveys- ja työturvallisuusriskien arviointi** on systemaattista työhön liittyvien vaarojen ja haittojen tunnistamista ja niiden aiheuttamien riskien suuruuden määrittämistä. Riskien arvioinnin tavoitteena on löytää tehokkaita toimenpiteitä työn turvallisuuden parantamiseksi, vahinkojen ennaltaehkäisemiseksi ja vahinkokustannusten minimoimiseksi.

Vaikka arviointi on työnantajan vastuulla, on tärkeää, että jokainen osallistuu oman työympäristönsä vaarojen tunnistamiseen. Työturvallisuuden ja työterveyden ammattilaisia käytetään tarvittaessa asiantuntijoina. Hyvin toteutetulla riskien arvioinnilla varmistetaan turvallinen ja terveellinen työ ja työympäristö sekä toimiva, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työyhteisö. Näin mahdollistetaan tuloksellinen, ihmisen hyvinvointia tukeva työ.

## Etätöiden työolojen ja työympäristön kartoitus

	Kunnossa	Kehitettävää	Huomio, toimenpide-ehdotus
<b>Työtila ja -ympäristö</b>			
Työtilan sopivuus työhön, riittävä tila, häiriötön ympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työympäristön turvallisuus, tapaturmavaarat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ergonomia: työasento, kalusteet ja niiden säädöt, työ- ja apuvälineet, näköergonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työympäristötekijät: valaistus, lämpöolot, sisäilma, melu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Vuorovaikutus ja yhteistyö</b>			
Yhteistyön toimivuus ja yhteydenpitokäytännöt: esimiestyö, mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan, tiedonkulku, yhteydenpito työterveyshuoltoon ja työsuojeluhenkilöstöön, häiriöt, ristiriidat ja epäasiallinen kohtelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Tietotekniikka ja ohjelmistot</b>			
Työhön soveltuvat laitteet ja työvälineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toimivat ja soveltuvat ohjelmat ja yhteydet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tietotekninen osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tekninen tuki ongelmatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Perehdyttäminen</b>			
Etätyösopimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etätyöhön liittyvät periaatteet, säännöt ja vakuutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toiminta ongelma- ja hätätilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Työaika</b>			
Työajan ilmoittaminen ja seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Päivittäiset ja viikoittaiset todelliset työtunnit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vaikutusmahdollisuudet työaikaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työaikajoustojen käyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Palautumisajan riittävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kuormittuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

# Paikkariippumaton johtaminen – kehittämistyö valtionhallinnon kehittämisosastolla

## Liite 2

1. Kehittämistyön lähtökohtien ja tavoitteiden tarkentaminen: yhteys alueellistamisen strategiaan ja monipaikkaisuuden mahdollisuuksiin sekä valtion henkilöstö- ja työnantajapolitiikkaan
2. Selvitysvaihe: tutkimukset ja aineistot, case-yrastot ja asiantuntijahaastattelut: Petri Korpinen/MML, Hannu Lappi ja Juha Madetoja/tulli, Päivi Kiviniemi ja muut asiantuntijat/KEHA-keskus, Päivi Rauramo/TTK, muut
3. Kokemusten analysointi asiantuntijatyönä (ml. case-yrastot)
4. Mallitus ja hyvät käytännöt
5. Tuotokset ja viestintä ("opas", tilaisuudet, valmennus, verkostojen hyödyntämien, kirjoitukset jne.)
6. Lausunnot, kommentit ja palaute
7. Jatkotyö (hyödyntäminen projektissa Monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn edistäminen valtionhallinnossa)
8. Mahdolliset johtopäätökset ja kehittämissuositukset
9. Seuranta

