

# KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

## Mahdollisuuksien virtuaalitiimi

Tutkimus virtuaalitiimitoiminnasta Kelassa

Rauni Iisakka

Sosiaalialan koulutusohjelma

Kansalais- ja aluelähtöinen sosiaalialan käytäntöjen kehittäminen

Sosionomi (ylempi AMK)

KEMI/TORNIO 2011

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO .....	7
2 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN .....	9
2.1 Kehittämishanke.....	9
2.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	10
2.3 Kohdejoukko .....	11
2.4. Aineiston analyysimenetelmä .....	14
3 YHTEISKUNNAN KEHITTÄMISESTÄ TIETOYHTEISKUNNAKSI .....	17
3.1 Yhteiskunnan murroksesta Suomessa .....	17
3.2 Sosiaaliturvatyö osana tietoyhteiskuntaa .....	20
3.3 Kelan rooli osana tietoyhteiskunnan palveluita .....	23
3.4 Kelan arvot vastakohtien timanteissa.....	27
4 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
4.1 Taustaa ja aikaisempia tutkimuksia .....	30
4.2 Vastaajien perusprofiili .....	31
4.3 Työskentelymallit.....	33
4.4 Virtuaalitiimi .....	42
4.5 Virtuaalitiimitoiminnan kehittäminen .....	68
5 ARVIOINTIA JA POHDINTAA .....	78
LÄHTEET.....	81
LIITTEET .....	86
Liite 1. Lupa kyselytutkimuksen lähettämiseen.....	86
Liite 2. Sähköpostikyselyn saatekirjeet.....	87
Liite 3. Sähköpostikysely .....	88
Liite 4. Teemahaastattelun kysymykset .....	90

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kohdejoukko sekä kyselyyn vastanneet/ei vastanneet.....	11
Kuvio 2. Kelan vakuutuspiirit. ....	12
Kuvio 3. Vastakohtien timantti . ....	15
Kuvio 4. Kelan arvojen toteutuminen. ....	28
Kuvio 5. Kyselyn kokonaisjoukko. ....	32
Kuvio 6. Muutoksen kokeminen. ....	41
Kuvio 7. Virtuaalitiimitoiminnan arviointia. ....	44
Kuvio 8. Tiimeihin jakaantuminen. ....	48
Kuvio 9. Kokemuksia tiimin jäsenyydestä. ....	49
Kuvio 10. Tiimeihin jakaantuminen. ....	51
Kuvio 11. Eri toimistoissa toimivat tiimin jäsenet. ....	52
Kuvio 12. Tiimin koon arviointia toimivuuden näkökulmasta. ....	53
Kuvio 13. Tiimin toiminnan vaikutus hakemuksen käsittelyssä. ....	55
Kuvio 14. Tiimin toiminnan vaikutusten arviointia. ....	56
Kuvio 15. Asiakkaan saama hyöty tiimitoiminnasta. ....	58
Kuvio 16. Asiakkaan saama hyöty tiimitoiminnasta. ....	59
Kuvio 17. Yhteiskunnan saama hyöty tiimitoiminnasta. ....	61
Kuvio 18. Yhteiskunnan saama hyöty tiimitoiminnasta. ....	62
Kuvio 19. Kokemukset tiimityöskentelystä. ....	67
Kuvio 20. Tiimitoimintaan toivotut muutokset. ....	69
Kuvio 21. Kokemukset tiimien toiminnasta. ....	70
Kuvio 22. Tiimien kehittämiskohteet. ....	72
Kuvio 23. Tiimin kehitys. ....	73
Kuvio 24. Tiimitoiminnan tulevaisuus. ....	74

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Toimeentuloturvaetuudet elämän eri vaiheissa.....	23
Taulukko 2. Ajantasaista lainsäädäntöä. ....	25
Taulukko 3. Toimenkuvaan kuuluvat etuudet.....	32
Taulukko 4. Työskentelymallit. ....	34
Taulukko 5. Työskentelymalleihin jakaantuminen. ....	35
Taulukko 6. Omavalintainen työskentelymalli. ....	36
Taulukko 7. Muutoksen kokeminen etuuskorissa toimivalla.....	40
Taulukko 8. Kokemuksia muutoksesta. ....	42
Taulukko 9. Virtuaalitiimitoiminnan arviointia. ....	43
Taulukko 10. Kokemuksia toiminnasta.....	45
Taulukko 11. Kokemuksia tiimin jäsenyydestä. ....	50
Taulukko 12. Tiimin koon arviointia toimivuuden näkökulmasta.....	54
Taulukko 13. Tiimin toiminnan vaikutusten arviointia. ....	57
Taulukko 14. Asiakkaan saama hyöty tiimitoiminnasta. ....	60
Taulukko 15. Yhteiskunnan saama hyöty tiimitoiminnasta.....	63
Taulukko 16. Mielipiteitä virtuaalitiimissä toimimisesta.....	64
Taulukko 17. Kokemuksia tiimityöskentelystä.....	65
Taulukko 18. Kokemuksia tiimityöskentelystä.....	68
Taulukko 19. Tiimitoiminnan tulevaisuus. ....	75

<b>Tekijä:</b> Rauni Iisakka	
<b>Opinnäytetyön nimi:</b>	Mahdollisuuksien virtuaalitiimi Tutkimus virtuaalitiimitoiminnasta Kelassa
<b>Sivuja (+liitteitä):</b> 85 +5	
<b>Opinnäytetyön kuvaus:</b> Kehittämishanke on tapaustutkimus virtuaalitiimin toiminnasta Kelassa. Työelämälähtöisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää virtuaalitiimin toimintaa sekä toimihenkilön että työjohdon näkökulmista. Mitä virtuaalitiimitoiminta on nyt, mitä se on tulevaisuudessa sekä miten sitä voidaan kehittää?	
<b>Teorettinen ja käsitteellinen esittely:</b> Hankkeen teorettinen osuus käsittää yhteiskunnan kehitystä maatalousyhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan, sosiaaliturvatyötä osana yhteiskunnan palveluja sekä Kelan roolia sosiaaliturvan tuottajana. Lisäksi selvitetään virtuaalitiimitoimintaa käsitteenä.	
<b>Metodologinen esittely:</b> Kehittämishanke on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto hankkeeseen kerättiin Webropol sähköpostikyselynä. Kysely lähetettiin Kelan neljän vakuutuspiirin toimihenkilöille syyskuussa 2010. Lisäksi tehtiin teemahaastattelu Oulun vakuutuspiirin johtajille toukokuussa 2010. Tulosten analysoinnissa käytettiin vastakohtien timanttia.	
<b>Keskeiset tutkimustulokset:</b> Virtuaalitiimitoiminta mahdollistaa toimihenkilön työskentelyn kotitoimistossa. Tiimeissä korostuu vahva asiantuntijuus. Toimihenkilö käsittelee pääasiassa yhdestä kahteen etuutta. Tekniikan kehittyminen ja toimivat yhteydet tukevat virtuaalitiimitoimintaa työskentelymuotona.	
<b>Johtopäätökset:</b> Vastausprosentista (26,4 %) johtuen, tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että virtuaalitiimitoiminta on toimiva ja hyvä työskentelymuoto Kelassa niin toimihenkilöiden kuin työjohdonkin näkökulmista. Uuden vakuutuspiirin yhdistyminen näkyvä vastauksissa epävarmuutena.	
<b>Asiasanat:</b> tiimityö, yhteiskunta, sosiaaliturva, kehittäminen, arvot	

**Author:** Rauni Iisakka

**Title:** Virtual team's opportunities

Survey of virtual team working at Social Insurance Institution.

**Pages (+appendixes):** 85 +5

**Thesis description:**

This development project is a case study of virtual team work at the Social Insurance Institution in Finland. The aim of this survey is to research the activity of virtual teams from the points of view of the employees and supervision. What is the virtual team work at the moment, how does it seem to be in the future and how the virtual team work could be developed.

**Theoretical summary:**

The theoretical part consists of the development from agricultural society into an information society. How, of social security work as part of the services in the society and the role of the Social Insurance Institution in providing social security. In addition to this, virtual team work as a concept is introduced.

**Methodological summary:**

The development project is a qualitative survey. The research material of this survey has been collected via Webropol, a questionnaire sent by e-mail. The questionnaire was sent to the employees of four insurance districts in September, 2010. Furthermore, theme interviews were made for the directors of Oulu insurance district in May, 2010. The results were analysed by using a special method in which the opposite opinions of the results have been compared.

**Main results:**

Virtual team working makes it possible to work in any of the Social Insurance Institutions offices or at the home office. The expertise of employees gets highlighted in virtual teams. The employee is working mainly with one or two benefits. Virtual team work as a working method is supported since technique is developing all the time and communication is possible via virtual meetings, e-mails, phones etc.

**Conclusions:**

The results of this survey cannot be generalized since the amounts of the answers were not remarkable (26, 4 %). However, the survey indicates that virtual team working is a good working method at Social Insurance Institution from both the employees' and the supervisors' points of view. The districts are merging and employees' uncertainty about the future was perceptible in some parts of the answers.

**Key words:** teamwork, society, social security, development, values

## 1 JOHDANTO

Tämä työ on sosiaalialan koulutusohjelmaan sosionomi (ylempi AMK) sisältyvä kehittämishanke, jossa selvitetään virtuaalitiimin toimintaa Kelassa. Aihe on hyvin ajankohtainen, johtuen töiden siirtämisistä, etuuksien keskittämisistä sekä vakuutuspiirien yhdistymisistä. Yhteispalvelupisteet, sähköinen asiointi ja puhelinpalvelu tarjoavat asiakkaille Kelan toimistoja korvaavia asiointimahdollisuuksia. Palvelukanavina toimivat myös suorakorvauspalvelu ja postipalvelu.

Kehittämishanke on tapaustutkimus, jossa kvalitatiivista aineistoa käyttäen selvitetään kokemuksia virtuaalitiimin toiminnasta Kelassa sekä ajatuksia toiminnan kehittämisestä. Kehittämiseen liittyvät tavoitteet ovat myös yhteiskunnallisesti sekä merkittäviä että haastavia. Haastetta lisää työelämän uudistumisnopeus. Kehittämisen keskeinen haaste on tunnistaa huonoihin tuloksiin johtavat toimintatavat ja luoda paremmat niiden tilalle. Toiminnan jatkuvan parantamisen tarve tuo haasteita myös työn tekemiseen. Tiedyt tavat ja toimintamallit eivät sovi yhteen, eivätkä muodosta toimivia vuorovaikutussuhteita. Kyky hyväksyä ja hyödyntää ihmisten erilaisuutta ovat työelämän suurimpia haasteita. Tämän päivän tärkeitä menestystekijöitä työyhteisössä ovat asiakastyytyväisyys ja toiminnan jatkuva kehittäminen. Kehittämistyössä on tärkeää keskittyä päivittäisessä toiminnassa työyhteisön sisäisiin pelisääntöihin, sisäisiin sopimuksiin hyviksi koetuista toimintatavoista. Hyvä yhteistyö ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä myös työuraan vaikuttavia tekijöitä. Työ ei kuitenkaan ole koko elämä. Elämänhallinta ja tasapaino suhteessa muuhun elämään ovat tärkeitä. Niillä on vaikutusta myös työn tuloksellisuuteen. Vaikka työhön ei mennä viihtymään, työssä on tärkeä viihtyä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittää yhteiskunnan kehitystä maatalousyhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan. Keskeisiä kysymyksiä tällöin ovat: Millaista on sosiaaliturvatyö osana yhteiskunnan palveluja ja mikä on Kelan rooli sosiaaliturvan tuottajana? Miten yhteiskunnan kehitys vaikuttaa kansalaisten hyvinvointiin? Mitä virtuaalitiimitoiminta on? Miten saadaan uusi tiimi toimimaan tehokkaasti ja yhdenmukaisesti niin, että lopputulos on kaikkia osapuolia tyydyttävä?

Aineisto kehittämishankkeeseen kerättiin kyselyn avulla (Liite 3.). Kysely kohdistettiin neljän vakuutuspiirin toimihenkilöille, Oulun (N=140), Meri-Lapin (N=46) Lapin (N=115) ja Etelä-Pohjanmaan (N=157) vakuutuspiireihin. Yhteensä 458 toimihenkilölle. 1.1.2011 alkaen Meri-Lapin ja Lapin vakuutuspiirit ovat yhdistyneet. Lisäksi haastateltiin kolmea Oulun vakuutuspiirin johtajaa videolaitteiden välityksellä, teemana virtuaalitiimien nykytilanne, tulevaisuus ja kehittäminen (Liite 4.).

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

### 2.1 Kehittämishanke

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää kvalitatiivisella tutkimusaineistolla virtuaalitiimin toimintaa Kelassa sekä toimihenkilöiden että työnjohdon näkökulmasta. Keskeisiä kysymyksiä tällöin ovat: onko virtuaalitiimin toiminnalla vaikutusta työn tehokkuuteen ja mikä merkitys sillä on työn mielekkyyteen? Onko työ tuloksellisempaa ja tukeeko se henkilöstön hyvinvointia? Miten virtuaalitiimissä toimiminen vaikuttaa työn tekemiseen ja osaamisen kehittymiseen? Noudatetaanko pelisääntöjä ja miten tiimin jäsenyys koetaan? Opinnäytetyönä tehtävän kehittämishankkeen tavoitteena on saada vastaus kysymykseen: Miten virtuaalitiimin toiminta koetaan sekä toimihenkilön että työnjohdon näkökulmasta?

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 161, 181–182) määrittävät kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita sekä ymmärtää tutkimuskohdetta. Aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkkaan, selviää, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla.

Kehittämishanke on tapaustutkimus, jossa kohde on Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007, 9-10) mukaan yleensä tapahtumakulku tai ilmiö. Siinä tarkastellaan usein vain yhtä tiettyä tapausta. Lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. Hirsjärvi ym. (2009, 135) määrittävät tapaustutkimuksen tyypillisiksi piirteiksi tilanteet, jolloin valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Kohdejoukkona on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Aineistoa kerätään useita metodeita käyttämällä. Tavoitteena ovat tyypillisimmin ilmiöiden kuvaaminen.

## 2.2 Tiedonkeruumenetelmät

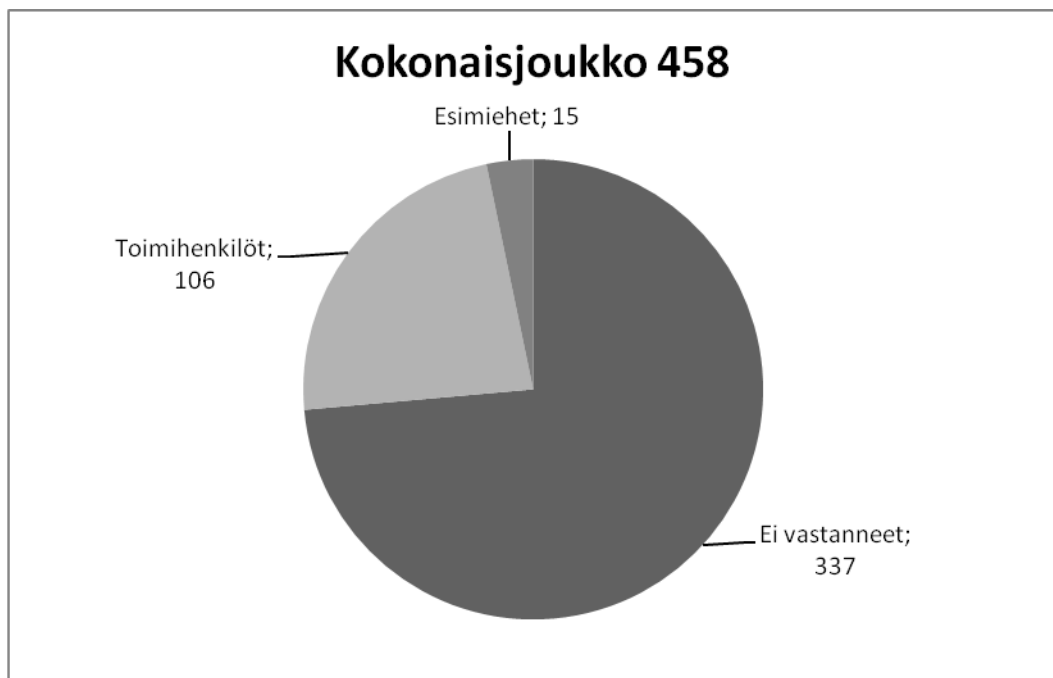
Hankkeen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kysely, jossa kysymysmuotona olivat avoimet ja strukturoidut kysymykset. Kyselyssä kysymykset jaoteltiin Hirsjärven ym. (2009, 198–200) mukaan kolmeen muotoon eli monivalintakysymyksiin, asteikollisiin kysymyksiin sekä avoimiin kysymyksiin. Monivalintakysymyksiin laadittiin valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsi valmiin vastausvaihtoehdon. Likertin asteikoissa esitettiin väittämiä, joista vastaaja valitsi sen, missä määrin hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Asteikot olivat 5-portaisia ja vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. Valmiiden vastausvaihtoehtojen ja väittämien jälkeen esitettiin avoin kysymys, jonka avulla toivottiin saavan esiin uusia perustelluita näkökulmia. Hirsjärven ym. (2009, 191–195) mukaan kyselytutkimusten etuna pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmänä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Jos lomake on huolellisesti suunniteltu, voidaan aineisto käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon. Myös aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Tulosten tulkinnessa tosin voi tulla ongelmia. Kyselyn suurimpana ongelmana on kato.

Perusteluna kyselytutkimuksen suorittamiselle oli se, että kysely pystyttiin lähettämään laajemmalle tutkimusjoukolle, saaden näin alueellisen näkökulman lisäksi vertailupohjaa myös eri työskentelymenetelmien välillä. Nykyiseen vakuutuspiiriin rajoitettu kysely olisi rajoittanut tätä. Kyselyssä eriteltiin esimiesasemassa ja toimihenkilöinä toimivat, jotta saadaan samalla kyselylomakkeella molempien osapuolien näkökulmat. Kysely suoritettiin Webropol sähköpostikyselynä (Liite 3.) syyskuussa 2010. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa. Ensimmäisen kyselyn vastausaika oli viikko ja uusintakyselyssä, joka lähetettiin välittömästi määräajan umpeuduttua, toinen viikko (Liite 2.). Kyselyn lisäksi tehtiin videolaitteiden välityksellä teemahaastattelu (Liite 4.) toukokuussa 2010 Oulun vakuutuspiirin johtajalle ja kahdelle apulaisjohtajalle. Haastattelun teemana olivat virtuaalitiiminä toimimisen nykytilanne, tulevaisuus ja kehittäminen. Haastattelu kesti puoli tuntia. Hirsjärvi ym. (2009, 208) mukaan teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelua käytetään paljon yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, koska se vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia.

### 2.3 Kohdejoukko

Kyselytutkimuksen kohteeksi valittiin Oulun (N=140), Meri-Lapin (N=46), Lapin (N=115) ja Etelä-pohjanmaan vakuutuspiirien (N=157) toimihenkilöt. Yhteensä 458. Kyselyssä eriteltiin esimiesasemassa toimivat, palvelupäälliköt ja tiiminvetäjät sekä toimihenkilöinä toimivat työntekijät. Lupa kyselyn toteuttamiseksi (Liite 1.) lähetettiin vakuutuspiirien johtajille toukokuussa 2010. Perusteluna kohteiden valinnalle oli se, että laajemmalla kyselyllä saadaan aiheesta alueellisen näkökulman lisäksi vertailupohjaa eri työskentelymenetelmien välillä. Kyselyyn osallistuneilla vakuutuspiireillä ainoastaan Etelä-Pohjanmaalla oli tutkimuksen aikana käytössä etuuskoritoiminta. Lisäksi tehtiin teemahaastattelu toukokuussa 2010 Oulun vakuutuspiirin kolmelle johtajalle (Liite 4.).

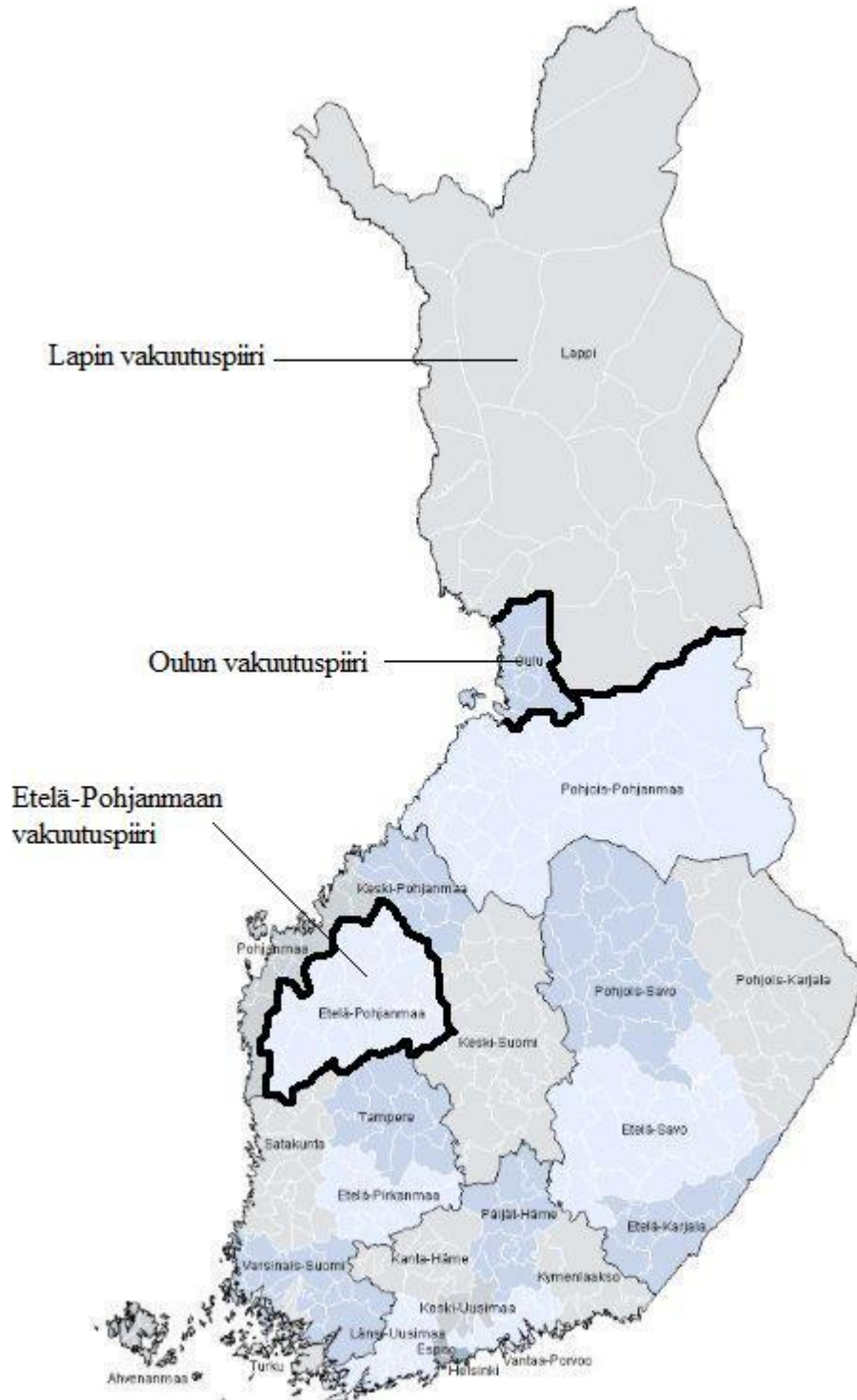
Kuviossa 1. on esitetty tutkimuksen kokonaisjoukko. Kysely lähetettiin 458 toimihenkilölle. Kyselyyn tuli vastauksia 121 (26,4 %), joista 106 toimihenkilöltä ja 15 esimiestehtävissä toimivalta henkilöltä.



Kuvio 1. Kohdejoukko sekä kyselyyn vastanneet/ei vastanneet.

Kuten kuviosta 1. ilmenee, kyselyyn vastaamatta jättäneiden määrä (337) nousi suureksi. Kyselyn katoprosentti oli 73,6 %. Hirsjärvi ym. (2009, 195) määrittävätkin kyselytutkimuksen yhdeksi heikkoudeksi vastaamattomuuden.

Meri-Lapin ja Lapin vakuutuspiirit ovat yhdistyneet 1.1.2011 lukien Lapin vakuutuspiiriksi. Kuviossa 2. on rajattu kyselyyn osallistuneet vakuutuspiirit nykyisinä vakuutuspiireinä. Lisäksi kartalta ilmenee Suomen vakuutuspiirijako.



Kuvio 2. Kelan vakuutuspiirit (Lähde: Kelanetti 2010).

Yksi kohdejoukkoon kuuluva henkilö kertoi avanneensa kyselyn, mutta ei ehtinyt siihen vastaamaan. Jokaisella on omat kiireensä työssään. Työskentelyä ei välttämättä haluta keskeyttää, mikäli kyseessä ei ole jotain tärkeää ja välttämätöntä. Olasvirta (2010) on määritellyt suoritusyhteiskunnan perussanakirjan mukaisesti konkreettisesti tuloksellista toimintaa arvostavaksi yhteiskunnaksi. Suoritus on tulos, aikaansaannos tai teko. Mikä meitä ajaa suorittamaan? Hyväksytyksi tulemisen tunne vai valituksi tulemisen tarve? Pystyvyyden ja onnistumisen osoittaminen itselle ja muille? Suoritamme loputtomasti, jotta tuntisimme olevamme olemassa. Suorittaa voi ali tai yli. Voi myös passaila vauhtia, hakea sopivaa tekemisen ja olemisen tilaa, jossa on hyvä olla ja tehdä työtä.

Jokaisella on työssään omat tavoitteet. Tavoitteisiin pääseminen saa välillä aikaan kiireen tunteen, mutta toisaalta se tuottaa myös mielihyvää ja onnistumisen tunteita. Työssä viihtyvä, hyvin koulutettu ja motivoitunut henkilöstö tuottaa myös tulosta. Se mikä arjessa motivoi, on onnistuminen. Hyvien tulosten aikaansaaminen on tavoitteisiin pääsemistä ja onnistumista, joka puolestaan luo tarpeellisuutta ja merkityksellisyyttä. Mitä paremmin työnsä hoitaa, sitä mielekkäämpää työ on. Mitä tarpeellisempi tehtävä on tavoitteisiin pääsemisen tai haasteellisuuden vuoksi, sen merkityksellisempää työ on. Arvostus alkaa oman työn arvostamisesta. Yrittäminen ja periksi antamattomuus selättävät usein vaikeita tehtäviä. Vaikeuden voi näin kääntää vahvuudeksi. Kyselyyn vastanneiden kommentteissa oli myös muutama kommentti kyselylomakkeesta, joista voi myös nähdä kiireen.

”Vähän liian paljon ja moniosaisia kysymyksiä, voi karsia vastanneiden määrää koska, tulostavoitteemme ovat kovat!”

”Tähän meni tuhattoman paljon omaa aikaa ja kaikkeen ei millään ehdi vastata...”

Kyselyn ollessa vajaan viikon auki, toimihenkilöiden taholta pyydettiin tarkennusta, mitkä ovat ne esimiesasemassa toimivat henkilöt, jolle kysely on tarkoitettu sekä selvennystä työskentelymuodoista määritelmien osalta. Lisäselvitykset lähetettiin sähköpostitse liitteenä uusintakysely (Liite 2). On yllättävää, että virtuaalitiimi terminä ei ole kaikille tuttu. Tässä lienee yksi syy kyselyn suureen katoprosenttiin. Seuraavista kyselyyn vastanneiden kommentteista voi päätellä, että virtuaalitiimi käsitteenä ei ole kaikille tuttu. Virtuaali-määritelmä rikkoo perinteisen tiimityöskentelyn. Virtuaalitiimi muodostuu nimenomaan siitä, että sen jäsenet työskentelevät eri toimistoissa.

”Tiimityöskentely hajallaan, koska toimitaan useassa toimistossa.”

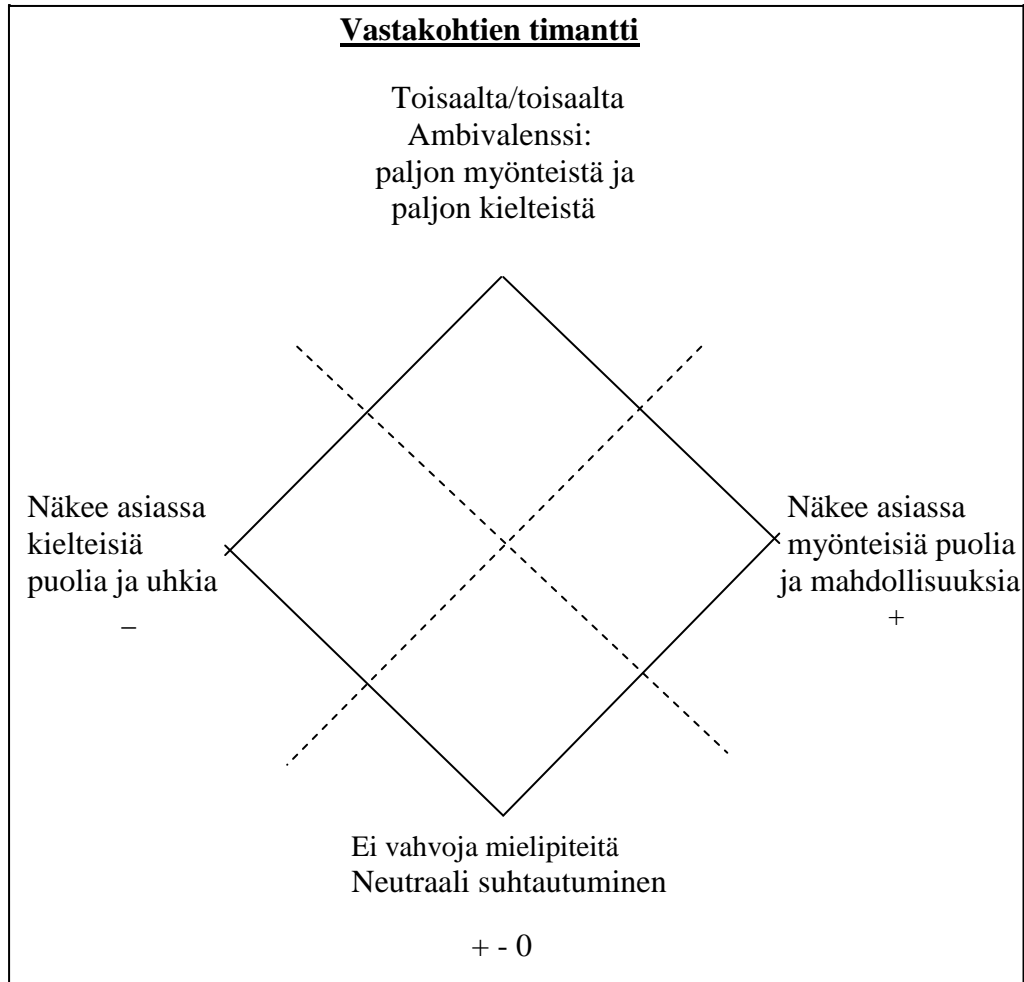
”Virtuaalitiimi hajautettu liian moneen toimistoon.”

Hirsjärvi ym. (2009, 195) ovat määrittäneet kyselytutkimuksen haittoiksi sen, ettei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmista. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Ei ole tiedossa myöskään, miten vastaajat ylipäänsä ovat selvillä siitä alueesta tai asiasta, josta esitettiin kysymyksiä. Puhumattakaan lomakkeen laatimisesta, joka vaatii myös tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. Vastaamattomuus eli kato nousee myös jossain tapauksissa suuriksi.

Kyselyn analysointivaiheessa huomattiin, että joitakin kysymyksiä olisi pitänyt tämentää. Tämä olisi poistanut väärinymmärryksen mahdollisuuksia ja kysymykset olisi tällöin koettu helpommiksi. Esimerkiksi virtuaalitiimi tulkitaan usein tiimiksi ja näin ollen myös perinteiseksi työskentelymuodoksi. Vastausprosentin jäädessä näin pieneksi (26,4 %), kyselystä saatuja tuloksia ei voida yleistää. Tutkimus antaa kuitenkin hieman tietoa virtuaalitiimin roolista Kelassa tämän päivän työskentelymenetelmänä, sen kehittymisestä sekä mahdollisesta käytöstä myös tulevaisuudessa.

#### 2.4. Aineiston analyysimenetelmä

Webropol kyselytutkimuksen tulosten analysointimenetelmänä käytettiin vastakohtien timantti-menetelmää (Kuvio 3.). Menetelmä on tarkoitettu selvittämään ihmisten suhtautumista johonkin asiaan. Vastakohtien timanttia voi soveltaa kyselyssä saatavien vastausten tai erilaisten tekstien analysoimisessa. Vaikka vastakohtien timantin käyttöä esittelevän kirjoittajan Seppänen-Järvelän (2004, 61) mukaan sitä käytetään ihmisten välitöntä (face-to-face) vuorovaikutusta sisältävissä tilanteissa, sitä voidaan soveltaa myös kyselyssä saatuja vastausten tai erilaisten tekstien analysoimisessa.



Kuvio 3. Vastakohtien timantti (Lähde: Seppänen-Järvelä 2004, 61).

Kyselyn vastaukset tai teksteissä ilmi tulevat ihmisten mielipiteet jotakin asiaa kohtaan sijoitetaan vastakohtien timantin eri ruutuihin. Näin saadaan käsitys siitä, kuinka moni kyselyyn vastaaja sijoittaisi vastauksensa perusteella itsensä timantin eri ruutuihin ja mitkä tekstit tai tekstien osat osoittavat tekstin kirjoittajan sijoittavan itsensä mihinkin timantin ruutuun. Tällainen aineiston analysointi tuo tarkastelun yleisemmälle tasolle kuin kyselyn vastausten tai tekstien osien toisistaan irrallisina aineiston osina tarkasteleminen. (Seppänen-Järvelä 2004, 61.)

Kyselyssä käytettiin järjestelyasteikkona viisiportaista Likertin asteikkoa, jota yleensä käytetään mielipideväittämissä. Kyselyssä mitattiin tyytyväisyysastetta viisiportaisilla asteikoilla seuraavasti:

- 1 = täysin tyytymätön
  - 2 = melko tyytymätön
  - 3 = en tyytyväinen enkä tyytymätön
  - 4 = melko tyytyväinen
  - 5=täysin tyytyväinen
- 
- 1 = täysin eri mieltä
  - 2 = eri mieltä
  - 3 = en samaa enkä eri mieltä
  - 4 = samaa mieltä
  - 5 = täysin samaa mieltä
- 
- 1 = ei lainkaan
  - 2 = melko vähän
  - 3 = vähän
  - 4 = osittain
  - 5 = täysin

Vastakohtien timanttia käytettiin soveltaen perustelutekstien analysoimisessa. Perustelut sijoitettiin vastakohtien timanttiin (Kuvio 3.) niin, että negatiiviset vastaukset, jolloin asiassa nähdään kielteisiä puolia ja uhkia, tulevat vasempaan ruutuun. Vastauksen ollessa ambivalenssi; jolloin nähdään paljon myönteistä ja paljon kielteistä, sijoitetaan timantin yläruutuun. Vastaukset, joissa ei ole vahvoja mielipiteitä tai asiaan on neutraali suhtautuminen, sijoitetaan timantin alaruutuun. Sekä vastaukset, joissa asiasta nähdään myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia, sijoitetaan timantin oikeaan ruutuun.

Tutkimustulosten analysoinnissa ja raportoinnissa noudatetaan tutkimuseettisiä toimintaperiaatteita ja tietosuojalakeja. Tutkimustuloksia käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen.

### 3 YHTEISKUNNAN KEHITTYMISESTÄ TIETOYHTEISKUNNAKSI

#### 3.1 Yhteiskunnan murroksesta Suomessa

Viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana suomalainen yhteiskunta on muuttunut maatalousvaltaisesta jälkiteollisen yhteiskunnan kautta tietoyhteiskunnaksi. Tänä aikana tietotekniikka on perusteellisesti ja pysyvästi muuttanut yhteiskuntaa. Kela on esimerkki suuresta laitoksesta, joka on tullut jo 1960-luvun alussa automaattisesta tietojenkäsittelystä riippuvaiseksi, eikä olisi selvinnyt tehtävistään ilman sitä. Yksilön kannalta 1970-luku merkitsi vapauden lisääntymistä, sillä päätejärjestelmien käyttöön oton jälkeen asiakas pystyi asioimaan haluamassaan Kelan toimistossa. (Manninen 2003, 215–217.)

Toimintojen siirtyessä verkkoon ja asiakkaiden asioidessa sähköisesti, moni ala on suunnannut toimintansa uudella tavalla. Verkkotieto ja -viestintä vaikuttavat sosiaalialalla niin asiakkaiden kuin työntekijöiden toimintaan. Ne helpottavat avun tarjoamista ja avun piiriin hakeutumista. Lisäksi ne tukevat ammattilaisia sekä lisäävät kysyntää uusille sähköisille palveluille. Sähköiset toimintaympäristöt muodostavat jatkumon sosiaalialan perinteisille toimintaympäristöille ja asiakkaat asioivat yhä enemmän internetin kautta. Sosiaalityö perustuu tietoon työn sisällöstä ja toteutustavoista sekä ymmärrykseen sosiaalityön merkityksestä yksilölle ja yhteiskunnalle. Laadukkaalla tietämyksen hallinnalla sosiaalityössä pyritään asiakkaiden parempaan ja tasa-arvoisempaan palveluun, virheiden välttämiseen ja toiminnan tehokkaampaan ohjaukseen. Sosiaalityö on luonteeltaan verkostomaista ja monipuolista asiantuntijuutta hyödyntävää. Uudet asiakaskeskeiset palvelukonseptit voivat rakentua eri sektoreiden yhteistyönä ja tietoverkkojen avulla palveluja integroidaan ja sovitetaan yhteen vastaamaan väestön moninaistuviin tarpeisiin. Sosiaalialan asiakkaat kuuluvat monesti erityisryhmiin, jotka tarvitsevat tukea myös sähköisessä asiointissa. On tärkeää säilyttää valinnanvapaus sähköisen ja fyysisen asiointin suhteen tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden turvaamiseksi. (Heikkonen & Ylönen 2010, 113–128.)

Castells ja Himanen (2001, 15–16) arvioivat Suomen olevan yksi maailman kehittyneimmistä tietoyhteiskunnista. Tietoyhteiskuntana Suomi katsotaan poikkeavaksi, koska se on samanaikaisesti hyvin kehittynyt hyvinvointivaltio. Suomessa on julkinen ja korkeatasoinen koululaitos lastentarhasta yliopistoon, kaikkia koskeva julkinen terveydenhoito-järjestelmä sekä vahva, merkittävän vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeen sisältävä sosiaalisen tuen järjestelmä. Sydänmaanlakka (2009, 26–30) kirjoittaa tietoyhteiskunnan perustuvan uudenlaiseen teknologiaan, osaamiseen ja toimintatapoihin. Tiedosta on tullut yhteiskunnan tärkein pääoma. Teknologinen kehitys on myös muuttanut reaalisen ja virtuaalisen maailman välisiä suhteita. Castellsin ja Himansen (2001, 81) mukaan tietoyhteiskunnassa ihmisille on ratkaisevaa se, millaista hyvinvointia tietoyhteiskunta kykenee tuottamaan kansalaisille ja miten teknologiaa voidaan valjastaa sosiaalisiin käyttöihin. Putnam (2009, 19) hyödyntää sosiaalisen pääoman käsitettä kuvatessaan yhteiskunnan muutosta. Sosiaalinen pääoma viittaa yksilöiden välisiin verkostoihin ja vastaavuuden sekä luottamuksen normeihin. Voimakas yksilökeskeisyys kulttuurissa heikentää yhteisön sosiaalista pääomaa. Heikentyminen vaikuttaa kansanvaltaan, talouden tehokkuuteen sekä ihmisten hyvinvointiin. Aikaisemmin yhdessä tehdyt toiminnot muuttuvat yksin tehtäviksi ja ihmiset menettävät mielenkiintonsa edistää yhteistä hyvää.

Pohjoismainen hyvinvointiyhteiskunnan vuosikymmeniä jatkunut kehittämistyö on yksi vastaus yhteiskunnan nopean muutoksen aiheuttamaan turvattomuuteen. Suomi pyrkii edelleen yhdistämään teknologian kehittämisen ja hyödyntämisen sekä vapaan talouden sosiaaliseen malliin, jossa hyvinvointia jaetaan tasa-arvoisesti kaikille. Hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitäminen on yksi keino vastata tietoyhteiskunnan haasteisiin. Yhteisön moniarvoistuminen ja monimutkaistuminen luovat epävarmuutta ja turvattomuutta, koska ympäristön toimintaa ei voida ennakoida. (Matikkala & Inkinen 2004, 47–48.) Tietoyhteiskunnan suurimmaksi uhkaksi Rantanen (2005, 17) määrittää syrjäytymisen ja siitä seuraavan kahtiajaon osajiin ja osaamattomiin. Tietoyhteiskuntahankkeiden toiminta- ja tavoiteohjelmien tavoitteina on lähes aina kansalaisten eriarvoisuuden poistaminen. Tietokoneen käytön hallitseminen rinnastetaan kansalaistaitoon. Kehityksestä poisjääminen pelätään johtavan monella tasolla syvenevään eriarvoisuuteen.

Jo pelkästään laajakaistayhteyksien epätasainen toimiminen koko Suomen alueella asettaa väestön eriarvoiseen asemaan. Tietokoneen hankkiminen ja siitä aiheutuvat

kustannukset ovat myös asioita, jotka kasvattavat eriarvoisuutta. Puhumattakaan taidoista, joita tietokoneen käyttöön tarvitaan. Tietoyhteiskunta toisaalta tukee ja toisaalta syrjäyttää kansalaisia.

Suomalainen yhteiskunta on hyvin erilainen paikka elää kuin 1960-luvun alussa. Ihmisten perustarpeet on jo melko hyvin tyydytetty, mutta niiden tilalle on tullut uusia henkiseen hyvinvointiin liittyviä haasteita. Yhteiskunnalliseen murrokseen liittyvä epävarmuus, perinteisten käyttäytymisnormien rapautuminen, yhteiskunnan erikoistumien ja monimutkaistuminen sekä markkinoiden kysynnän ja tarjonnan kasvu ovat vaikeuttaneet arjen päätöksentekoa ja elämänhallintaa. Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan perusta on luotu aikana, jolloin Suomi oli suhteellisen suljettu talous ja teollistuva yhteiskunta. Sen ajan julkisen sektorin rakenteet eivät kaikilta osin vastaa enää nykyisiin tarpeisiin. Kansalaisten elämänkaaret, elämäkulut ja perherakenteet ovat moninaisempia kuin aiemmin. Nyky-yhteiskunnassa yhteistyö on toiminnan edellytys myös julkisella sektorilla, joka on olemassa kansalaisia varten. (Nurmio & Turkki 2010, 33–36.)

Suomea kehitetään tietoyhteiskuntaohjelman (2006) määrittämien suuntalinjojen mukaan. Ohjelman tarkoituksena on lisätä kilpailukykyä ja tuottavuutta, sosiaalista ja alueellista tasa-arvoa sekä kansalaisten hyvinvointia ja elämänlaatua hyödyntämällä tieto- ja viestintäteknikkaa koko yhteiskunnassa. Tietoverkkoja ja sen palveluita käyttävä, osaava ja sähköisesti osallistuva kansalainen takaa sen, että ohjelman pyrkimys säilyttää Suomen asema yhtenä tieto- ja viestintäteknologian johtavista tuottajista ja hyödyntäjistä voi toteutua. Hiilamo ja Saari (2010, 29–31) esittävät, että suomalaisen yhteiskunnan ja hyvinvointivaltion on uudistuttava, jotta voidaan vastata menestyksellisesti 2010-luvun muutoksiin, Väestörakenteen muutoksen ja työurien pituuden välisestä epäsuhdasta sekä eriarvoisuudesta aiheutuvat haasteet ovat sitä luokkaa, että vain yhteiskunnallista rakennemuutosta voimakkaasti edistävä ja tuottavuutta lisäävä politiikka luo taloudelliset ja poliittiset mahdollisuudet näihin haasteisiin vastaamiseen. Hyvinvointivaltion tulisi varmistaa tai taata myönteisten elämänvalintojen toteutuminen. Kysymys on sosiaalisista investoinneista, joilla autetaan ihmisiä auttamaan itseään. Teknologian tarjotessa uusia mahdollisuuksia arjen organisoimiseen ja elämänpiirin laajentamiseen, se voi tuottaa Pohjolan, Kääriäisen ja Kuusisto-Niemen (2010, 12) mukaan myös uudenlaista syrjäytymistä, riippuvuutta tai vallan- ja hyväksikäytön sekä vahingoittavan vuorovaikutuksen muotoja. Sosiaalityön

kannalta on tärkeä löytää sellaisia tietotekniikan käyttötapoja, jotka voivat tukea kansalaisten keinoja arjesta selviytymiseen sekä heidän osallisuuttaan yhteiskunnallisissa toiminnoissa.

### 3.2 Sosiaaliturvatyö osana tietoyhteiskuntaa

Moniammatillinen työskentely, yhteistoiminta, tiimityö ja verkostot nousivat 1990-luvulla hyvinvointipalveluiden avainkäsitteeksi. Niiden kautta haettiin byrokraattisesti ja toiminta-aloittain rakentuneeseen palvelujärjestelmään uudenlaista joustavuutta ja moniulotteisuutta. Tavoitteena oli ammatillisen työn vahvistaminen erilaista asiantuntemusta yhdistämällä. Asiantuntijuudelta vaaditaan helposti paremman tietäjän roolia, jossa tietämisen suunta on ylhäältä alaspäin. Samalla se muodostaa esteen tasavertaisuudelle. Asiakastyössä tarvittavan persoonallisen roolin ihmiseltä ihmiselle pelätään olevan niin henkilökohtainen, että se kadottaa ammatillisuuden. Verkostoitunut työ vaatii taitoa näiden jännitteiden hallitsemiseksi myös yhteistyökumppaneiden kanssa toimittaessa. Erilainen ammatillinen osaaminen yhteiseen tavoitteeseen asiakkaat mukaan lukien edellyttää erilaisten todellisuuksien ja kielten yhteensovittamista. Monta ammattitautaa tuottaa monta näkökulmaa samaan käsiteltävään ilmiöön. Tämä on myös monipuolisen työskentelyn voimavara. (Pohjola 1999, 110–112.)

Sutinen (2009, 83–84) määrittää sosiaalityön muutokseen kohdistuvaksi työksi sekä yhteiskunnallisesti että yksilötasolla. Yhteiskunnallisen muutoksen myötä sosiaalityön perinteinen tehtävä, pyrkimys vaikuttaa ihmisten elinympäristöön ja sosiaalisiin olosuhteisiin, on säilynyt. Lisäksi tehtävänä on luoda hyvinvointia yksilön erilaisiin elämäntilanteisiin. Tietoyhteiskunnan tuleminen on muuttanut sosiaalityön tekemistä käytännössä. Se on asettanut vaatimuksia lisääntyneen tietomäärän hallitsemiseen. Asiakaskunnan kasvaessa ja sosiaalisten ongelmien lisääntyessä, sosiaalityö joutuu etsimään uusia työmuotoja selvitäkseen sekä yhteiskunnan että asiakkaiden vaatimuksista. Verkostoituminen ja yhteistyö muiden asiakkaiden elämään kuuluvien tahojen kanssa nähdään yhtenä vastauksena asiakkaiden ongelmallisten elämäntilanteiden ja yhteiskunnan moniulotteisuuden tuottamiin haasteisiin.

Hyvinvointipalveluissa asioi varsin erilaisia asiakkaita. Julkisen sektorin asiakkaat ovat palvelujen luonteesta johtuen olleet erilaisessa asemassa yksityiseen sektoriin verrattuna. Valinnanvara on ollut vähäinen, eikä julkisoikeudellinen suhde ole muutenkaan ollut kovin tasa-arvoinen. Toisaalta on ainakin jossakin määrin vältetty tiettyjä kansalaisten yhdenvertaisuuteen liittyviä uhkia, kuten kohtelua yhteiskunnallisen aseman tai maksukyvyn perusteella. Yksityisissä palveluissa tämä on tavallista. Julkisella sektorilla asiakaslähtöisyys voidaan nähdä organisaation ja ihmisten ympäristöherkkyytenä, kykynä nähdä ulkopuolinen todellisuus mahdollisimman realistisesti. Toisaalta asiakaslähtöisyys on myös organisaation sisäisiä käytäntöjä, jotka mahdollistavat reagoinnin ympäristön vaatimusten mukaan. Näitä ovat ympäristön vaatimusten tulkitseminen toiminnaksi ja joustavat toimintamallit. Hyvinvointipalveluorganisaatioiden työlle on ominaista, että asiakassuhteen sisällön keskeisiä määrittelijöitä ovat työntekijät ja asiakkaat sekä myös yhteiskunnallinen kulttuuri. (Jalava & Virtanen 1996, 44–45.)

Humalan (2007, 11) mukaan verkosto-organisaatioiden tyypillisiä piirteitä ovat sisäinen joustavuus ja rajojen hämärtyminen. Hajautettuja organisaatioita tarvitaan, koska joustavuuden lisäksi ne sopeutuvat ja kehittyvät muuttuvan toimintaympäristön mukaan. Muuttuvat toimintaympäristöt vaativat erilaisia rakenteita ja mekanismeja ja erilaisia joustavia organisoitumisen muotoja sekä organisaatioiden sisällä että verkostoyhteistyössä. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää monimutkaistumista kestäviä ja niihin helposti sopeutuvia operatiivisia, käytännön toimintamalleja. Manka (2008, 37) esittää verkostoitumisen edellyttävän kumppanuustaitoja, jotka ilmenevät kykynä olla avoimesti tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa. Kumppanuustaitoihin kuuluu myös sähköisen viestinnän taitaminen ja kyky valita oikeat viestimismuodot erilaisille sanomille. Erityisesti ongelmalliset asiat ratkeavat parhaiten kasvotusten neuvottelemalla. Tällöin on käytössä huomattavasti enemmän viestintämuotoja, mikä vähentää väärinymmärryksen mahdollisuutta.

Kelan sulkiessa toimistoja, suurin osa toimistoista korvataan yhteispalvelupisteillä, joissa Kela toimii yhteistyössä kunnan, poliisin, maistraatin tai työ- ja elinkeinotoimistojen kanssa. Lisäksi toimistoa korvaavia asiointimahdollisuuksia ovat sähköinen asiointi ja puhelinpalvelu. Asiakkaiden käytössä ovat myös suorakorvauspalvelu ja postipalvelu. Samalla tavalla Kelan, kuin muidenkin yritysten verkkoasioinnissa, tässä hetkessä, tässä sukupolvessa, on ikäryhmiä, jotka eivät koskaan

tule asioimaan verkossa. Täytyy odottaa, että sukupolvien välinen kuilu kapenee. Asiakkaat, jotka ovat tottuneita asioimaan verkossa, oppivat toimittamaan asiansa Kelan verkkopalvelussa samoin kuin esimerkiksi pankkipalvelut, jotka ovat siirtyneet verkkoon jo aikaisemmin. Kelalla on ollut ehkä helpompi lisätä palveluita verkkoon, koska asiakkaat ovat jo muissa yhteyksissä tottuneet verkkoasiointiin. Rantasen (2005, 232) mukaan julkiset asiakaspäätteet ovat tärkeä osa suomalaista yhteiskäyttöisten päätteiden verkostoa. Niiden sijoittamisessa ei haeta alueellisesti kattavaa peittoa. Käytännössä keskittäminen tapahtuu olemassa oleviin kuntien ja valtion palvelupisteisiin, jolloin voidaan paremmin taata sekä asiakkaiden että koneiden ylläpito. Asiakaspäätteiden lisäarvo käyttäjille on ilmaisuus, sijainti sekä mahdollisesti kotiolejo nopeampi nettiyhteys. Asiakaspäätteiden perustaminen ja ylläpito riippuu kuntien halusta ja kyvystä toteuttaa tämä palvelu asukkailleen.

Palvelujen sähköistamisellä on myös vähemmän myönteinen puolensa. Kaikki kansalaiset eivät voi käyttää sähköisiä palveluja. He eivät joko osaa tai pääsy tietoverkkoon on hankalaa. Toiset taas eivät halua asioida internetin välityksellä. Osa ihmisistä hoitaa asiansa mieluummin kirjepostilla tai tiskillä asiakaspalvelussa. Sähköiset ja perinteiset palvelut eivät ole luonteeltaan tai sisällöltään enää samoja. Sähköisiä palveluja käyttävät saavat asiansa hoidettua nopeasti kotoa käsin, kun samaan aikaan tietoverkkoja käyttämättömät joutuvat matkustamaan pitkiäkin matkoja hoitamaan asiansa. (Rantanen 2005, 25–26.) Sähköisten ja perinteisten palvelujen lisäksi Kelasta on voinut hakea suullisesti takuueläkettä helmikuun alusta 2011 lukien. Hakemus on tullut vireille esimerkiksi puhelinsoitolla. Kela pyrkii eri tavoin varmistamaan, että kaikki oikeutetut saavat eläkkeen.

### 3.3 Kelan rooli osana tietoyhteiskunnan palveluita

Kelan toimintaa ohjaavat toiminta-ajatus, visio, arvot ja strategia. Kelan toiminta-ajatuksena on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. Toiminta-ajatus kiteytyy lauseeseen: ”Elämässä mukana – muutoksessa tukena”. Toimintaa ohjaavat **arvot** *ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva*. Kelan strategiset linjaukset ja toimintaperiaatteet perustuvat asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeisiin ja odotuksiin (Kelan toiminta- ja taloussuunnitelma 2010–2013.)

Taulukossa 1. on kuvattu kohderyhmittäin Kelan toimeentuloturvaetuudet eri elämäntilanteissa. Oikeus etuuden saamiseksi selvitetään aina hakemuksella.

Taulukko 1. Toimeentuloturvaetuudet elämän eri vaiheissa.

KOHDERYHMÄ	ETUSERITTELY
Lapsiperheet	äitiysavustus, vanhempainpäivärahat, lapsilisä, elatustuki, lasten-hoidontuki, etuudet adoptiovanhemmille, osittainen hoitovapaa ja hoitoraha
Opiskelijat	opintoraha, asumislisä, opintolainan valtioneuvoston tuki, ateriatuki
Työttömät	työmarkkinatuki, peruspäiväraha, kotoutumistuki maahanmuuttajalle, vuorottelukorvaus
Eläkeläiset	kansaneläke, lapsikorotus, rintamalisä, perhe-eläke, maahanmuuttajan erityistuki, asumistuki
Asevelvolliset	sotilasavustus
Asuminen	yleinen asumistuki
Sairastaminen	sairaanhoidon korvaukset, sairauspäiväraha
Vammaistuet	vammaistuki, eläkettä saavan hoitotuki
Kuntoutus	ammattillinen, lääkinnällinen ja harkinnanvarainen kuntoutus, kuntoutusraha
Maasta ja maahanmuutto	Kelan etuuksien saaminen edellyttää kuulumista Suomen sosiaaliturvaan.
Työterveyshuolto	työnantajille, yrittäjille, muille omaa työtä tekeville.

Kela on yksi keskeisistä sosiaaliturvan toimeenpanijoista Suomessa. Se huolehtii asumiseen perustuvien sosiaalietuuksien toimeenpanosta. Kelan keskeisin tehtävä on

turvata Suomessa asuvan väestön toimeentuloturva elämän eri vaiheissa. Eri etuuslajeja Kelassa on kymmeniä. Ne muodostavat verkoston, jonka tavoitteena on turvata sosiaalisen riskin tilanteessa olevaa kansalaista. (Orpana 2009, 22.)

Kelassa toimintaa kehitetään ja arvioidaan entistä vahvemmin asiakkaan näkökulmasta. Kelan tavoitteena on onnistua toiminnassa tasapainoisesti neljällä eri näkökulmalla mitattuna. Nämä näkökulmat ovat asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen, prosessit sekä talous. Kelan palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita. Palvelukanavat ovat monipuoliset ja Kela on aktiivinen asiantuntija sosiaaliturvan lainsäädännön kehittämisessä ja sitä koskevassa yhteiskunnallisessa keskustelussa. Kela on haluttu ja kilpailukykyinen työnantaja, työyhteisönä hyvin johdettu sekä arvojensa mukaisesti toimiva. Kela tuottaa palvelut asiakkaille tehokkaasti ja laadukkaasti. Tasapainoisessa toiminnan ohjauksessa kaikki näkökulmat ovat riippuvuussuhteessa. Esimerkiksi hyvin johdettu, osaava ja yhteistyökykyinen henkilöstö osallistuu prosessien kehittämiseen ja toimii tehokkaasti ja yhdenmukaisesti. Yhdenmukaiset ja tehokkaat prosessit johtavat asiakkaan tyytyväisyyteen. Tehokas toiminta on myös taloudellista. (Kelan Toiminta- ja taloussuunnitelma 2010 – 2013.)

Kelan organisaatiota ollaan kehittämässä asteittain kohti prosessiperäistä organisointia ja johtamista. Vakuutuspiirit organisoituvat uudelleen erikoistumalla asiakaspalveluun ja ratkaisutyöhön. (Forss & Hakala 2010,11.) Tiimityöskentely alkoi levitä suomalaisilla työpaikoilla 1990-luvun alussa. Monien suomalaisten yritysten katsotaan olevan vasta menossa kohti prosessimaista organisaatiota, vaikka prosessijohtamisen on katsottu edellyttävän koko yrityksen organisointia tiimimäisesti. Vuosituhannen vaihteessa on näkynyt tiimien käytön suhteen kahtalainen suuntaus. Toisaalta tiimejä on purettu ja niiden on annettu hiipua. Toisaalta on nähtävissä selvä suuntaus kohti tiimimäistä organisaatioita ja syvällisemmin sisäistettyä tiimityöskentelyn tapaa. (Huusko 2007, 41.) Virtanen (2005, 37–38) näkee merkittäväksi siirtymisen prosessiorganisaatiotyyppiin, joka hakee oikeutuksensa asiakkaiden tarpeista. Se ikään kuin pakottaa ajattelemaan palveluntuotannon joustavina toimintasarjoina, jotka on suunniteltu huomioimaan asiakkaiden tarpeet. Tämä saa aikaan muutoksen organisaatioiden toimintatavoissa. Kansalaiset ovat puolestaan tietoisia oikeuksistaan ja vaativat hyvää palvelua. Palvelujen käyttäjien valituskynnys huonoksi kokemastaan palvelusta on laskenut. Modernit ja aikaansa seuraavat organisaatiot mittaavat

palvelujensa käyttäjien asiakastyytyvää ja käyttävät tietoa kehittäessään palveluiden laatua. Skyttä (2002, 184–185) arvioi prosessiorganisaatioiden voimakkaan yleistymisen tuovan muutoksia koko työelämän perusluonteeseen. Työn tekemisen kuva, johtamisen kuva ja strategioiden rakentamisen kuva muuttuu. Myös koko yhteiskunnan kuva muuttuu. Prosessiorganisaation on tärkeä saada asiakkaan hyväksyminen. Siksi työtä tehdään asiakkaalle. Jokaisesta prosessiorganisaation ihmisestä tulee tuloksentekijä, joka ottaa vastuulleensa tiimensä kanssa sellaisen kokonaisuuden, jonka avulla asiakkaiden tarpeet voidaan hoitaa riittävälle tasolle.

Taulukkoon 2. on kirjattu ajantasaista lainsäädäntöä. Valintaperusteena näiden lakien esittelemiseksi nousee kansalais- ja aluelähtöisyys kehittämishankkeen idean mukaisesti.

Taulukko 2. Ajantasaista lainsäädäntöä. (Lähde: Kelan eettiset ohjeet).

LAKI	KESKEINEN SISÄLTÖ
Hallintolaki (434/2003)	Lain tarkoituksena on toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa sekä oikeus-turvaa hallinto-asioissa. Lain tarkoituksena on myös edistää hallinnon palvelujen laatua ja tuloksellisuutta.
Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1998)	Tässä laissa säädettyjen tiedonsaanti oikeuksien ja viranomaisten velvollisuuksien tarkoituksena on toteuttaa avoimuutta ja hyvää tiedonhallintatapaa viranomaisten toiminnassa sekä antaa yksilöille ja yhteisöille mahdollisuus valvoa julkisen vallan ja julkisten varojen käyttöä, muodostaa vapaasti mielipiteensä sekä vaikuttaa julkisen vallan käyttöön ja valvoa oikeuksiaan ja etujaan.
Laki Kansaneläkelaitoksesta (731/2001)	Kansaneläkelaitos on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka hallintoa ja toimintaa valvovat edus-kunnan valitsemat valtuutetut.
Kielilaki (423/2003)	Suomen kansalliskielet ovat suomi ja ruotsi. Lain tarkoitus on turvata perustuslaissa säädetty jokaisen oikeus käyttää tuomioistuimissa ja muussa viranomaisessa omaa kieltään, joko suomea tai ruotsia.
Henkilötietolaki (523/1999)	Lain tarkoituksena on toteuttaa yksityis-elämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista.
Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13	Tämän lain tarkoituksena on lisätä asiointin sujuvuutta ja joutuisuutta samoin kuin tietoturvallisuutta hallinnossa, tuomioistuimissa ja muissa lainkäyttöelimissä sekä ulosotossa edistämällä sähköisten tiedonsiirtomenetelmien käyttöä.
Yhdenvertaisuuslaki (21/2004)	Edistää ja turvata yhdenmukaisuuden toteutuminen sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa lain soveltamisalaan kuuluvissa syrjintä-tilanteissa.

Kelan toiminta on normisidonnaista. Toimintaa ohjaavat sekä eriasteinen lainsäädäntö että muu erityinen sääntely, jota on noudatettava ensisijaisesti. Lainsäädännön lisäksi ohjeistus oikeuttaa ja velvoittaa yksityiskohtaisemmin. Taulukkoon 2 kerätty ote ajantasaisesta lainsäädännöstä korostaa Kelan tuottamia palveluja kansalais- ja aluelähtöisestä näkökulmasta. Kela palvelee kaikkia asiakkaitaan yhdenvertaisesti ja pitää heitä samanarvoisina yhteiskunnallisesta asemasta tai syntyperästä riippumatta.

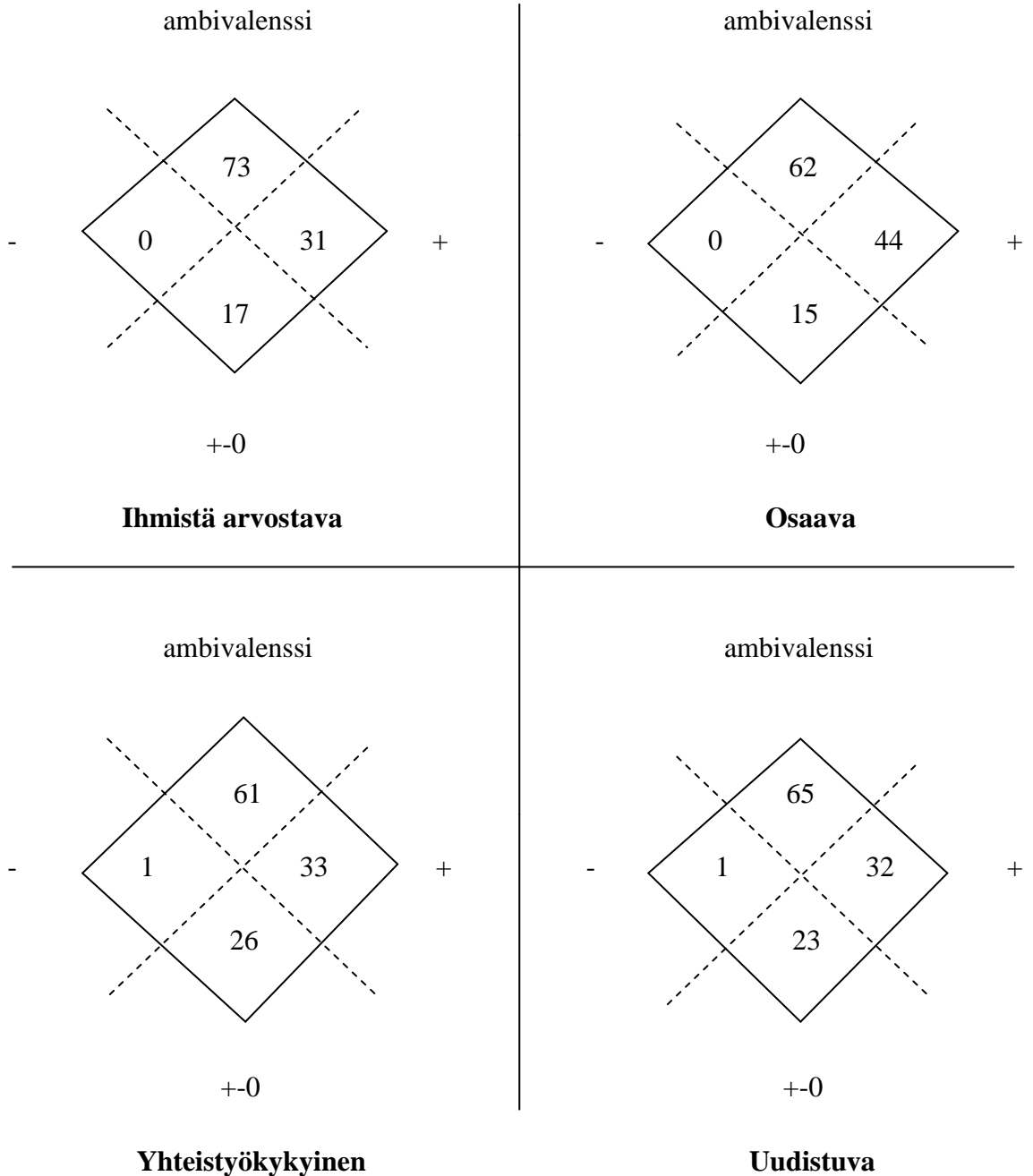
Hallintolaki on yleislaki. Hyvään hallintoon kuuluu mm. käsittelyn julkisuus sekä oikeus tulla kuulluksi, saada perusteltu päätös ja oikeus hakea muutosta päätökseen, mikäli on siihen tyytymätön. Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta on myös yleislaki. Viranomaisen palveluksessa oleva ei saa paljastaa asiakirjan salassa pidettävää sisältöä. Vaitiolovelvollisuus jatkuu sen jälkeen, kun toiminta viranomaisen palveluksessa on päättynyt. Kansaneläkelaitoksen sosiaaliturvaa koskevista tehtävistä säädetään etuuksia koskevissa eri laeissa. Kansaneläkelaitoksen tehtävänä on lisäksi tiedottaa etuuksista ja palvelutoiminnastaan, harjoittaa etuusjärjestelmien ja oman toiminnan kehittämistä palvelevaa tutkimusta, laatia tilastoja, arvioita ja ennusteita sekä tehdä ehdotuksia toimialaansa koskevan lainsäädännön kehittämiseksi. (Kelan eettiset ohjeet.)

Kielilaki on myös yleislaki ja koskee Suomen kansalliskieliä suomea ja ruotsia. Viranomaisten tulee huolehtia siitä, että kielelliset oikeudet toteutuvat käytännössä. Oikeus käyttää suomea ja ruotsia ja saada palvelua näillä kielillä koskee kaikkia. Henkilötietolaki on yleislaki ja se on säädetty toteuttamaan yksityiselämän suojaa sekä muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistämään hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista. Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoimituksessa säättää, että tarvittavat valmiudet omaava viranomainen on niiden rajoissa tarjottava kaikille mahdollisuus lähettää ilmoittamaansa sähköiseen osoitteeseen viesti asian vireille saattamiseksi tai käsittelemiseksi. Lisäksi kaikille on tarjottava mahdollisuus lähettää sähköisesti viranomaiselle sille määrättyjä ilmoituksia, sen pyytämiä selvityksiä tai muita viestejä. Yhdenvertaisuuslaki on myös yleislaki. Yhdenvertaisuus on perusoikeus. Kaikilla tulee olla yhdenvertaiset mahdollisuudet saada palveluja. Yhdenvertaisuuslain mukaan ketään ei saa syrjiä. (Kelan eettiset ohjeet.)

### 3.4 Kelan arvot vastakohtien timanteissa

Tietoisuus Kelan toiminnan eettisyydestä on organisaation keskeinen voimavara. Eettiset periaatteet ja niistä johdetut käyttäytymissäännöt ovat välttämättömiä laadukkaan toiminnan takaamiseksi, koska suhteet asiakkaisiin, sidosryhmiin ja kumppanuksiin ovat osa päivittäistä toimintaa. Eettiset ohjeet ovat osa toimintaa ohjaavaa arvolähtöistä säännöstöä. Ne on otettava huomioon kaikessa toiminnassa. Kelan strategiaperusta on lähtöisin arvoista ja rakentuu näiden neljän arvon ympärille. Eettiset periaatteet, *tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, luottamus, rehellisyys, ammattitaito, tuloksellisuus, puolueettomuus ja riippumattomuus sekä palveluperiaate*, kuuluvat kaikkiin arvoihin. Ne sisältävät Kelan toimintaan ankkuroivia ja organisaation yhteiskuntavastuuta tukevia periaatteita. (Kelan eettiset ohjeet.)

Kelan arvojen toteutumisesta virtuaalitiimitoiminnassa kysyttiin toimihenkilöiltä heille suunnatussa kyselyssä. Jokaisen arvon, ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva, toteutumista pyydettiin arvioimaan erikseen viisiportaisella Likertin asteikolla (1= ei lainkaan, 2= melko vähän, 3= vähän, 4= osittain ja 5= täysin). Vastaukset on analysoitu vastakohtien timantilla. Jokaisen arvon toteutuminen on viety omaan vastakohtien timanttiin kuviossa 4. esitetyllä tavalla. Vastaukset (N=121) on asetettu vastakohtien timanttiin seuraavasti. Vastaukset 1= ei lainkaan, on asetettu timantin vasempaan ruutuun, näkee asiassa kielteisiä puolia ja uhkia. Vastaukset 2= melko vähän ja 4= osittain, on asetettu timantin yläruutuun ambivalenssi, paljon myönteistä ja paljon kielteistä. Vastaukset 3= vähän, on asetettu timantin alaruutuun, ei vahvoja mielipiteitä, neutraali suhtautuminen sekä vastaukset 5= täysin, on asetettu timantin oikeaan ruutuun, näkee asiassa myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia.



Kuvio 4. Kelan arvojen toteutuminen.

Kelan arvon, **ihmistä arvostava**, vastaajista neljäsosa kokee arvon toteutuvan täysin. Yksikään vastaajista ei koe, että arvo ei toteutuisi lainkaan. Yli puolet vastaajista puolestaan kokee arvon toteutuvan melko vähän tai osittain. Alle kuudesosa vastaajista kokee arvon toteutuvan vain vähän. Arvon, **osaava**, vastaajista kolmasosa kokee arvon toteutuvan täysin. Yksikään vastaajista ei koe, että arvo ei toteutuisi lainkaan. Puolet vastaajista kokee arvon toteutuvan melko vähän tai osittain. Alle kuudesosa vastaajista

kokee arvon toteutuvan vain vähän. Arvon, **yhteistyökykyinen**, vastaajista kolmasosa kokee arvon toteutuvan täysin. Yksi vastaajista kokee, että arvo ei toteudu lainkaan. Puolet vastaajista kokee arvon toteutuvan melko vähän tai osittain. Viidesosa vastaajista puolestaan kokee arvon toteutuvan vain vähän. Arvon, **uudistuva**, vastaajista neljäsosa kokee arvon toteutuvan täysin. Yksi vastaajista kokee, että arvo ei toteudu lainkaan. Yli puolet vastaajista kokee arvon toteutuvan melko vähän tai osittain. Kuudesosa vastaajista puolestaan kokee arvon toteutuvan vain vähän.

Johtopäätöksenä Kelan arvojen toteutumisesta voidaan sanoa, että vain kolmasosa vastaajista kokee arvojen toteutuvan täysin. Enemmistö vastaajista katsoo Kelan arvojen toteutuvan melko vähän tai vain osittain virtuaalitiimitoiminnassa. Ottaen kuitenkin huomioon, kuinka tärkeä merkitys arvoilla on. Arvot ohjaavat Kelan toimintaa toiminta-ajatuksen, vision ja strategian lisäksi. Kelan eettisten ohjeiden mukaan eettiset periaatteet, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, luottamus, rehellisyys, ammattitaito, tuloksellisuus, puolueettomuus ja riippumattomuus sekä palveluperiaate, kuuluvat kaikkiin arvoihin. Ne sisältävät Kelan toimintaan ankkuroivia ja organisaation yhteiskuntavastuuta tukevia periaatteita. Eettiset ohjeet ovat osa toimintaa ohjaavaa arvolähtöistä säännöstöä. Jokaisen tulee sisäistää ja sitoutua arvoihin, ennen kuin voi toimia niiden mukaan. Arvokeskustelulla arvot tuodaan käytäntöön ja ne saadaan mukaan jokapäiväiseen toimintaan. Ovatko Kelan arvot arkipäiväistyneet, koska ne eivät toteudu arjen toiminnassa? Onko kenties arvokeskustelun aika?

## 4 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Taustaa ja aikaisempia tutkimuksia

Yritykset joutuvat sopeutumaan entistä dynaamisempaan ja monimutkaisempaan toimintaympäristöön. Joustavuutta, tehokkuutta ja innovatiivisuutta pyritään parantamaan organisoitumalla entistä hajaantuneemmin. Hajaantumisessa on haasteensa. Uudenlaiseen toimintaympäristöön tarvitaan uudenlaisia taitoja. Virtuaalitiimin katsotaan tarvitsevan toimintansa tueksi kasvokkaisia kohtaamisia, vaikka sen olemassaolon peruste on tarjota mahdollisuus toimia tehokkaasti ilman fyysistä läsnäoloa. Virtuaalitiimien joustavuus puolestaan vaatii rinnalleen rakenteita ja kontrollijärjestelmiä, jotka voivat olla tiukempia kuin perinteisessä organisaatiossa. Teknologian huimasta kehityksestä huolimatta, ihmiset eivät ole kehittyneet samassa tahdissa. Yksittäisen ihmisen on vaikea sopeutua kaikkiin niihin lainalaisuuksiin, jotka pätevät teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Pohdittaessa etänä rakentunutta läsnäoloa, virtuaalinen toimintaympäristö todetaan varsin haasteelliseksi. Tällä hetkellä virtuaalisesta vuorovaikutuksesta tiedetään varsin rajallisesti. Siksi alan tutkimusta tarvitaan. Yksin teknologian kehittäminen ei riitä. Tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja, uudenlaista johtajuutta, alaisosaamista ja toimintaympäristön ymmärtämistä. (Saarinen 2009,15.)

Kuusrainen ja Kuusrainen (2001) ovat tutkineet opinnäytetyössään virtuaalitiimin sosiaalista ryhmädynamiikkaa ja viestintäteknologian vaikutusta sen muodostumiseen. Tutkimustulokset osoittivat, että tutkimuskohteena olevan virtuaalitiimin dynamiikka lähtee tiimin tehtävästä. Tiimin jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan ja he pystyivät muodostamaan omissa toimipisteissään pieniä tiimejä, joten sosiaalisen vuorovaikutuksen tarve ei korostunut tässä tiimissä. Sosiaalisen dynamiikan elementit eivät tule esille yhtä voimakkaasti virtuaalitiimissä kuin perinteisessä tiimissä. Sosiaalista vuorovaikutusta kuitenkin tarvitaan tiimin yhtenäisyyden saavuttamiseksi. Viestintäteknologioista käytössä oli pääasiallisesti sähköposti. Tekstivälitteinen viestintä on yleensä persoonatonta, mutta tutkimustulosten mukaan tiimin jäsenet eivät kaipaa viesteihin lisää persoonallisia piirteitä. Tutkijat totesivat, että sosiaalisella ryhmädynamiikalla ei ole tässä tiimissä kovin suurta vaikutusta.

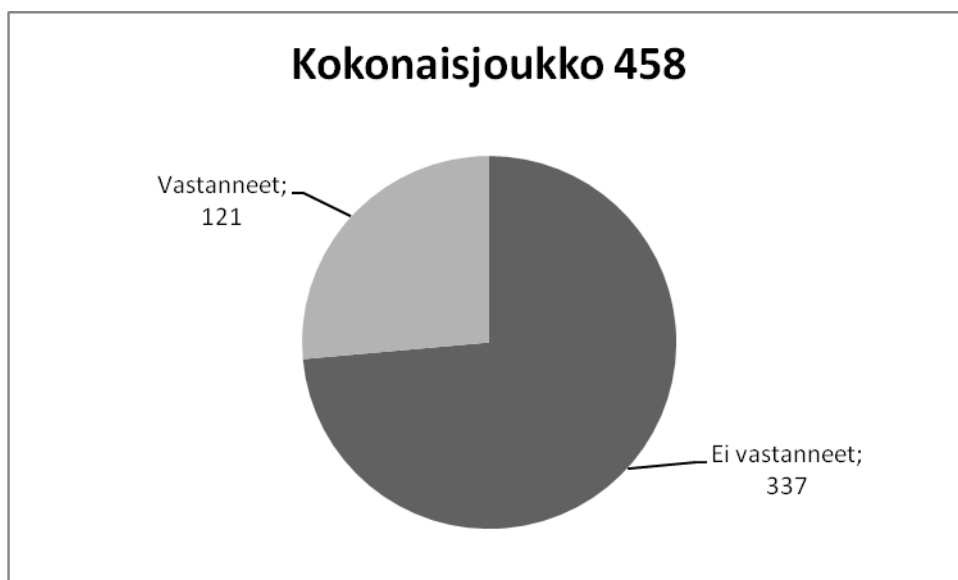
Orpana (2009, 70–72) on tutkinut etuustyön keskittämisen vaikutuksia Kelassa. Tutkielmassaan hän on selvittänyt, miten eri asioita on keskitetty, mitä hyötyä tai

haasteita keskittämisessä on ollut. Tutkimuskohteena Orpanalla oli työnantajien työterveyshuollon hakemuskäsittelyn keskittäminen ja puhelinpalvelun- sekä takaisinperinnän täytäntöönpanon keskittäminen. Orpanan mukaan keskittämistä voisi harkita etuuksissa, joissa henkilöstön tarve on vähäistä. Keskittämisen ansiosta korvaustoiminta on tehokkaampaa. Keskitetyn etuuden henkilöstöresurssien seuraaminen, neuvonnan ja koulutuksen koordinointi sekä organisointi ovat helpompaa. Keskittämistä tulisi myös harkita toteutettavan asteittain, jotta se ei olisi niin radikaali muutos. Keskittämistä suunniteltaessa tulisi huomioida vakuutuspiirien resurssit. Käsittelypaikka myös tulisi sijoittaa vakuutuspiiriin, jossa on jo valmiina etuuteen liittyvää osaamista.

#### 4.2 Vastaajien perusprofiili

Manka (2008,167) määrittelee hyvän työyhteisön rakenteeltaan matalaksi ja sen ilmapiiri on ihmistä arvostava. Työn hallinnan lisääminen lisää laajemmin hyvinvointia. Mahdollisuus vaikuttaa oman työn pelisääntöihin ja tavoitteisiin lisää hallintaa. Työn on oltava myös sopivasti kuormittavaa ja haasteellista. Aineistoa tutkimukseen kerättiin kyselyn avulla, joka tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Kysely lähetettiin Webropol sähköpostikyselynä yhteensä 458 Kelan toimihenkilölle. Kyselyn kahdella ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajien perusprofiilia. Vastaajien perusprofiilin kuvaamista varten selvitettiin vastaajan asemaa työyhteisössä, toimiiko esimiestehtävissä vai toimihenkilön tehtävissä. Lisäksi pyydettiin ilmoittamaan etuudet, joiden käsittely kuuluu toimenkuvaan.

Kuviossa 5. on kuvattu kyselyn kokonaisjoukko sekä vastanneiden ja ei vastanneiden jakaantuminen. Kyselyyn vastasi 121 toimihenkilöä, mikä on 26,4 % kokonaisjoukosta.



Kuvio 5. Kyselyn kokonaisjoukko.

Vastanneista 106 toimii toimihenkilön tehtävissä ja 15 esimiestehtävissä. Vastausprosentin ollessa 26,4 kyselyn katoprosentti nousee 73,6 %.

Toisessa perusprofiilia koskevassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan ne Kelan etuudet, joiden valmistelu- ja ratkaisutyö kuuluu vastaajan toimenkuvaan. Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, montako etuutta kunkin vastaajan toimenkuvaan ja osaamisalueeseen kuuluu. Taulukossa 3. on eritelty vastaajat sekä etuustyypit. Taulukosta ilmenee, kuinka moni vastaajista käsittelee kutakin etuutta.

Taulukko 3. Toimenkuvaan kuuluvat etuudet.

ETUUSTYYPPI	VASTAAJAT	
	esimies	toimihenkilö
Perhe-etuus	3	18
Opintoetuudet		14
Työttömyysturva		17
Sairastaminen	8	36
Kuntoutus	1	13
Eläke-etuudet	1	25
Asevelvolliset		4
Asumisen tuet	4	26
Maasta ja maahan muutto		7
<b>Yhteensä</b>	<b>17</b>	<b>156</b>

Toimihenkilöinä toimivista 58 vastaajaa ilmoitti toimenkuvaan kuuluvan yhden etuuden käsittelyn, 30 kahden etuuden käsittelyn, kaksi vastaajaa ilmoitti käsittelevänsä neljää etuutta ja kolme vastaajista ilmoitti käsittelevänsä 6, 7 ja 9 etuutta. Nämä vastaajat toiminevat asiakaspalvelussa ja ovat vastanneet, minkä etuuslajin hakemuksia kukin vastaanottaa asiakkailta. Näin monen etuuden hallitseminen ratkaisutasolla on lähes mahdotonta tämän päivän Kelan arjessa. Esimiesasemassa toimivista 14 vastaajan toimenkuvaan kuuluu yhden etuuden käsittely ja yhden vastaajan toimenkuvaan kolmen etuuden käsittely. Johtopäätöksinä voidaan sanoa, että vastanneista joka toisen toimihenkilön toimenkuvaan kuuluu yhden etuuden käsittely ja joka toisen toimihenkilön kahden etuuden käsittely. Vastanneista esimiesasemassa toimivan toimenkuvaan kuuluu pääasiassa yhden etuuden käsittely.

#### 4.3 Työskentelymallit

Kehitettäessä delegointi- ja vuorovaikutustaitoja, oppii jakamaan tehtäviä useamman henkilön kesken. Hyvät vuorovaikutustaidot mahdollistavat sellaisten työyhteisöjen luomisen, jossa jokaisen on mahdollista noudattaa omaa temperamenttiaan, rytmiiään ja työskentelytapaansa. Se lisää työyhteisöjen yhteenkuuluvaisuutta, luottamusta, luovuutta ja tehokkuutta. Jokainen voi olla luova, mutta innovaatiot syntyvät harvoin yksin. Ne edellyttävät yhteistyötä. Siksi jaettu tieto on valtaa. Yhä useampi työssään toimii erilaisissa tiimeissä ja verkostoissa, joissa esimiehen rooli on muuttunut alaisten itsensä johtamisen mahdollistajaksi. Yhteistyön kehittämistä varten usein riittää, jos tiimit saadaan toimimaan avoimesti hyvän yhteistyön hengessä ja pohtimaan yhdessä tiimin jäsenten vahvuuksia ja työkuormaa. Taikasanat ovat yhteiset tavoitteet ja luottamus niin itseen kuin muihin. Myös yhteinen huumori kasvattaa hyvää henkeä. Se auttaa jaksamaan ja näkemään vaikeissakin tilanteissa uusia ratkaisuja. Huipputiimin tunnistaa yhteisestä tavoitteesta ja kaikkien voimavarojen tehokäytöstä. Syntyäkseen huipputiimi vaatii sitoutuneita jäseniä, jotka ovat antaneet oman panoksensa tiimin kehittämisessä. (Salminen & Heiskanen 2009, 147–148.)

Kelassa yhtenä työskentelymallina käytetään virtuaalitiimitoimintaa. Vainion ja Mäensivun (2006, 7-9) määritelmä virtuaalitiimistä, jota voidaan kutsua myös hajautetuksi organisaatioksi, on joukko ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään

yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Keskinäisessä viestinnässä käytetään pääasiassa elektronisia viestintävälineitä. Toiminta tiimissä perustuu yhteiseen päämäärään, jonka saavuttamiseksi työskennellään pelkästään verkkotyökalujen kautta. Elektronisilla työvälineillä ja oppimisympäristöillä on merkittävä rooli virtuaalitiimin toiminnassa. Ne mahdollistavat osallistumisen yhteiseen toimintaan ja kehittämishankkeisiin fyysisesti eri paikoista. Sama- ja eriaikainen osallistuminen sekä nopea tietojen vaihtaminen mahdollistavat prosessin jatkuvuuden. Virtuaaliset työskentelymuodot vähentävät myös matkoihin käytettyä aikaa ja matkakustannuksia. Orpana (2009, 11) kirjoittaa Kelassa keskitetyn toiminnan tarkoittavan sitä, että tietyn etuuden tai asian ratkaisuvastuu on keskitetty tiettyyn yksikköön. Keskittäminen voi olla alueellista, jolloin vakuutusalueen sisällä ratkaisuvastuu on määrätty tietylle vakuutuspiirille tai toimistolle. Myös vakuutuspiirin sisällä voidaan etuuksia keskittää tietylle toimistolle. Keskittäminen voi olla myös valtakunnallista.

Taulukossa 4. on eritelty Kelassa työskentely kolmeen työskentelymalliin eli perinteiseen, virtuaalitiimiin sekä etuuskoritoimintaan. Taulukossa on myös kuvattu työntekijän sijainti kussakin työskentelymallissa.

Taulukko 4. Työskentelymallit.

KELASSA TYÖSKENTELEMALLIT		
Perinteinen	Virtuaalitiimitoiminta	Etuuskoritoiminta
Kaikki työntekijät työskentelevät samassa toimistossa.	Tiimin jäseniä työskentelee eri toimistoissa.	Kaikki saman etuuden tekijät työskentelevät samassa toimistossa.

Perinteisessä työskentelymallissa kaikki työntekijät työskentelevät samassa toimistossa. Virtuaalitiimissä tiimin jäseniä työskentelee myös muissa toimistoissa. Etuuskoritoiminnassa toimistoihin on keskitetty toisiinsa kiinteästi liittyviä etuuksia ja kaikki saman etuuden tekijät työskentelevät samassa toimistossa. Tämän osa-alueen kysymyksissä tuli valita yksi kolmesta työskentelymallista, missä työskentelee. Lisäksi pyydettiin valitsemaan, missä ryhmässä työtä tekisi ja miksi, jos itse saisi valita. Taulukossa 5. on kuvattu vastaajien (N=121) jakaantuminen eri työskentelymalleihin.

Taulukko 5. Työskentelymalleihin jakaantuminen.

TYÖSKENTELYMALLI	N	%
Perinteinen, jolloin kaikki etuuden tekijät työskentelevät samassa toimistossa.	21	17,4
Virtuaalitiimi, jolloin osa tiimin jäsenistä toimii eri toimistoissa.	86	71,0
Etuuskori ja toimin samaa etuutta tekevien kanssa samassa toimistossa.	14	11,6
Yhteensä	121	100

Vastaajista 21 työskentelee perinteisessä, 86 työskentelee virtuaalitiimeissä ja 14 työskentelee etuuskoreissa. Etuuskoritoiminta on työskentelymalleista uusin ja käytössä lähinnä Etelä-Suomen alueella niissä vakuutuspiireissä, joissa toimistojen etäisyydet toisistaan eivät ole kovin pitkät. Kukin etuuskori sisältää toisiinsa kiinteästi liittyviä etuuksia. Etuuskoritoimintaa on mm. kyselyyn osallistuneessa Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä. Vajaa 20 % vastaajista työskentelee perinteisesti. Noin 70 % eli valtaosa vastaajista työskentelee virtuaalitiimeissä. Etuuskorimallissa puolestaan vastaajista työskentelee reilut 10 %. Kaikille vastaajista työskentelymallilla ei kuitenkaan ole merkitystä. Siitä aiheesta suoria lainauksia kyselyyn vastanneiden kommentteista, joissa työskentelymuotoa tärkeämmäksi nousee verkkotyökalujen toimivuus arjen työkaluina.

Virtuaalitiimeissä on ihan hyvä työskennellä nykyaikana, varsinkin silloin, jos omassa toimistossa olisi osa tiimin jäsenistä. Nykyaikaiset yhteydet pelaavat ja voi aina tavoittaa toisen, eikä tarvitse matkustaa pitkiä matkoja.

Mielestäni mallilla ei ole käytännössä suurtakaan merkitystä. Tärkeintä on saada tarvittaessa yhteys etuusvastaavaan, mikä onnistuu myös sähköpostilla ja puhelimella. Toki kätevintä on käydä etuusvastaavan huoneessa parin metrin päässä.

Mielestäni työskentelymallilla ei ole työn tekemiseen suurta vaikutusta, työvälineet ovat hyvät joten kaikki työskentelymallit ovat hyviä.

Taulukossa 6. on eritelty vastausten (N=99) jakaantuminen omavalintaisen työskentelymallin mukaisesti. Työskentelymallien kesken valinnat menivät kutakuinkin tasan. Jokaisella mallilla on omat hyvät puolensa.

Taulukko 6. Omavalintainen työskentelymalli.

	N	%
Perinteinen	28	27,7
Virtuaalitiimi	38	37,6
Etuuskori	27	26,7
Ei merkitystä	6	5,9
Yhteensä	99	97,9

Mikäli olisi mahdollista valita työskentelymalli, vastanneista 28 työskentelisi mieluiten perinteisesti. Eli toisin sanoen perinteisessä työskentelymallissa työskentelevien määrä nousisi nykyisestä 21. Työskentely saman etuuden tekijöiden kanssa lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja turvallisuutta osaamisen kannalta työssä, avun ollessa lähellä.

Mielestäni siinä, että työntekijät ovat fyysisesti samassa paikassa, on monia hyviä puolia. Asioista voi spontaanisti keskustella työkavereiden kanssa. Kaikkea ei tarvitse etsiä ohjeista. Samalla tulee tärkeä sosiaalinen verkosto.

Perinteinen malli on paras. Asiakkaita varten on aina apua saatavilla kaikista parhaiten, kun joka toimistossa on joka etuuden osaavia ihmisiä.

Ainakin uuden oppimisessa olisi etua, jos olisi samasta toimistosta. Kyllä sitä väkisin jää osa tiedosta saamatta kun eri toimistossa.

Perinteinen malli on toimiva ja oman etunsa antaa, että kaikki toimihenkilöt ovat saman katon alla.

Parempi tehdä töitä, kun saman etuuden tekijät ovat lähellä. Ns. hiljainen tieto siirtyy paremmin, kun yhdessä pohditaan tapauksia.

Tiedonkulku ja käytännön järjestelyjen järjestäminen helpompaa. Lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Kelassa perinteisellä työskentelymallilla on pitkä historia. Se on tuttu ja turvallinen toimintaympäristö. Työkaverit ovat tuttuja ja vaikeita asioita on helppo pohtia yhdessä ”pyöreän pöydän” ääressä.

Humalan (2007, 27–30) mukaan osallistuminen onnistuu myös virtuaalisesti. Yksittäiselle ihmiselle totuttujen työskentelytapojen muuttaminen ja virtuaalityöhön opettelu eivät aina tapahdu hetkessä. Pitkän tähtäimen ja kestävä kehityksen pohjalta paras lopputulos on se, että sekä johtajat että johdettavat kokevat yhteisen työskentelyn hyödyttävän itseään. Omaehtoinen tai kollegan kokemus virtuaalityöstä ja

virtuaalityökalujen käytöstä voi olla tehokas motivaatio uusien työkalujen käyttöönottoa harkitseville. Tutun ihmisen kokemukset ja häneltä tarvittaessa saatava apu vähentävät arkuutta lähteä kokeilemaan virtuaalityöskentelyä. Se, että ihminen kokee yhteisöllisyyttä, osallisuutta johonkin isompaan kokonaisuuteen, voi myös motivoida uuden työskentelytavan opetteluun. Virtainlahti (2009, 118–119) kirjoittaa, kuinka tiimejä ja työryhmiä käytetään yleisesti synnyttämään vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välille ja sitä kautta edesauttamaan tietojen ja taitojen välittämistä. Tiimillä tarkoitetaan itseohjautuvaa ryhmää ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun saakka yhteistyössä. Tiimin muodostavat tietyt nimetyt henkilöt, joilla on oma, selkeästi määritelty missio ja se toimii itseohjautuvasti. Tiimin yhteiset toimintatavat ja tavoitteet tukevat tietojen ja tietämyksen välittämistä. Tavoitteiden saavuttamiseksi tiimit tarvitsevat kaikkien jäsenten osaamista ja tietämystä. Tiimin yhteistä osaamista voidaan kehittää jakamalla jokaisen jäsenen tietämystä muille tiimissä. Yhteistoiminnallista toimintaa tiimissä pidetään tehokkaana keinona jakaa tietämystä. Jakaminen tapahtuu hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa. Tieto täsmentyy vuoropuhelun, keskustelujen, kokemusten jakamisen ja havainnoimisen kautta.

Humala (2007, 13) arvioi johtamisen verkossa olevan yhtä todellista kuin arkipäiväinen johtaminen kasvokkain. Virtuaalijohtaminen on osa muutosprosessia, jonka taustalla on toimintamallien muuttuminen tietyssä paikassa johtamisen toimintamallista. Virtuaalijohtaminen on yksi tämän päivän johtamisjärjestelmistä. Verkkoa voi joustavasti käyttää myös muiden töiden ohessa. Virtuaalijohtaminen voi olla innovaatio, joka hyödyntää tietoa ja osaamista kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudella tavalla. Erämetsän (2009, 27) mukaan esimiehen tehtävä on saada johtamassaan kokonaisuudessa onnistumisia aikaan. Onnistumisella tarkoitetaan sitä, että koko johdettava joukkue onnistuu. Se, miten itse onnistut esimiehenä, mitataan johdettaviesi menestyksenä. Onnistumisesi tulee muiden onnistumisten kautta. Nurmio ja Turkki (2010, 12) puolestaan kirjoittavat, kuinka verkostoja on johdettava omalla esimerkillä. Uuden vuorovaikutuksen ajan johtajuus vaatii herkkyyttä ja läsnäoloa. Asiakkaat, työntekijät ja kumppanit kohdataan ihmisinä ja tasavertaisina. Näin toimivan johtajan organisaatiossa olevat työntekijät uskaltavat ottaa riskejä, innovoida ja luoda uutta.

Mikäli olisi mahdollisuus valita työskentelymalli, virtuaalitiimissä työskentelevien määrä puolestaan laskisi. Vastanneista 86 työskentelee nykyisin virtuaalitiimeissä ja jos

voisi itse valita, vastaajista 38 valitsi virtuaalitiimin. Toisin sanoen virtuaalitiimissä työskentelevien määrä putoaisi noin puolella. Virtuaalitiimi työskentelymuotona mahdollistaa työskentelyn mistä tahansa toimistoista hyvän ja kattavan tietoverkon ja teknisten laitteiden avulla. Myös johtajien teemahaastattelussa (Liite 2.) nousi esille nykyinen kehittynyt tekniikka työskentelyn tukena. Tekniikka tukee vahvasti nimenomaan virtuaalista työskentelyä. Etenkin Lapin vakuutuspiirissä, jossa toimistojen etäisyydet toisistaan ovat pitkät, virtuaalitiimi työskentelymuotona on toiminnan edellytys. Yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattamisen tärkeys korostuu kyselyyn vastanneiden kommentteissa virtuaalitiimityöskentelystä.

Pidän tärkeänä, että samassa toimistossa on toinenkin tähän tiimiin kuuluva henkilö, joka tekee samaa etuutta kuin minä. Nautin face-to-face-keskusteluista ja pätkäilyistä. Moni asia on ratkennut, kun sitä on yhdessä pohdittu.

Virtuaalitiimi toimii, kun osa tiimin jäsenistä on entuudestaan tuttuja ja fyysisestikin tavattu. Koulutus ja yhteiset pelisäännöt olisi helpompi toteuttaa, jos työskentelisimme samassa toimistossa. Olen pitkään työskennellyt yksin ja itsenäisesti. Sopii minulle. Toisinaan kaipaankin kyllä ”vertaistukea”.

Ehdoton edellytys virtuaalitiimissä toimimiselle on se, että on pelisäännöt ja niitä myös noudatetaan.

Virtuaalitiimi toimii nykyisen tekniikan avulla hyvin.

Virtuaalitiimi on tätä päivää ja tulevaisuuden työskentelytapa monilla eri aloilla. Virtuaalitiimin toimintaa tulee kuitenkin kehittää töiden sujumisen vuoksi. Virtuaalitiimit eivät saisi olla liian isoja.

Nykytekniikalla virtuaalitiiminä työskentely on helppo tapa muutoin tekniikan mahdollisuuksien tuhlaamista.

On tärkeää tuntea oman tiiminsä jäseniä. Tämä mataloittaa myös kynnystä ottaa yhteyttä toisiin tiimin jäseniin. Hyvät, luottamukselliset suhteet tuovat työskentelyyn myös turvallisuutta ja näin tukevat osaltaan yksin työskentelyä.

Tiimityöstä on useilla työpaikoilla jo pitkät perinteet. Kolmanneksessa niistä työpaikoista, joissa tiimejä käytetään, on tiimityötä tehty jo yli kymmenen vuotta. Yleisintä tiimityötä on julkisella sektorilla ja asiantuntijaorganisaatioissa. (Mamia & Melin 2006, 24.)

Etuuskoreissa vastaajista työskentelee 14. Mikäli voisi itse valita työskentelymuodon, etuuskorissa toimivien määrä nousisi kaksinkertaiseksi. Etuuskoritoiminnan työskentelymallina valitsi 27 vastaajista. Tärkeänä tässä työskentelymallissa pidetään tiimin tukea, joka on omassa toimistossa. Etuuskoritoiminta on käytännöllinen vaihtoehto silloin, kun toimistot sijaitsevat lähellä toisiaan. Myös etuuskoreissa toimivat ovat kommentoineet etuuskoritoiminnan hyvistä puolista.

Tiedon vaihto on sujuvaa.

Hankalissa tilanteissa on samaa työtä tekevä lähellä.

Helpompi sopia asioita.

Tämä malli on hyvä eli saa tukea omasta tiimistä, mutta kaikkia ei kuitenkaan ajeluteta pitkän työmatkan päähän. Onhan työ kuitenkin itsenäistä.

Silloin helpompi toimia ja kaikki tuntevat kuuluvansa samaa tiimiin paremmin.

Mahdollisuus pätkäillä ratkaisukäytäntöjä likellä olevien tiimikaverien kanssa, mm. erityiskysymykset.

Tiimin tuki ongelmatapausten selvittelyssä.

Face-to-face keskustelu on mielekästä. Ongelman kohdatessa, eri toimistossa työskentelevää tiimin jäsentä ei saa aina heti kiinni. On helppo käydä naapurihuoneessa tai kokoontua omassa toimistossa saman etuuden tekijöiden kanssa pohtimaan vaikeita tapauksia. Kaikkeen kuitenkin tottuu.

Kuudelle vastaajista puolestaan ei ollut merkitystä, missä mallissa työskentelee. Tärkeää on, että työkokouksia järjestetään ja työvälineet ovat toimivat. Myös organisointitapa ja henkilökemiat katsottiin tärkeiksi.

Mallilla ei ole mielestäni merkitystä varsinaisen työn tekemisen kannalta, mutta etuuden yhteiset palaverit, joissa sovitaan etuuden tekemisen pelisäännöistä/linjavedoista tulisi ehdottomasti järjestää niin, että kaikki ovat asioista sopimassa kasvotusten.

Mielestäni työskentelymallilla ei ole työn tekemiseen suurta vaikutusta, työvälineet ovat hyvät joten kaikki työskentelymallit ovat hyviä.

Kaikissa on puolensa, mutta suurta merkitystä asialla ei ole. Nykyinen on hyvä järjestelmä, mutta muutkin voisivat olla. Organisointitapa ja henkilökemiat ratkaisevat.

Vastaukset kuvaavat kuinka itsenäisesti työtä pystyy tekemään, kun on käytössä toimivat työvälineet. Sovitut menettelytavat, ohjeistukset ja koulutukset sekä etuusvastaavan vankka tuki tukevat työskentelyä kaikissa työskentelymalleissa.

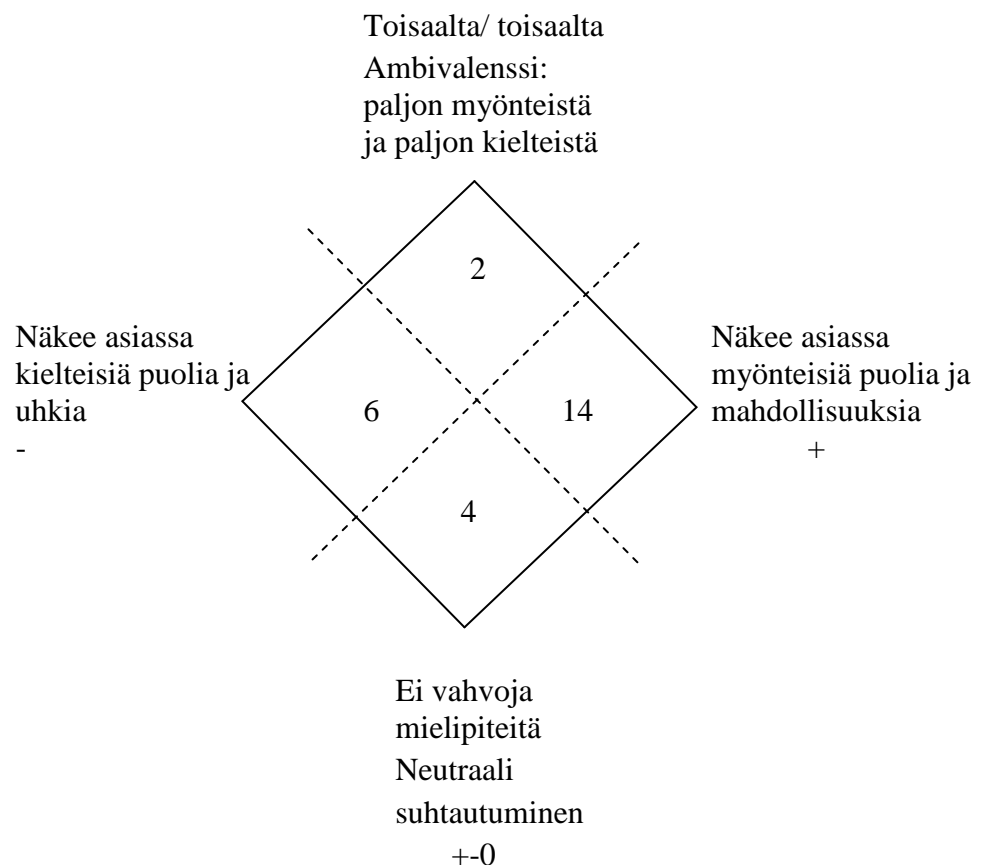
Etuuskorissa toimivaa pyydettiin vielä arvioimaan muutosta muutettaessa virtuaalitiimistä samassa toimistossa työskentelevään tiimiin. Kysymyksessä oli kuusi kohtaa, koskien työn tekemistä, osaamisen kehittymistä, pelisääntöjen noudattamista, työssä jaksamista, työn mielekkyyttä sekä työkavereiden läsnäoloa työyhteisössä. Vastausvaihtoehtoina olivat valmiit mielipideväittämät, joista tuli valita Likertin asteikolla 1-5 parhaiten itseä koskeva vaihtoehto. Lisäksi vastaukset pyydettiin perustelemaan. Taulukosta 7. käyvät ilmi annettujen vastausvaihtoehtojen mukaiset jakaumat. Kysymykseen vastasi 40 henkilöä.

Taulukko 7. Muutoksen kokeminen etuuskorissa toimivalla.

		Täysin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	En tyytyväinen, enkä tyytymätön	Melko tyytymätön	Täysin tyytymätön	Yhteensä
Työn tekeminen	N	8	21	8	2	1	40
	%	20	52,5	20	5	2,5	100
Osaamisen kehittyminen	N	7	17	11	2	3	40
	%	17,5	42,5	27,5	5	7,5	100
Pelisääntöjen noudattaminen	N	7	16	9	7	1	40
	%	17,5	40	22,5	17,5	2,5	100
Työssä jaksaminen	N	6	14	11	6	3	40
	%	15	35	27,5	15	7,5	100
Työn mielekkyys	N	6	15	12	6	1	40
	%	15	37,5	30	15	2,5	100
Työkavereiden läsnäolo	N	14	15	7	2	2	40
	%	35	37,5	17,5	5	5	100

Jokaisen kysymyksen kohdalla melko tyytyväisten osuus oli suurin. Työn tekemiseen melko tyytyväisten osuus oli yli puolet. Osaamisen kehittymiseen ja pelisääntöjen noudattamiseen melko tyytyväisten osuus oli vajaa puolet vastaajista. Työssä jaksamiseen puolestaan melko tyytyväisten osuus oli arviolta kolmasosa vastaajista. Työn mielekkyydestä kysyttäessä melko tyytyväisten osuus oli yli kolmasosa vastaajista, toisaalta lähes sama määrä eli kolmasosa vastaajista eivät olleet tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä.

Vastausten analysoinnissa vastakohtien timanttia on tästä eteenpäin käytetty soveltaen. Kuviossa 6. on kuvattu perusteluja (N=26) etuuskorissa toimivien kokemuksista muutoksesta, muutettaessa virtuaalitiimistä samassa toimistossa työskentelevään tiimiin.



Kuvio 6. Muutoksen kokeminen.

Muutoksessa näki kielteisiä puolia ja uhkia kuusi vastaajaa. Kaksi vastausta oli ambivalenssia eli vastaajat kokivat asiassa paljon myönteistä ja paljon kielteistä, neljä vastaajaa suhtautui neutraalisti, ei vahvoja mielipiteitä. Muutoksessa näki myönteisiä

puolia ja mahdollisuuksia puolestaan 14 vastaajaa. Taulukkoon 8. on viety kyselyyn vastanneiden kommentteja jokaisen timantin eri lohkon näkökulman mukaisesti.

Taulukko 8. Kokemuksia muutoksesta.

POSITIIVINEN	NEGATIIVINEN
<p>Ongelmatilanteissa saa apua heti työkaverilta.</p> <p>Ratkaisutyössä muun tiimin tuki tärkeää. Esimiestyössä työvuorosuunnittelu helpompaa ja voi reagoida nopeammin, kun tietää ketä paikalla. Koulutusta ja palavereja helpompi järjestää.</p>	<p>Yksin etuuden kanssa. Pelisääntöjä ei noudateta ja harvoissa tapaamisissa puhutaan.</p> <p>Joskus työn tekeminen jää vähemmälle, kun on vaikea keskittyä suuressa ryhmässä ja keskeytyksiä tulee runsaasti.</p>
AMBIVALENSSI	NEUTRAALI
<p>Omaa työssä jaksamista heikentää pitkä työmatka. Työn mielekkyys on vähentynyt toimenkuvien kapeuduttua. Muuten hyvä malli, jossa samaa etuutta tekeviä samassa toimistossa. Jää hyötyineen hopealle.</p>	<p>Työ on mielekästä – se on tietty, mutta vielä mielekkäämpää se olisi, jos varmasti osaisi etuuden, ennen kuin sitä vaaditaan tavoitteissa pysymistä.</p>

Muutos on aina uusi kokemus ja saa aikaan monenlaisia ajatuksia. Ennen kuin uusi toiminta on käynnistynyt ja arkipäiväistynyt, siihen menee aikaa. Kehitys ei yleensä mene huonompaan suuntaa. Päinvastoin. Muutos koetaan monella tavalla. Toisinaan muutokset aiheuttavat muutosvastarintaa, ennen kuin tietoa asioista on tullut riittävästi. On myös pelottavaa mennä oman turvallisuusalueen ulkopuolelle.

#### 4.4 Virtuaalitiimi

Tämän osa-alueen kysymyksissä pyydettiin arvioimaan virtuaalitiimin toimintaa virtuaalitiimissä työskenneltäessä. Kysymyksessä oli kuusi eri kohtaa, koskien resursseja, tavoitteita ja niihin pääsemistä, pelisääntöjä ja niiden noudattamista sekä toiminnan vaikutusta työn tehokkuuteen. Vastausvaihtoehtoina olivat valmiit mielipideväittämät, joista tuli valita Likertin asteikolla 1-5 parhaiten itseä koskevat

vaihtoehdot. Lisäksi vastaukset pyydettiin perustelemaan. Taulukossa 9. on kuvattu vastausten (N=83) jakaantuminen.

Taulukko 9. Virtuaalitiimitoiminnan arviointia.

Virtuaalisen tiimin toiminta		Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei vastausta	Yhteensä
Tiimitoimintaan on resursoitu riittävästi	N	15	24	31	9	4		83
	%	18,1	28,9	37,3	10,8	4,8		100
Tiimeille on asetettu tavoitteet	N	36	39	5	3	0		83
	%	43,4	47	6	3,6	0		100
Tiimit pääsevät tavoitteisiin	N	22	39	14	8	0		83
	%	26,5	47	16,9	9,6	0		100
Tiimeille on asetettu pelisäännöt	N	38	33	9	3	0		83
	%	45,8	39,8	10,8	3,6	0		100
Pelisääntöjä noudatetaan	N	11	35	24	12	0	1	83
	%	13,4	42,7	29,3	14,6	0		100
Tiimityöskentelyllä on vaikutusta työn tehokkuuteen	N	26	34	17	4	1	1	83
	%	31,7	41,5	20,7	4,9	1,2		100

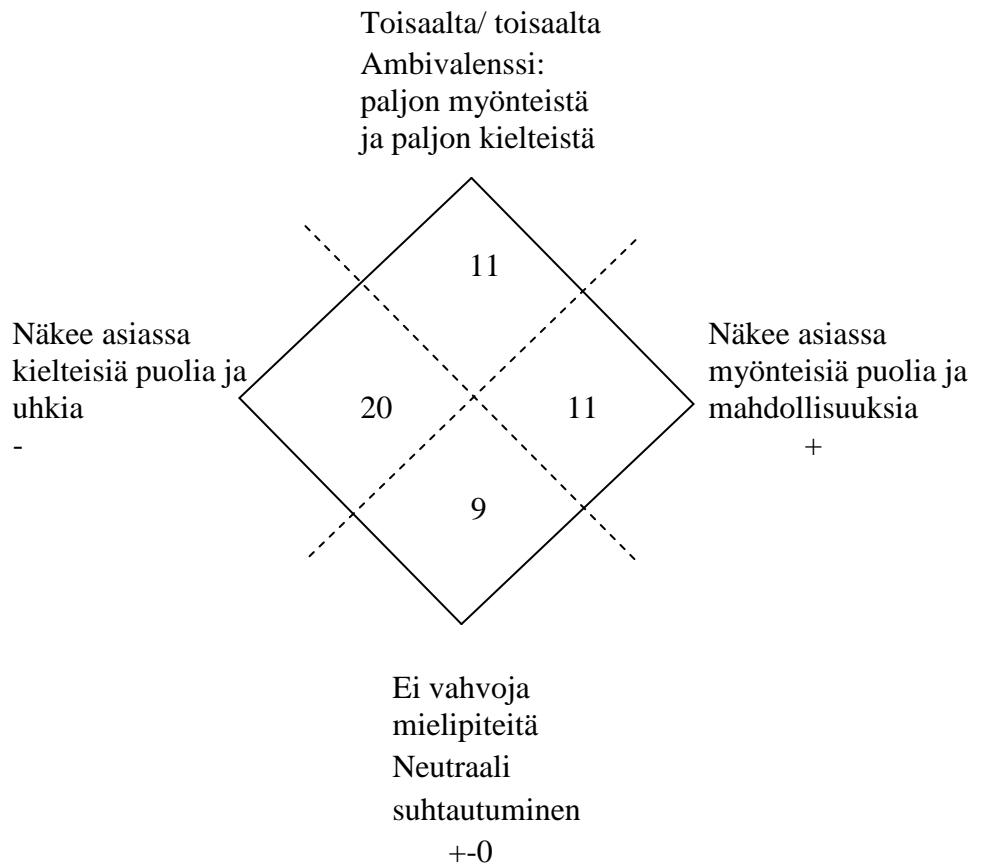
Väittämään tiimitoiminnan riittävästä resursoinnista, lähes puolet vastaajista ei olleet samaa eikä eri mieltä. Väittämään tiimeille asetetuista tavoitteista, lähes kaikki vastaajat puolestaan olivat täysin samaa mieltä tai samaa mieltä. Väittämään tiimien pääsemisestä tavoitteisiin, vastaajista lähes puolet oli samaa mieltä. Väittämään tiimeille asetetuista pelisäännöistä, lähes kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai samaa mieltä. Väittämään, että pelisääntöjä noudatetaan, yli kolmasosa vastaajista oli samaa mieltä. Samoin väittämään tiimityöskentelyllä on vaikutusta työn tehokkuuteen, vastaajista yli kolmasosa oli samaa mieltä.

Virtuaalityöskentelyyn kuten muuhunkin työskentelyyn tarvitaan selkeät toimintamuodot ja pelisäännöt. Vaikka ne muotoutuvat koko työskentelyn ajan, niitä on syytä tarkistaa ja muokata koko ajan. Tärkeintä on ryhmän jäsenten välinen luottamus, vuorovaikutus ja me-henki. Virtuaalityöskentely ei poikkea perinteisestä työprosessista. Se vaatii johtamista, hyviä työskentelytapoja, selkeitä tavoitteita, itsensä johtamisen taitoa sekä taitoa valita työstettäviin asioihin soveltuvia työskentelymenetelmiä ja

työkaluja. Virtuaalitiimin suuri haaste on ryhmän koossa pitäminen niin, että jokainen tuntee kuuluvansa joukkoon. (Vainio & Mäensivu 2006, 22–23.) Kyselyyn vastanneiden kommentteista mielipide virtuaalitiimin toiminnasta ja siitä, kuinka suuri merkitys pelisäännöillä ja niiden noudattamisella on.

Virtuaalitiimin toiminnassa ei ole ollut suurempia ongelmia, joten työskentelisin edelleen näin. Kokoonnumme pari kertaa vuodessa päiväksi palaveeraamaan ja siellä sovimme ja tarkistamme pelisääntöjä. Niistä tehdään kirjallinen muistio. Ehdoton edellytys virtuaalitiimissä toimimiselle on se, että on pelisäännöt ja niitä myös noudatetaan.

Kuviossa 7. on kuvattu perustelut (N=51) vastakohtien timantissa virtuaalisen tiimin toiminnasta virtuaalitiimissä työskenneltäessä.



Kuvio 7. Virtuaalitiimitoiminnan arviointia.

Vastaajista 21 näkee toiminnassa kielteisiä puolia ja uhkia. Yli puolet vastaajista kokee negatiivisena asiana pelisääntöjen noudattamatta jättämisen. 11 vastausta on ambivalenssia eli vastaajat näkevät asiassa paljon myönteistä ja paljon kielteistä. Kahdeksan vastaajaa suhtautuu asiaan neutraalisti eli heillä ei ole asiaan vahvoja mielipiteitä. Vastaajista 11 puolestaan näkee virtuaalitiimitoiminnassa myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia. Taulukkoon 10. on viety kyselyyn vastanneiden kommentteja jokaisen timantin eri lohkon näkökulman mukaisesti. Vastauksissa näkyy vakuutuspiirin yhdistyminen ja se, että toiminta ei ole vielä arkipäiväistynyt.

Taulukko 10. Kokemuksia toiminnasta.

POSITIIVINEN	NEGATIIVINEN
<p>Selkeät pelisäännöt helpottavat työskentelyä.</p> <p>Kaikki toimii ihan hyvin, vaikka kaikki ei samassa toimistossa olekaan. Työvälineet ja ohjelmat ovat hyviä että niiden avulla pystyy toimimaan todella mainiosti.</p>	<p>Tiimille on asetettu pelisäännöt, mutta niiden noudattaminen ei ole 100 %. Tämä harmittaa.</p> <p>Pidän virtuaalitiimiä huonona vaihtoehtona, liikaa yksin työskentelyä.</p>
AMBIVALENSSI	NEUTRAALI
<p>Pääasiassa tiimin pelisääntöjä noudatetaan. Yleensä niitä rikkovat vain tietyt ihmiset tahallisesta ja muut jos rikkovat niin vahingossa kun eivät muista mitä on sovittu.</p> <p>Tiimityöskentely on hajanaista ja tuki (jos sitä tarvitsee) on aina kaukana. Korissa, työskentely on samassa yksikössä, yhteistyö, avoimuus ja tuki olisi tehokkaampaa ja parempaa.</p>	<p>Vaikea vielä antaa mitään palautetta, työskentely virtuaalitiimissä vasta alkanut.</p> <p>En huomaa muutosta.</p> <p>Vaikea arvostella, koska olen siirtynyt tähän tehtävään 1.9.2010.</p> <p>Samat säännöt kuin muillakin.</p>

Lapin, Etelä-Lapin ja Meri-Lapin vakuutuspiirit ovat yhdistyneet 1.1.2011 Lapin vakuutuspiiriksi. Vakuutuspiirien yhdistymisellä on selkeästi vaikutusta vastausten jakautumiseen. Muutos ei tapahdu hetkessä. Tilanne on uusi. Tiimit ovat suurentuneet, eikä kaikkia sen jäseniä tunneta. Pelisäännöt eivät ole olleet toimistoissa aivan samat.

Tulee tunne, että pelisääntöjä ei noudateta. Vastauksissa näkyy myös resurssien riittämättömyys. Uudesta työyhteisöstä on myös vaikea antaa palautetta tässä vaiheessa.

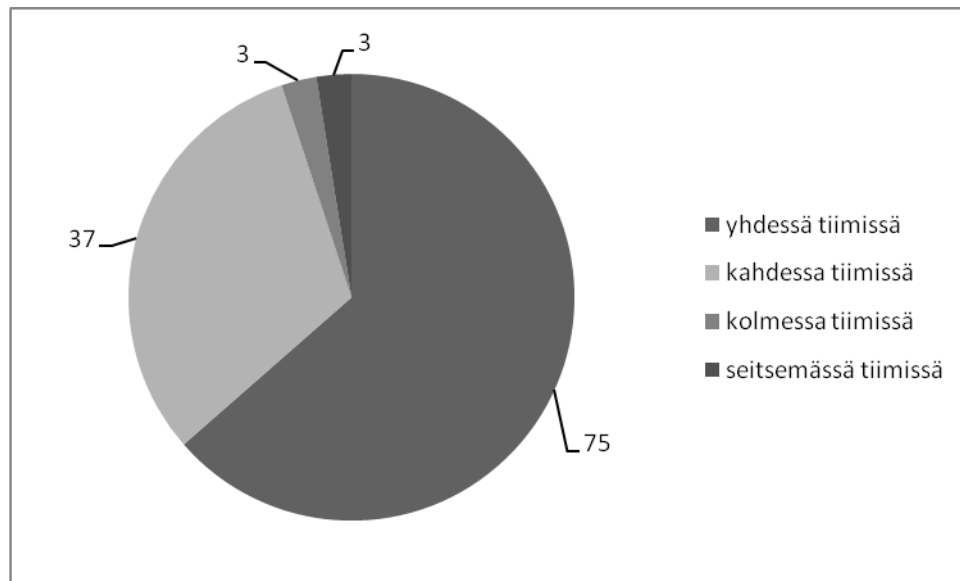
Johtajille tehdyssä teemahaastattelussa (Liite 4.) kysyttiin virtuaalitiimitoiminnan nykytilanteesta. Millaiset ovat kokemukset tiimitoiminnasta johdon näkökulmasta. Heidän mielestään asiat sujuvat varsin hyvin. Virtuaalitiimit toimivat mukavasti. Toimistokäynneillä oli ilmennyt toimihenkilöiden tyytyväisyyttä etätyöskentelyyn. Tiimityöskentely on parantunut. Kokemus on, että on menty eteenpäin tiimin kehitymisessä. Helle (1997, 71) uskoo tiimien kehittymisen edetessä tulevan vastaan organisaation rajat sekä valta ja vastuukysymykset. Yhden tai kahden työyksikön muodostaessa tiimin, törmätään muiden yksiköiden työskentelytapoihin. Erilaisten asiantuntijoiden tai välitason esimiesten haluun pitää kiinni omasta asemastaan tai asiantuntemukseen perustuvasta päätösvallasta. Helle (1997, 16) uskoo myös tiimityön mahdollisuudeksi yhdistää yksilöiden ja organisaation oppimista, kehittää työn muuttuvaa kohdetta sekä oppia oppimaan ja muuttumaan.

Vainio ja Mäensivu (2006, 21–22) arvioivat virtuaalityöskentelyn työskentelytapojen muutokseen tarvittavan tavoitteiden asettamisen ja taitojen kehittämisen lisäksi positiivista panostusta ja tukea työskentelytapojen muuttamiseen. Virtuaalityöskentely rytmittää työtä eri tavalla. Työn tekemisen aika ja paikka muuttuvat, työskentelyvaiheet dokumentoituvat yksityiskohtaisesti. Työn tuloksia on arvioitava entistä enemmän ja työskentelyprosesseja on opittava seuraamaan verkostoympäristöstä. Omien työskentelytapojen muuttamiseen tarvitaan tukea mutta muutos vaatii aina oman aikansa. Strannin mukaan (2004) virtuaaliorganisaatioissa työskennellään niiden käytäntöjen varassa, jotka on omaksuttu tavanomaisissa organisaatioissa. Virtuaalinen työskentely asettaa uudenlaisia haasteita organisaatioiden tutkimiselle, suunnittelulle ja johtamiselle. Uudet tuotteet, liiketoiminnan kansainvälistyminen ja toimintaympäristön turbulentsuus ovat luoneet suomalaisille organisaatioille uudenlaisia haasteita. Erityisesti langattoman tieto- ja tietoliikenneteknologian samanaikainen tulo markkinoille on vahvistanut käynnissä olevaa muutosta. Kansainvälistymisen myötä lisääntyy riippuvuus ulkoisista tekijöistä, joihin ei voi suoraan vaikuttaa. Organisaatiot tarvitsevat sääteleviä mekanismeja pystyäkseen vastaamaan näihin ulkoisiin vaateisiin, joista keskeisin on joustavuus. Tähän pyritään lisäämällä tietoa ja osaamista, organisoimalla töitä uusilla tavoilla ja tukeutumalla tietotekniikan tukivälineisiin. Hajautetut tiimit ja projektit ovat esimerkkejä tällaisista työjärjestelmistä. Tutkimuksen

mukaan mikä tahansa organisaation toimija, yhtenä esimerkkinä tiimi, voidaan kuvata neljän ulottuvuuden avulla, jotka ovat paikka, aika, vuorovaikutuksen tapa ja toimijoiden erilaisuus. Kun ulottuvuuksia yhdistetään eri tavoin, voidaan puhua esimerkiksi paikallisista tai hajautetuista ryhmistä, pysyvistä tai määräaikaista ryhmistä tai hajautetuista, määräaikaista ryhmistä. Täysin virtuaalinen organisaatio on näiden ulottuvuuksien ääritapaus. Käytännössä virtuaalisuuden määrä on tietynasteista, ei täydellistä. Verrattuna perinteiseen organisaatioon toiminta virtuaalisessa organisaatiossa on hajautunut useisiin paikkoihin ja eri aikaan tapahtuvaan työskentelyyn. Organisaation jäsenillä on erilainen tausta, ja he käyttävät kommunikoinnissa sähköistä tiedonvälistystä kasvokkain tapaamisten sijaan. Virtuaalinen työskentely ei poista sosiaalisten tekijöiden merkitystä, vaan tuttuuden tunne ja yhteistyöilmapiiri on jollain tavalla luotava. Organisaatioiden toiminnan tarkastelu virtuaalisen työskentelyn näkökulmasta paljastaa uusia haasteita organisaatioiden tutkimiselle, suunnittelulle ja johtamiselle. (Strann, 2004.)

Virtuaalijohtaminen on nopeasti yleistymässä suomalaisessa työelämässä. On uudistettava taitoja pystyä johtamaan etäältä. Johtajuus on aktiivista kykyä vaikuttaa toisiin tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Virtuaalijohtamisen suurin ero tavalliseen johtamiseen on siinä, että virtuaalijohtaminen tapahtuu ympäristössä, jossa teknologia välittää työtä, ja jossa keskenään työtä tekevät ihmiset tapaavat toisiaan vain harvoin tai ei koskaan. Yhteydenpito tapahtuu erilaisten sähköisten välineiden, kuten puhelimen, sähköpostin, videon, audio- tai verkkoneuvottelulaitteiden avulla. Johtajuutta voi ja pitää harjoittaa myös virtuaalitiimeissä. Tiimit voivat käyttää teknologiaa lähtökohtanaan, sovittaa sitä omiin tarpeisiinsa kehittävällä tavalla sekä oppia viestimään tehokkaasti ja luovasti jatkuvasti kehittyvissä toimintaympäristöissä. Jokaisen tiimin pitää luoda oma yksilöllinen toimintatapa menettelyohjeineen ja henkilökohtaisine suhteineen. (Humala 2007, 14–18.)

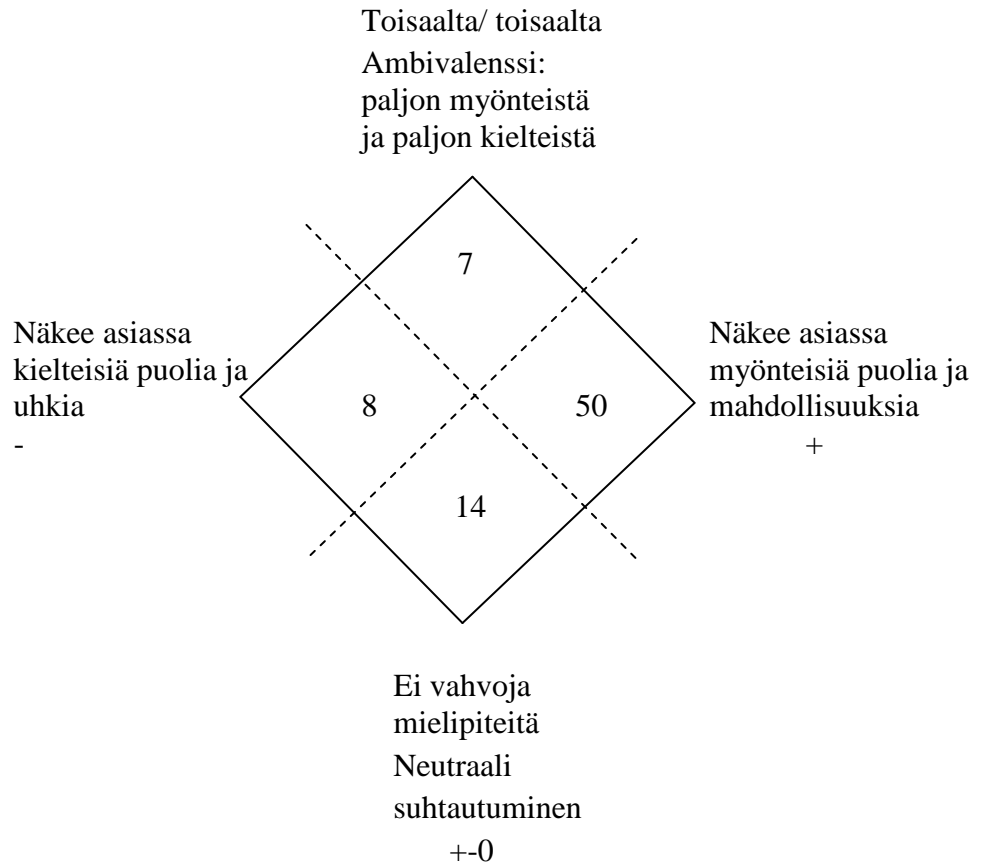
Kyselyssä kartoitettiin myös tiimien määriä. Vastaajilta tiedusteltiin seuraavia asioita: kuinka monessa tiimissä työskentelee, arvioimaan tiimien määrää vakuutuspiirissä ja vastaamaan sen jälkeen kysymykseen, kuuluuko yksittäinen työntekijä liian moneen tiimiin. Kuviossa 8. on kuvattu tiimeihin jakaantuminen. Kysymykseen vastasi 118 (N) toimihenkilöä.



Kuvio 8. Tiimeihin jakaantuminen.

Vastanneista 75 työskentelee yhdessä tiimissä eli tekee yhtä etuutta. 37 vastaajaa työskentelee kahdessa tiimissä, kolme vastaajaa työskentelee kolmessa tiimissä ja toiset kolme seitsemässä tiimissä. Yli puolet vastaajista kuuluu yhteen tiimiin, neljäsosa vastaajista kahteen tiimiin. Seitsemään tiimiin kuuluvat vastaajat toiminevat asiakaspalvelussa. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että toimihenkilöt työskentelevät korkeintaan kahdessa tiimissä.

Kuviossa 9. on kuvattu vastakohtien timanttiin vastaajien (N=79) arvioita siitä, kuuluuko yksittäinen työntekijä liian moneen tiimiin. Vastaajien mukaan tiimien määrä vaihtelee 5-14. Yksittäinen työntekijä kuuluu vastaajien mukaan keskimäärin kahteen tiimiin.



Kuvio 9. Kokemuksia tiimin jäsenyydestä.

Vastaajista kahdeksan oli sitä mieltä, että yksittäinen henkilö kuuluu liian moneen tiimiin. Seitsemän vastausta oli ambivalenssia, jolloin nähdään paljon myönteistä ja paljon kielteistä. 14 vastaajista puolestaan ei ollut tietoa tai mielipidettä asiasta. Vastaajista 50 piti tiimien määrää sopivana. Yli puolet vastaajista kokee, että yksittäinen toimihenkilö ei kuulu liian moneen tiimiin. Taulukkoon 11. on viety kyselyyn vastanneiden kommentteja jokaisen timantin eri lohkon näkökulman mukaisesti.

Taulukko 11. Kokemuksia tiimin jäsenyydestä.

POSIITIVINEN	NEGATIIVINEN
<p>Olisi varmaan toiminnan kannalta järkevää, että yksi työntekijä kuuluisi vain yhteen tiimiin.</p> <p>Tällä hetkellä on ehkä liikaakin yhden etuuden ratkaisutyötä tekeviä. Tulisi olla vähintään kaksi etuutta, joita tekee jatkuvasti. Tällöin olisi mahdollisuuksia paremmin "paikata" poissaoloja ja auttaa ruuhkan purussa. Tiimit ovat yhteisiä Lapin ja Meri-Lapin vakuutuspiireillä.</p> <p>Ei kuulu liian moneen. Jokaisella on yksi tiimi plus kakkosetus.</p>	<p>Voi jossain tapauksissa vaikeuttaa työlistan tekoa ja aiheuttaa tiimiin kuuluvalla sekavaa tunnetilaa, milloin pitää olla missäkin ja kuuluuko mennä ko. palaveriin ym.</p> <p>Tämä tuo sekaannusta toimihenkilön päivään ja aina ei tiedä kenelle kuuluu ilmoittaa mitään asiaa. Mielestäni jokaisella kuuluisi olla vain yksi tiimi ja yksi selkeä esimies.</p> <p>Kun kuulutaan vain yhteen tiimiin, työnteko puuduttaa ja käy yksitoikkoiseksi joka lisää stressin kokeneiden määrää.</p>
AMBIVALENSSI	NEUTRAALI
<p>Perhettiimissä työskentelevillä muutamilla henkilöillä omien etuuksien lisäksi työttömyysturvan valmistelua. = mielestäni aivan liian iso kakku, mutta osoittaa näiden henkilöiden venymiskykyä ja hyvää asennetta.</p> <p>Riippuu henkilöistä ja heidän ominaisuuksistaan. Jotkut kuuluvat liian moniin eivätkä hallitse työtään sen takia, toiset viihtyvät ja pärjäävät useammassa tiimissä.</p> <p>Jotkut kuuluvat liian moniin eivätkä hallitse työtään sen takia, toiset viihtyvät ja pärjäävät useammassa tiimissä.</p>	<p>Ei kuulu liian moneen.</p> <p>En edes tiedä.</p> <p>Kyllä joku saattaa toimiakin.</p> <p>En osaa arvioida.</p>

Ambivalenssi mielipiteissä kuvastuu monitaitoisuus ja hyvä asenne työskentelyyn. Vaikka useampaan tiimiin kuuluminen ei sinänsä ole hyvä asia, niin asiassa kuitenkin positiivisena korostuu vahva osaaminen ja ammattitaito. Yhden etuuden tekeminen on pitkällä aikavälillä puuduttavaa. Kahden etuuden hallitseminen rinnakkain tuo tervettä ja kaivattuakin vaihtelua työskentelyyn.

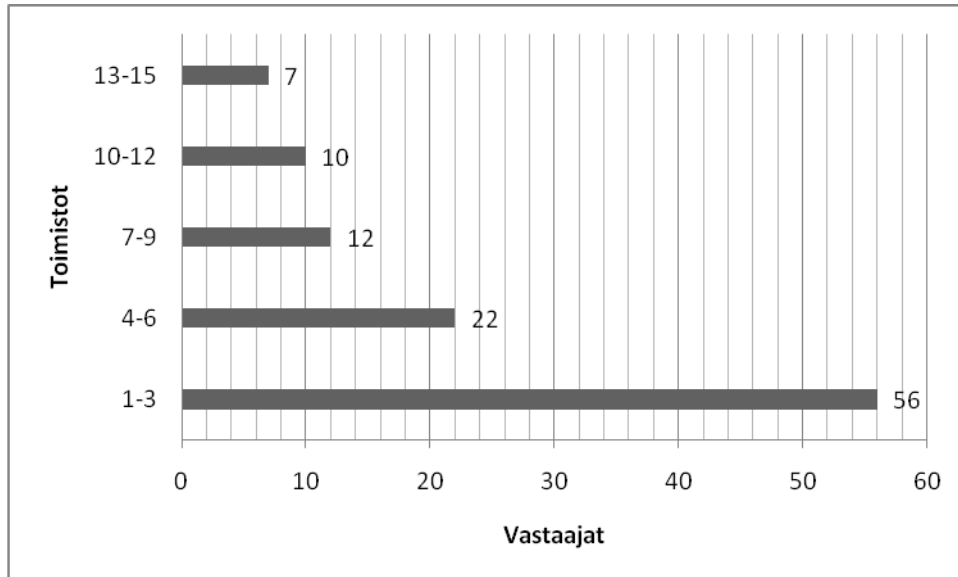
Tiimien kokoa koskevat kysymykset jatkuvat kysymyksillä: Kuinka monta toimihenkilöä kuuluu tiimiin, johon myös itse kuulut? Kuinka monessa eri toimistossa toimii tiimiisi kuuluvia jäseniä sekä arvioi tiimin kokoa sen toimivuuden näkökulmasta. Kuviossa 10. on kuvattu vastaajien (N=119) jakaantuminen erikokoisiin tiimeihin.



Kuvio 10. Tiimeihin jakaantuminen.

Tiimiin, jossa on jäseniä 1-5, kuuluu vastaajista seitsemän. Tiimiin, joka on jäsenmäärältään 6-10 henkilöä, kuuluu vastaajista 38. Tiimissä, jonka jäsenmäärä on 11-15, kuuluu vastaajista 31. Isommat tiimit, joissa on jäseniä 16-20 ja 21-25, jakaantuvat osallistujien kesken lähes tasan, eli 22 ja 20 henkilöön. Suurin tiimi, jossa on jäseniä 26-32, kuuluu yksi vastaajista. Saatujen vastausten perusteella voidaan sanoa, että yleisimmät tiimikoot ovat jäsenmäärältään 6-10 ja 11-15 henkilöä. Seuraavaksi yleisimmät ovat 16-20 ja 21-25 henkilön muodostamat tiimit. Harvinaisempia ovat tiimit, jotka ovat jäsenmäärältään 1-5 tai 26-32 henkilön muodostamia tiimejä.

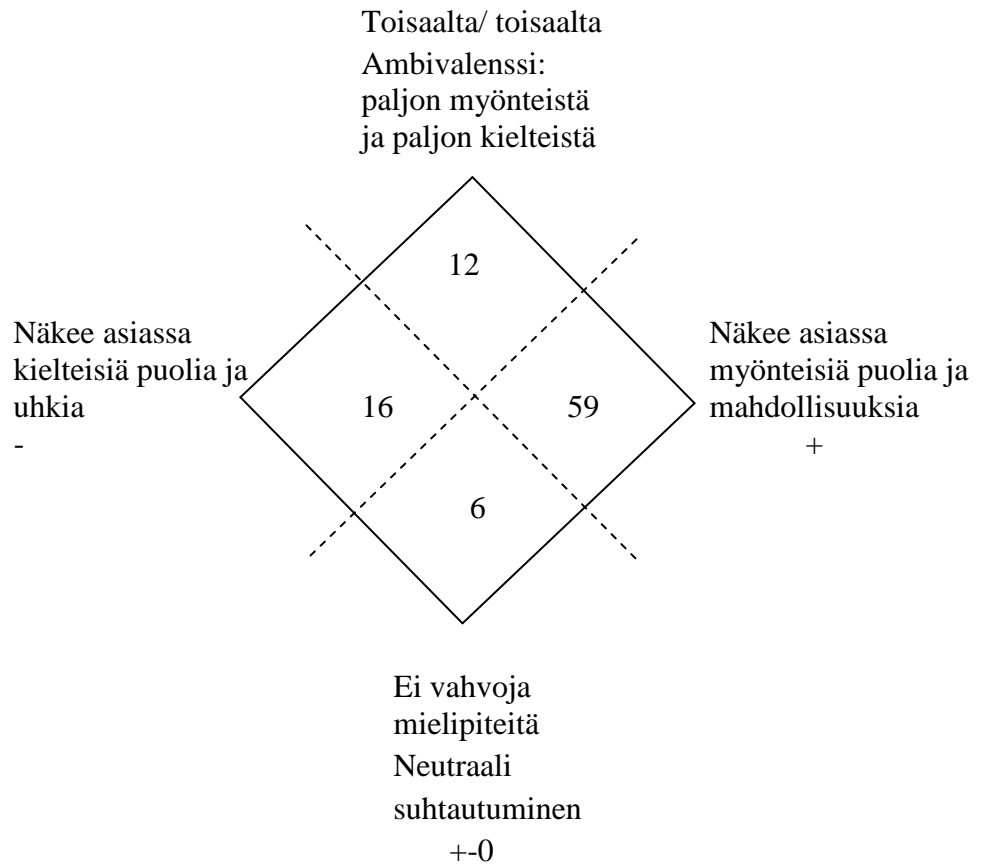
Kuviossa 11. on kuvattu kuinka monessa eri toimistossa toimii vastaajan omaan tiimiin kuuluvia jäseniä (N=114).



Kuvio 11. Eri toimistoissa toimivat tiimin jäsenet.

Vastanneista 56 ilmoitti tiimin jäseniä toimivan 1-3 toimistossa, 22 ilmoitti tiimin jäseniä toimivan 4-6 eri toimistossa sekä 12 ilmoitti tiimin jäseniä toimivan 7-9 eri toimistossa. 10 vastaajaa kertoi tiimin jäseniä toimivan 10–12 eri toimistossa sekä seitsemän vastaajan tiimin jäseniä toimii 13–15 eri toimistossa. Annettujen vastausten perusteella voidaan sanoa, että selkeästi eniten omaan tiimiin kuluvia jäseniä toimii 1-3 toimistossa. Toiseksi eniten tiimin jäseniä toimii 4-6 toimistossa. Tiimin jäsenten jakaantuminen 7-15 toimistoon kuvaa vakuutuspiiriä, jossa on laaja toimistoverkosto, kuten Lapin vakuutuspiirissä.

Kuviossa 12. on kuvattu (N=93) vastakohtien timantissa vastaajien arvioita tiimin koosta sen toimivuuden näkökulmasta.



Kuvio 12. Tiimin koon arviointia toimivuuden näkökulmasta.

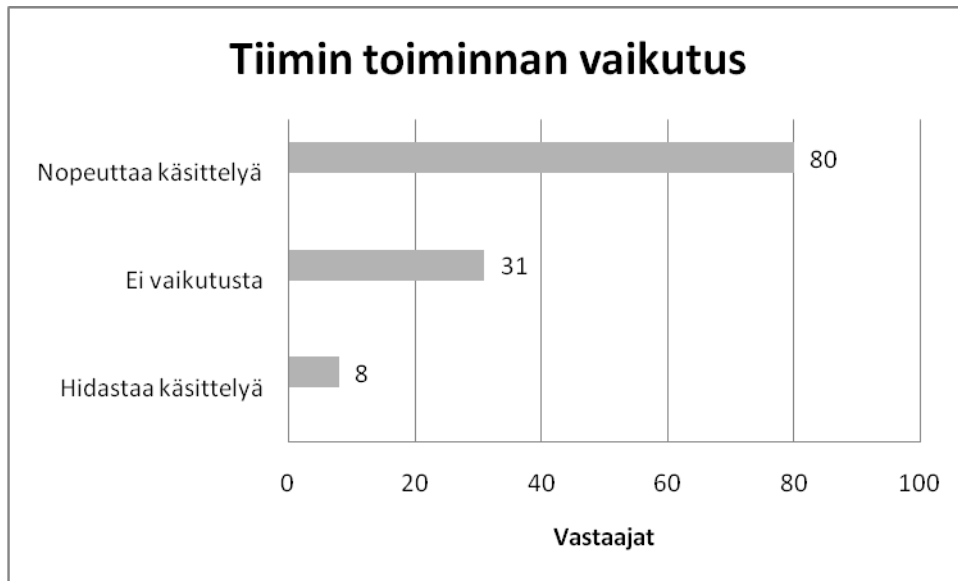
Vastaajista 16 näkee asiassa kielteisiä puolia ja uhkia. Vastaajista 12 näkee asiassa paljon myönteistä ja paljon kielteistä. Kuudella vastaajista ei ollut vahvaa mielipidettä tai suhtautuminen asiaan oli neutraalia (ei merkitystä, ei vastausta). Vastaajista 59 katsoo virtuaalitiimin koon sopivaksi ja näkee toiminnassa myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia. Arvioitaessa tiimin kokoa sen toimivuuden näkökulmasta, yli puolet vastaajista kokee tiimin toimivaksi. Taulukkoon 12. on koottu kyselyyn vastanneiden kommentteja jokaisen timantin eri lohkon näkökulman mukaisesti.

Taulukko 12. Tiimin koon arviointia toimivuuden näkökulmasta.

POSITIIVINEN	NEGATIIVINEN
<p>Kooltaan toimiva, lomat ja muut poissaolot voidaan hyvin paikata. Tutuus lisää työn mielekkyyttä ja tiimin yhteishenki pysyy hyvänä. Asiat hoituvat tällä ydinporukalla hyvin.</p> <p>Etuus jota hoidamme on ns. suuri etuus ja ratkaisumäärät valtavia vuositasolla. Resursseja on riittävästi, joten toimivuus on hyvällä tasolla.</p> <p>Sopiva, jokainen saa äänensä kuuluviin.</p> <p>Toimii suhteellisen hyvin, vaikka on hajallaan.</p>	<p>Liian iso. Ohjeet ja säännöt eivät tavoita aina kaikkia jäseniä.</p> <p>Tehdään monta etuutta tässä tiimissä, säännöt erilaiset etuuksittain. Pitää aina muistaa mitä minkäkin etuuden osalta on sovittu.</p> <p>Liian pieni, paljon töitä.</p> <p>Liian kaukana toisistaan.</p> <p>Työmäärään nähden liian pieni ja tiimin jäsenet liian hajallaan. Tiedonkulku puutteellista.</p>
AMBIVALENSSI	NEUTRAALI
<p>Tiimi on todella hyvin toimiva, mutta pienuutensa vuoksi, 5 henkilöä, haavoittuva.</p> <p>Tiimin koko on sen toimivuuden kannalta sopiva, mutta työtilanteen kannalta ei. Lisää työntekijöitä tarvitaan.</p> <p>Koko on sopiva, välimatkat ongelmana.</p> <p>Toimivuuden kannalta ryhmän koko on ihanteellinen. Työtehtävät on helppo hoitaa ja jakaa tällä hetkellä, koska resursseja on riittävästi. Ryhmytyminen ja ryhmähengen luominen suuressa ryhmässä on kuitenkin haastavaa ja jakautumista erilaisiin pienryhmiin tapahtuu väistämättä.</p>	<p>Ei vaikuta työn tekemiseen, kunhan toimitaan samoilla sovituilla säännöillä.</p> <p>Koolla ei merkitystä toimivuuden kannalta.</p> <p>Tiimin koolla sinänsä ei merkitystä, jos toimitaan samassa yksikössä.</p> <p>Toiminta vielä niin alussa, ettei pysty sanomaan.</p> <p>En osaa arvioida tiimin kokoa kokonaisuudessaan. Olemme vasta liittyneet yhteen lapin alueen kanssa, eikä meillä ole ollut yhtään palaveria jossa olisimme fyysisesti olleet kaikki läsnä. En ole täysin varma tiimimme henkilömäärästä.</p>

Positiiviset näkökulmat kertovat sopivan kokoisista tiimeistä, joissa toimii osaavia ja vahvan ammattitaidon omaavia toimihenkilöitä. Negatiivisista kommentteista kuvastuu tiimin koko ja kuinka vaikea on muistaa useiden etuuksien sääntöjä ja ohjeistuksia. Ambivalenssit kommentit kertovat tiimin toimivuudesta mutta työmäärä koetaan liian suureksi. Neutraaleissa kommentteissa tiimin koolla ei ole merkitystä, mutta toiminnan arvioiminen vielä vaikeaa johtuen vakuutuspiirien yhdistymisestä.

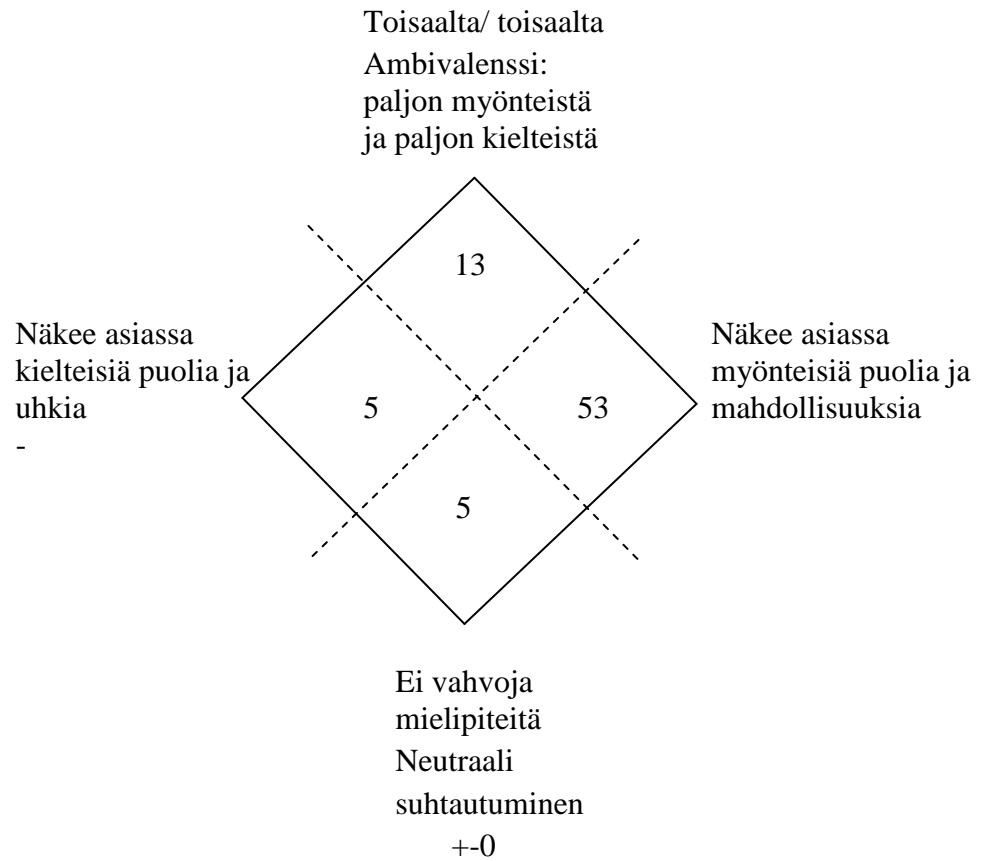
Tiimin kokojen selvityksen jälkeen vastaajia pyydettiin arvioimaan tiimitoiminnan vaikutusta hakemuksen käsittelyyn. Hyötyykö asiakas ja yhteiskunta tiimityöskentelystä. Vastauksiin pyydettiin myös erilliset perustelut. Kuviossa 13. on kuvattu vastausten jakaantuminen (N=119) kysyttäessä arviota tiimin toiminnan vaikutuksesta asiakkaan hakemuksen käsittelyyn.



Kuvio 13. Tiimin toiminnan vaikutus hakemuksen käsittelyssä.

Vastaajista 80 oli sitä mieltä, että tiimin toiminta nopeuttaa asiakkaan hakemuksen käsittelyä. Tiimeissä etuuden tekijät ovat keskittyneet tekemään tiettyjä etuuksia. Tämä tuo varmuutta ja nopeuttaa hakemuksen käsittelyä. Lisäksi yhtenäiset työskentelytavat ja käytännöt tekevät työskentelystä sujuvaa ja tehokasta. Varsinainen työnkulku hakemuksen käsittelystä päätöksen antamiseen voi mennä varsin nopeasti, mikäli hakemus on toimitettu kaikilla tarvittavilla liitteillä. Näiden seikkojen katsotaan nopeuttavan hakemuksen käsittelyä. Vastaajista kahdeksan oli siltä mieltä, että tiimin toiminta hidastaa hakemuksen käsittelyä. Yleensä työjonoissa on paljon hakemuksia, joten aikaa menee myös siihen ennen kuin hakemus on valmistelijan käsiteltävänä. Yksi tekijä, jonka voidaan katsoa hidastavan hakemuksen käsittelyä, on hakemuksen ohjautuminen varsinaiseen työjonoon. Myös töitä valikoimalla ja siirtämällä toisten hoidettavaksi sekä hakemusten postittamisilla toimistosta toiseen, katsotaan hidastavan hakemuksen käsittelyä. Näistä seikoista varsinaisesti tiimin toimintana hidastavana tekijänä on töiden valikointi.

Kuviossa 14. on kuvattu vastaajien (N=76) perustelut tiimin toiminnan vaikutuksesta asiakkaan hakemuksen käsittelyssä.



Kuvio 14. Tiimin toiminnan vaikutusten arviointia.

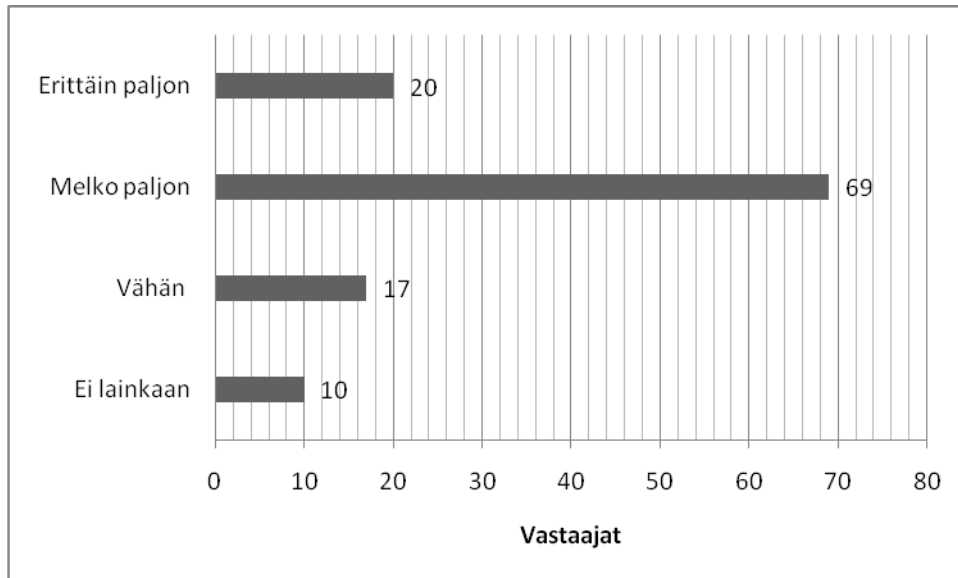
Vastaajista viisi näkee asiassa kielteisiä puolia ja uhkia. Vastaajista 13 näkee asiassa paljon myönteistä ja paljon kielteistä. Vastaajista viisi ei ole vahvoja mielipiteitä, neutraali suhtautuminen asiaan. Vastaajista 53 näkee tiimin toiminnassa myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia. Valtaosa vastaajista näkee tiimitoiminnan vaikutuksen hakemuksen käsittelyyn hyväksi. Taulukkoon 13. on viety kyselyyn vastanneiden kommentteja jokaisen timantin eri lohkon näkökulman mukaisesti.

Taulukko 13. Tiimin toiminnan vaikutusten arviointia.

POSITIIVINEN	NEGATIIVINEN
<p>Keskitytty etuuteen, joten työtä tehdään koko ajan. Aina joku töissä ja työjonolla. Nopeat käsittelyajat.</p> <p>Pienessä ryhmässä tieto kulkee hyvin. Prosessi kaikilla hallinnassa. Hyvin asiantunteva ryhmä. Asiakas saa päätöksen nopeasti ja oikein.</p> <p>Isosta porukasta löytyy tehoa ja voidaan keskittyä johonkin tiettyyn osa-alueeseen koko vahvuudella.</p>	<p>Kun oma työ saatu hallintaan tai hyvälle mallille, suunnitellaan työavunantamista muihin tiimeihin. Tähän ei oikeasti ole varaa. Oma työmäärä ei näy pelkästään jonoilla ja tuo syö välillä jaksamista.</p> <p>Liian hajallaan oleva tiimi: hajautettu toiminta hidastaa päätöksentekoa.</p> <p>Tiimi on liian pieni. Töitä ei keritä tehdä.</p> <p>Vastuuta ei oteta riittävästi.</p>
AMBIVALENSSI	NEUTRAALI
<p>Jos ei pidetä kiinni sovituista säännöistä, hidastuu. Jos noudatettaisiin sovittuja sääntöjä, ei vaikutusta.</p> <p>Tiimissä priorisoidaan työt ajopäivien mukaan. Tekijöitä vain liian vähän.</p> <p>Resursseja liian vähän, muuten tiimi toimii kiitettävästi.</p>	<p>Kaikilla sama tavoite.</p> <p>Jokainen tekee niin paljon kuin pystyy.</p> <p>Kaikki tekee työnsä niin hyvin kuin osaa.</p> <p>Tiimeillä on samat prosessit kuin muillakin.</p> <p>Valmistelu jatkuu kuten ennenkin.</p>

Positiiviset mielipiteet kuvaavat asiantuntevaa, hyvin toimivaa tiimiä. Negatiivisista mielipiteistä kuvastuu työssä jaksaminen ja resurssivaje. Ambivalenssit vastaukset kuvaavat tiimitoimintaa sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta. Neutraaleihin mielipiteisiin voivat yhtyä sekä vastustajat että kannattajat.

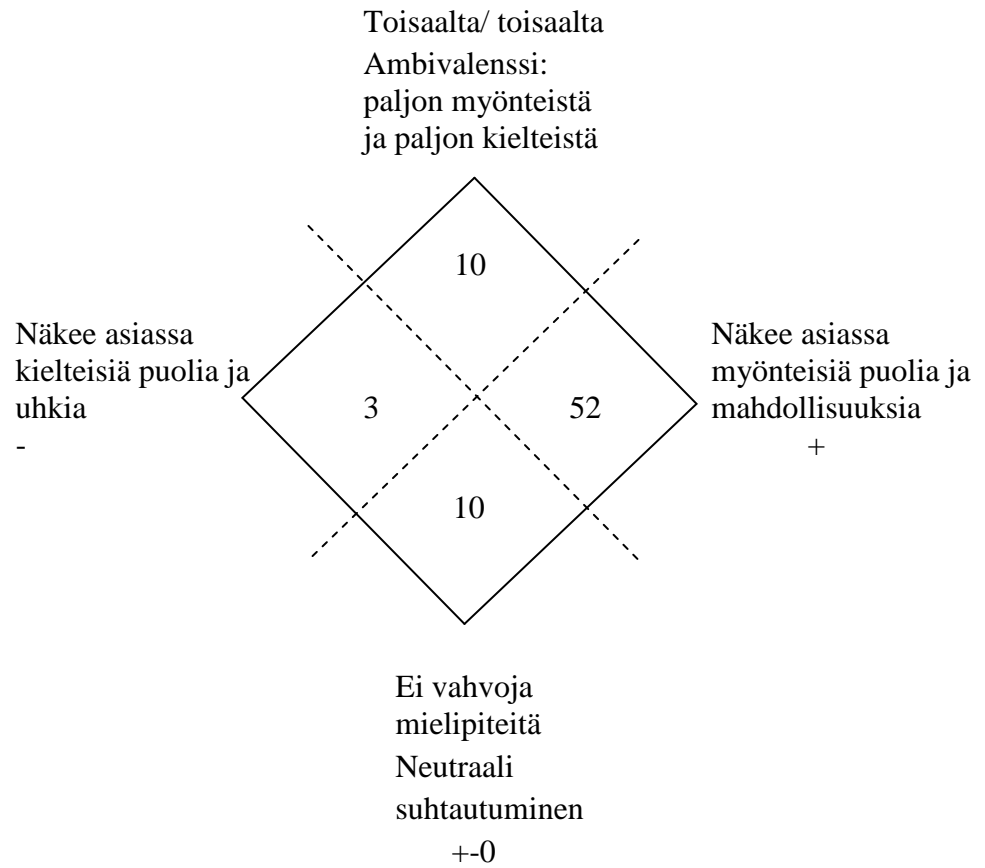
Kuviossa 15. on kuvattu kyselyyn vastanneiden (N=116) arvioita asiakkaiden saamasta hyödystä tiimitoiminnasta.



Kuvio 15. Asiakkaan saama hyöty tiimitoiminnasta.

Yli puolet vastaajista kokee asiakkaan hyötyvän tiimitoiminnasta melko paljon. Vastaukset painottuvat samoihin asioihin kuin edellisessä kysymyksessä. Asiantuntevat, osaavat toimihenkilöt tekevät nopealla aikataululla päätökset, jotka ovat yhdenmukaiset ja oikein tehdyt. Vajaa neljäsosa vastaajista kokee asiakkaan hyötyvän tiimitoiminnasta erittäin paljon. Lähes saman verran vastaajista kokee asiakkaan hyötyvän tiimitoiminnasta vähän. Hakemusruuhkat pidentävät käsittelyaikoja samoin kuin ennakoimattomat poissaolot.

Kuviossa 16. on kuvattu vastakohtien timantissa kyselyyn vastanneiden (N=75) perustelut asiakkaan saamasta hyödystä tiimitoiminnasta.



Kuvio 16. Asiakkaan saama hyöty tiimitoiminnasta.

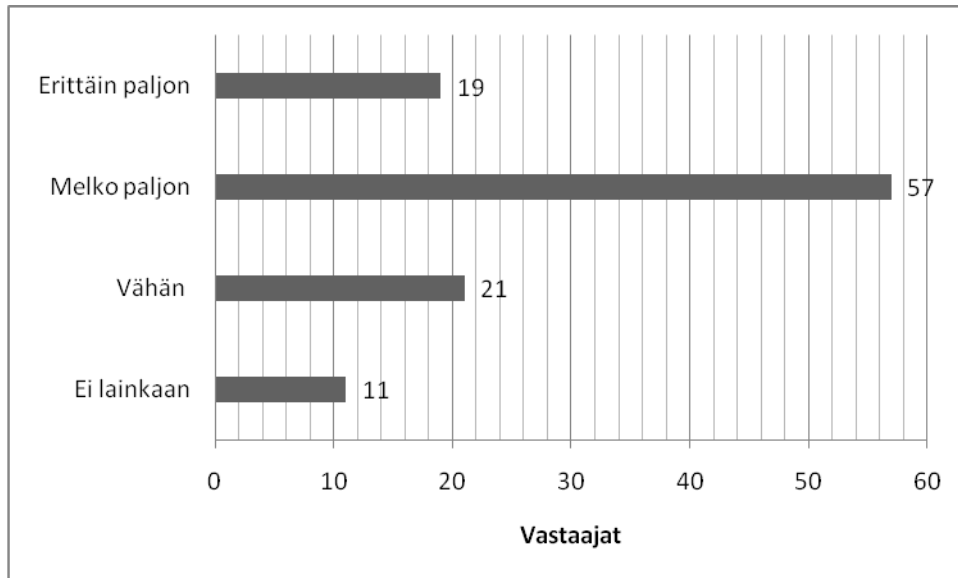
Vastaajista kolme näkee asiassa kielteisiä puolia ja uhkia. Vastaajista puolestaan 10 näkee asiassa paljon myönteistä ja paljon kielteistä. Vastaajista 10 ei ollut vahvoja mielipiteitä. Vastaajista 52 näkee asiassa myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia. Timantista voi suoraan tulkita, kuinka enemmistö vastaajista kokee asiakkaiden hyötyvän tiimitoiminnasta. Taulukkoon 14. on viety kyselyyn vastanneiden kommentteja jokaisen timantin eri lohkon näkökulman mukaisesti.

Taulukko 14. Asiakkaan saama hyöty tiimitoiminnasta.

POSITIIVINEN	NEGATIIVINEN
<p>Asiantuntemus ja tehokkuus ovat lisääntyneet.</p> <p>Tiimissä on paljon todella osaavia henkilöitä, joilla vankka kokemus ja näkemys asioista.</p> <p>Päätökset tulevat nopeammin ja kaikki asiakkaat samalla viivalla.</p> <p>Keskittäminen ja etuuteen syventyminen tuo kyllä tehokkuutta.</p> <p>Mielestäni kaikille ihmisille on tärkeää tuntea kuuluvansa johonkin joukkoon ja tiimityöskentely mahdollistaa sen mielestäni työelämässä parhaiten.</p>	<p>Tiedonkulku ongelmana ja liian pienet resurssit.</p> <p>Vastuu päätöksistä ja käsittelystä joskus hieman hukassa.</p> <p>Asiakas ei saa yhteyttä tekijään puhelimella, asiointi ollut asiakkaiden mielestä hankalaa.</p>
AMBIVALENSSI	NEUTRAALI
<p>Ehkä vähän hyötyä. Tosin tiimityö ja etuusratkaisijoiden keskittyminen on kyllä heikentänyt asiakaspalvelua ja asiantuntijoiden tavoitettavuutta, joten myös heikennystä tapahtunut.</p> <p>Joskus päätös saattaa tulla nopeammin, useimmiten ei.</p>	<p>En osaa vastata.</p>

Yli puolet vastanneista koki asiakkaan hyötyvän tiimitoiminnasta. Tiimityö on asiantuntevaa ja tehokasta. Tiimit tekevät tiettyjä etuuksia ja tästä johtuen hakemuksen käsittely on nopeaa ja päätökset ovat oikeita.

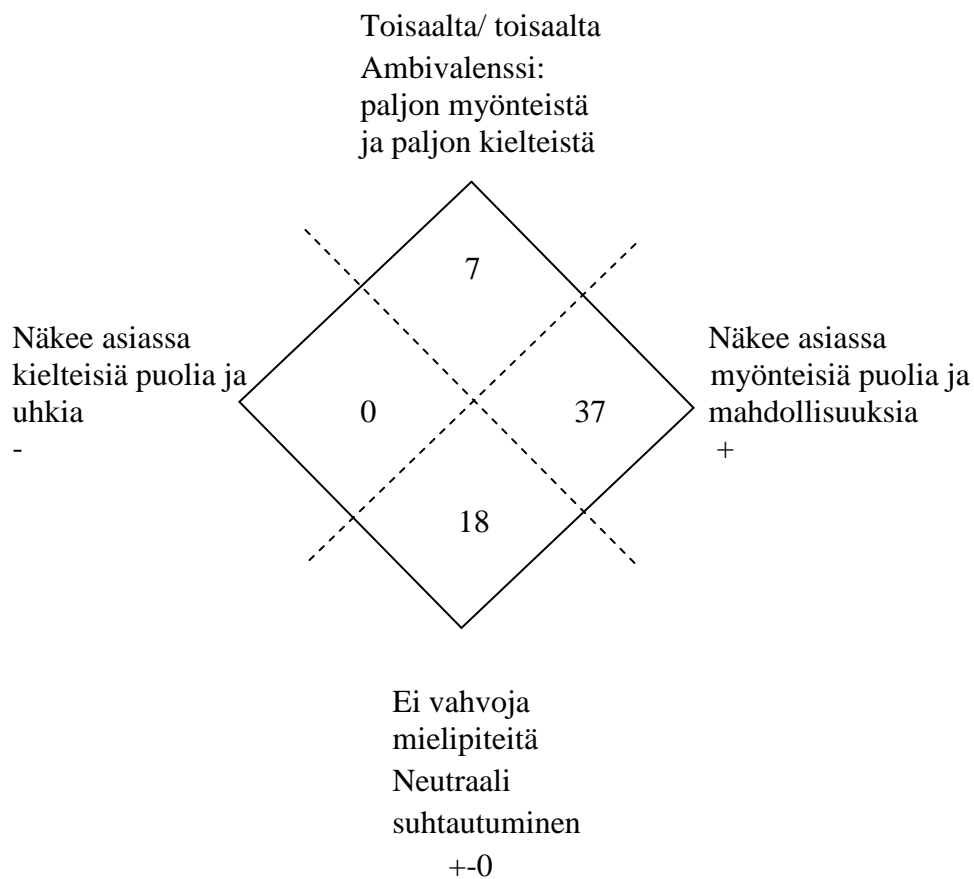
Kuviossa 17. on kuvattu kyselyyn vastanneiden (N=108) arvioita yhteiskunnan saamasta hyödystä tiimityöskentelystä.



Kuvio 17. Yhteiskunnan saama hyöty tiimitoiminnasta.

Vastaajista yli puolet katsoo yhteiskunnan hyötyvän tiimityöskentelystä erittäin paljon tai melko paljon. Vastaajista noin kolmasosa näkee hyödyn olevan vähäistä tai sitä ei ole lainkaan. Toimintaa Kelassa säätelevät erilaiset lait ja asetukset. Kelan toiminta lähtee asiakkaan ja yhteiskunnan tarpeesta. Kela tukee asiakkaita elämän eri vaiheissa. Päätökset tehdään yhdenmukaisesti ja oikein.

Kuviossa 18. on kuvattu vastakohtien timantissa vastaajien (N=62) perustelut yhteiskunnan saamasta hyödystä tiimitoiminnasta.



Kuvio 18. Yhteiskunnan saama hyöty tiimitoiminnasta.

Yksikään vastaajista en nähnyt asiassa kielteisiä puolia ja uhkia. Vastaajista seitsemän näkee asiassa paljon myönteistä ja paljon kielteistä/ambivalenssi. Vastaajista 18 ei ollut vahvoja mielipiteitä, neutraali suhtautuminen asiaan. Vastaajista 37 näkee asiassa myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia eli näkee yhteiskunnan hyötyvän tiimitoiminnasta. Taulukkoon 15. on viety kyselyyn vastanneiden kommentteja jokaisen timantin eri lohkon näkökulman mukaisesti.

Taulukko 15. Yhteiskunnan saama hyöty tiimitoiminnasta.

POSITIIVINEN	NEGATIIVINEN
<p>Nopeat käsittelyajat vaikuttavat Kelan julkisuuskuvaan.</p> <p>Toteutamme lain säätäjän tarkoitusta, joten siinä mielessä hyötyy.</p> <p>Osataan ehkä laajemmin ohjata oikean toimijan luokse (terveyskeskus, TE-toimisto). Verovaroja säästyy.</p> <p>Asiakkaat saavat rahansa nopeammin, silloin heidän ei tarvitse hakea toimeentulotukea.</p>	
AMBIVALENSSI	NEUTRAALI
<p>Sekä että. Riippuu minkälaista yhteiskuntaa halutaan. Tehokkuus ja isojen hakemusmassojen käsittely tehostuu nykyisillä toimilla, mutta joissakin tapauksissa ihmisillä ei ole resursseja käyttää ja toimia nykyvaatimusten mukaan.</p>	<p>Yhteiskunnan hyötymistä on hankala arvioida.</p> <p>Vaikea kysymys, en osaa sanoa.</p>

Yhteiskunta hyötyy tiimitoiminnasta taloudellisen hyödyn kautta. Esimerkiksi henkilöstökustannuksiin saadaan säästöjä tarkan resursoinnin, työn tavoitteellisuuden ja prosessien kehittämisen kautta. Oikein tehdyillä päätöksillä vältetään mm. valituskäsittelyiltä ja takaisinperinnöiltä.

Kyselyssä vastaajille oli tehty väittämiä tilanteesta, jolloin saman etuuden tekijät työskentelevät eri toimistoissa. Oletuksena on, että entuudestaan ei tunneta hyvin kaikkia etuuden tekijöitä. Vastaajia (N=122) pyydettiin valitsemaan valmiista vastausvaihtoehdoista Likertin asteikolla 1-5 lähinnä itseä koskeva vaihtoehto. Taulukossa 16. on esitetty vastausten jakaantuminen.

Taulukko 16. Mielenpitoita virtuaalitiimissä toimimisesta.

		Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	En samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Minulle on tärkeää, että saman etuuden tekijä on toimistossa.	N	38	41	17	19	7	122
	%	31,1	33,6	13,9	15,6	5,7	100
Minulle on samantekevää onko saman etuuden tekijää toimistossa.	N	12	20	19	38	31	120
	%	10	16,7	15,8	31,7	25,8	100
Minulle on tärkeää, että voin keskustella etuusasioista omassa toimistossa.	N	47	35	17	14	8	121
	%	38,8	28,9	14	11,6	6,6	100
Yhteydenpito on helppoa toisessa toimistossa työskentelevään saman etuuden tekijään.	N	33	42	21	21	4	121
	%	27,3	34,7	17,4	17,4	3,3	100
Minulle on tärkeää tavata säännöllisesti saman etuuden tekijöitä.	N	58	45	13	5	1	122
	%	47,5	36,9	10,7	4,1	0,8	100

Väittämään, että minulle on tärkeää, että saman etuuden tekijä toimii samassa toimistossa, kolmasosa vastaajista oli täysin samaa mieltä ja toiset kolmasosa olivat lähes samaa mieltä asiasta. Väittämään, että minulle on tärkeää voida keskustella etuusasioista omassa toimistossa, yli kolmasosa vastaajista oli täysin samaa mieltä ja vajaa kolmasosa lähes samaa mieltä asiasta. Kolmasosa vastaajista oli lähes samaa mieltä siitä, että yhteydenoton pitäminen on helppoa toisessa toimistossa työskentelevään saman etuuden tekijään. Arviolta puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämästä, että on tärkeää tavata säännöllisesti saman etuuden tekijöitä.

Vastaajia (N=120) pyydettiin arvioimaan kokemuksia tiimityöskentelystä valmiiden mielipideväittämien pohjalta. Kysymyksessä oli kuusi kohtaa, jotka koskivat tiimin jäsenen vaikuttamista tiimin toimintaan, hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, jäsenyyden kokemiseen, palautteeseen sekä työantajan tukeen. Vastausta tuli arvioida Likertin asteikolla 1-5. Taulukossa 17. on esitetty vastausten jakaantuminen.

Taulukko 17. Kokemuksia tiimityöskentelystä.

		Erittäin paljon	Osittain	vähän	melko vähän	ei lainkaan	Yhteensä
Tiimin jäsenenä voin vaikuttaa tiimin toimintaan.	N	20	67	21	8	8	120
	%	16,7	55,8	17,5	6,7	3,3	100
Tiimin jäsenenä voin vaikuttaa tiimin hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.	N	25	52	21	16	6	120
	%	20,8	43,3	17,5	13,3	5	100
Koen merkittäväksi jäsenyyteni tiimissä.	N	36	56	17	8	2	119
	%	30,3	47,1	14,3	6,7	1,7	100
Tiimi tukee jäseniään ja antaa palautetta toiminnasta.	N	28	62	19	9	1	119
	%	23,5	52,1	16	7,6	0,8	100
Työnantaja tukee tiimin toimintaa.	N	21	50	34	13	2	120
	%	17,5	41,7	28,3	10,8	1,7	100

Yli puolet vastaajista kokee pystyvänsä vaikuttamaan osittain tiimin toimintaan. Vajaa puolet vastaajista kokee pystyvänsä vaikuttamaan osittain ja yli 10 % melko vähän tiimin hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Puolet vastaajista puolestaan kokee osittain jäsenyytensä merkittäväksi tiimille. Puolet vastaajista kokee osittain saavansa myös tiimin tuen ja palautetta toiminnasta. Vastaajista alle puolet kokee osittain työnantajan tukevan tiimin toimintaa. Myös 10 % tähän väittämään vastanneista kokee työnantajan tukevan tiimin toimintaa melko vähän.

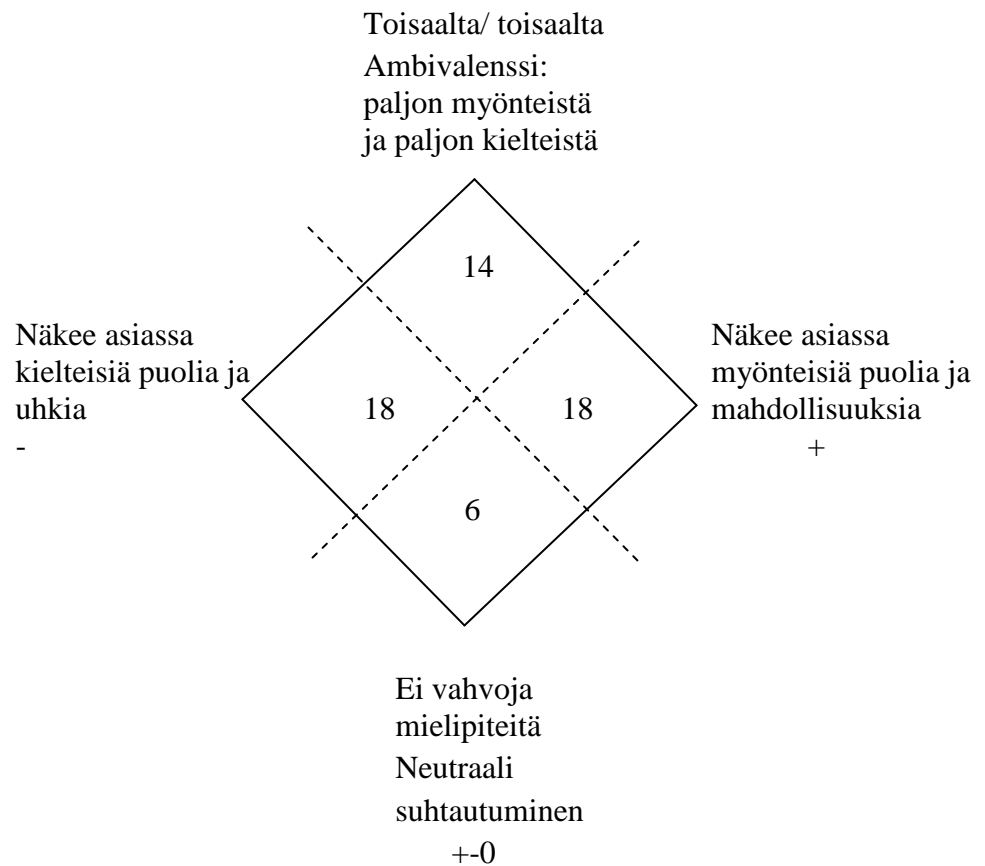
Hyvä yhteisö on hyvän elämän elinehto, hyvä työyhteisö on hyvän työyhteisön elinehto kirjoittavat Rasila & Pitkonen (2009, 5). Hyvässä ryhmässä toimiminen on osa työhyvinvointia. Jo oman itsensä vuoksi jokaisen kannattaa tehdä parhaansa ryhmän toiminnan onnistumiseksi. Ryhmän kehityksen vaiheita ei voi ohittaa, mutta kehitys nopeutuu, kun kaikki panostavat siihen ja tietoisesti toimivat ryhmän etuja ajatellen. Ryhmän tuloksellisen toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää on ryhmän jäsenten välinen tasavertainen vuorovaikutus ja osallistuminen tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Tasavertaisuudella tarkoitetaan sitä, että jokainen osallistuu ryhmän

toimintaan tarkoituksenmukaisella tavalla suhteessa tavoitteeseen. Tasavertainen vuorovaikutus vahvistaa myös luovuutta. (Rasila & Pitkonen 2009 21, 29–30.) Dan McCarthy (2009) mukaan tiimissä kaikilla on oltava selvät roolit ja tehtävät. Jokainen tietää mitä tekee. Henkilökohtainen, työajalla vietetty aika, on suhteen ja luottamuksen rakentamista tiimin jäsenen kesken. Tämän tulee olla muutakin kuin vuosittainen kehityskeskustelu. On järjestettävä aikaa virallisen ja epävirallisen tiimin rakentamiseen, jotta ihmiset kokevat olevansa tiimissä. Tapaamiset auttavat tutustumaan ihmisiin henkilökohtaisesti. Kun tiimin jäsenet tunnetaan henkilökohtaisesti, eikä vain resursseina, kasvaa luottamus, sitoutuminen ja yhteistyökyky.

Helin (2000, 166–170) kirjoittaa, kuinka vaikeiden haasteiden yhdessä kohtaaminen ja niistä selviytyminen kasvattavat tiimien yhteishenkeä. Toinen tärkeä osa-alue on rakentava palaute. Sen avulla opitaan kannustamaan ja tuomaan ongelmat esiin tavalla, joka ei loukkaa muita. Rakentavalla palautteella on selkeä vaikutus tapaan kommunikoida ryhmässä. Se muuttuu paljon avoimemmaksi. Onnistumiset saavat tunnustusta ja ongelmat uskalletaan ottaa helpommin esille. Kolmas tärkeä tiimitaito on yhdessä tapahtuva suunnittelu ja päätöksenteko. Se luo hyvät edellytykset sitoutumiselle. Neljäs tärkeä prosessi tiimityössä on sisäisten pelisääntöjen luominen. Näillä luodaan perusta esimerkiksi rakentavalle työpalautteelle ja ihmisten erilaisuuden hyödyntämiselle. Erilaisuutta hyödynnetään parhaiten erikoistehtävinä, jotka vastaavat yksilön taipumuksia ja motivaatiota. Itsearviointien avulla tiimi ja sen jäsenet pystyvät suhteuttamaan oman toimintansa laatutasoa ja löytämään kehittymisen tärkeimmät osa-alueet. Uusille tiimeille on suositeltavaa ottaa vain muutama kehitysaskel kerrallaan.

Väestön ikääntymisen vuoksi työurien pidentäminen on tärkeä työelämän haaste. Onnistuminen edellyttää joustoja työelämässä. Ihmisten on voitava työskennellä kykynsä ja jaksamisensa mukaisesti. Työpaikoilla on paljon eri-ikäisiä työntekijöitä. Sama työskentelymalli ei sovi kuitenkaan enää kaikille. Myös työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen vaatii lisää joustavuutta. (Nurmio & Turkki 2010, 35.)

Vastakohtien timantin kuviossa 19. on kuvattu vastaajien (N=56) kokemuksia tiimitoiminnasta.



Kuvio 19. Kokemukset tiimityöskentelystä.

Vastaajista sama määrä näkee toiminnan sekä positiivisena että negatiivisena. Negatiivisuutta kasvattaa se, että ei voida vaikuttaa tarpeeksi omaan työhön. Työskentely on yksinäistä puurtamista, lähinnä liukuhihnatyötä. 14 vastausta on ambivalenssia eli vastaajat näkevät asiassa paljon myönteistä ja paljon kielteistä, kuuden suhtautuessa asiaan neutraalisti. Taulukkoon 18. on viety kyselyyn vastanneiden kommentteja jokaisen timantin eri lohkon näkökulman mukaisesti.

Taulukko 18. Kokemuksia tiimityöskentelystä.

POSITIIVINEN	NEGATIIVINEN
<p>Toimii hyvin ja tieto kulkee. Asioihin puututaan ja kehitetään koko ajan.</p> <p>Mielipiteeni otetaan huomioon sekä etuuksiin liittyvissä asioissa että tiimin toimintaan liittyvissä asioissa.</p> <p>Omalla käytöksellä voi tehdä aika paljon tiimissä. Ottamalla huomioon toiset ja arvostamalla heidän työpanostaan sekä kertomalla siitä.</p>	<p>Yhteisiä kokoontumisia vähän. Päätökset tehdään kuulematta jäseniä. Joku ”hiljainen” jäsen voi unohtua kokonaan tiimin ulkopuolelle.</p> <p>Ei työntekijällä vaan ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa mihinkään.</p> <p>Yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat olemattomat.</p>
AMBIVALENSSI	NEUTRAALI
<p>Jokaisella työntekijällä on vastuu ryhmän toiminnan kehittämistä ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä. Jokaisen työntekijän jäsenyys on merkittävä, koska kaikki vaikuttavat ryhmään jollakin tavalla. Ryhmän ja työnantajan tuki ovat tärkeitä, mutta eivät aina toteudu parhaalla mahdollisella tavalla.</p>	<p>Olen vasta palannut tähän uuteen tiimimalliin, joten haen vielä paikkaani ja etsin vanhaa osaamistani.</p>

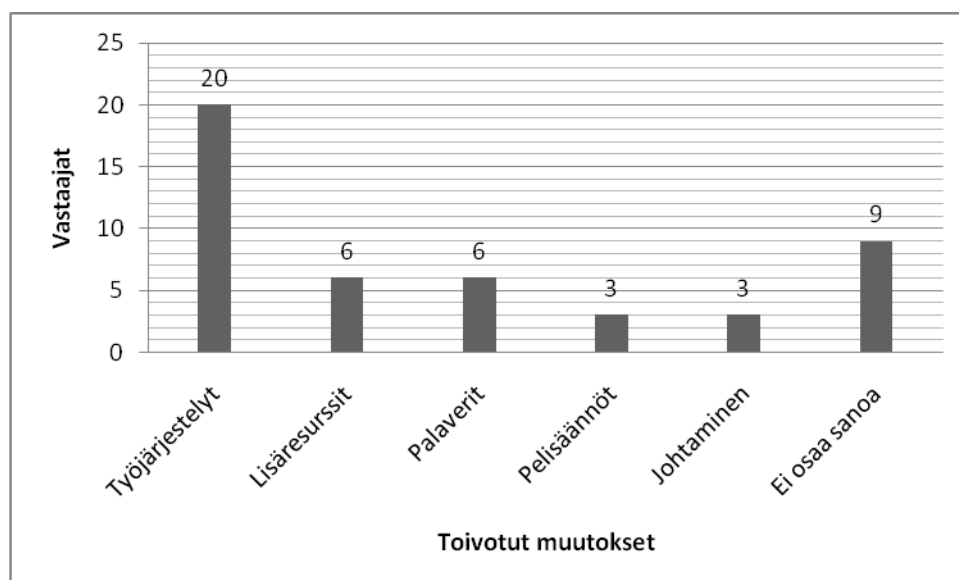
Tiimityöskentely koetaan monella tavalla. Henkilöt ovat tottuneet tekemään työtä yhdessä. Vaikkakaan virtuaalitiimitoiminta työskentelymuotona ei ole uutta, perinteisestä työskentelytyylistä on vaikea päästää irti.

#### 4.5 Virtuaalitiimitoiminnan kehittäminen

Tämän osa-alueen kysymykset koskevat tiimitoiminnan kehittämistä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan tiimin muutosta sekä tulevaisuutta. Onko virtuaalinen tiimityöskentely vastaajan mielestä myös tulevaisuuden työskentelymuoto? Johtajille tehdyn teemahaastattelun (Liite 4.) toinen kysymys koski virtuaalitiimien tulevaisuutta. Heidän mukaan Kela rakentuu tällaiseen malliin. Saman työn tekijöitä on ympäri Suomea. Valtakunnallisia työjonoja kehitetään. Tekniikan kehitys ja välineet edesauttavat työtä. Virtuaalitiimi on se rakenne, jolla työtä tehdään myös tulevaisuudessa. Fyysisen etäisyyden merkitys vähenee.

Humalan (2007, 20–23) mukaan johtajuuden haaste on luoda työympäristö, jossa rohkaistaan uudenlaista käyttäytymistä. Asenne ja toivon pitäminen hengissä ovat tiimijohtamisessa avaintekijöitä. Johtajan on löydettävä oikeanlaisia kannusteita verkossa toimivaan asiantuntijatyöhön. Lisäksi hänen on pystyttävä jatkuvasti löytämään oikeaa ja täydentävää osaamista tuovia uusia jäseniä. Tavoitteena verkkojohtamisessa on joukkueen johtaminen. Tulokset syntyvät työskentelevien ihmisten avulla, yhteistoiminta perustuu yhteisille tavoitteille. Sitä sävyttävät luottamus ja avun anto. Lisäksi on opeteltava verkossa toimivat pelisäännöt ja teknologiset verkkotyöskentelyä tukevat työkalut. Ihmisten johtamisessa kyse on erityisesti siitä, miten saadaan verkostotiimin jäsenet innostumaan asiasta ja miten saadaan asia elämään virtuaaliympäristössä. Humala (2007, 29) uskoo myös tärkeäksi johtajan taidoksi verkkotiimeissä ymmärtää työntekijöiden kehittymistarpeita ja täsmentää sopivia resursseja yksilöiden kehittymiseen. Oppia, mikä todella saa työntekijät olemaan lähtemättä organisaatiosta tai virtuaalityöryhmästä sekä ymmärtää, kuinka käyttää suorituksen hallinnan prosessia työhön jäämisen työkaluna.

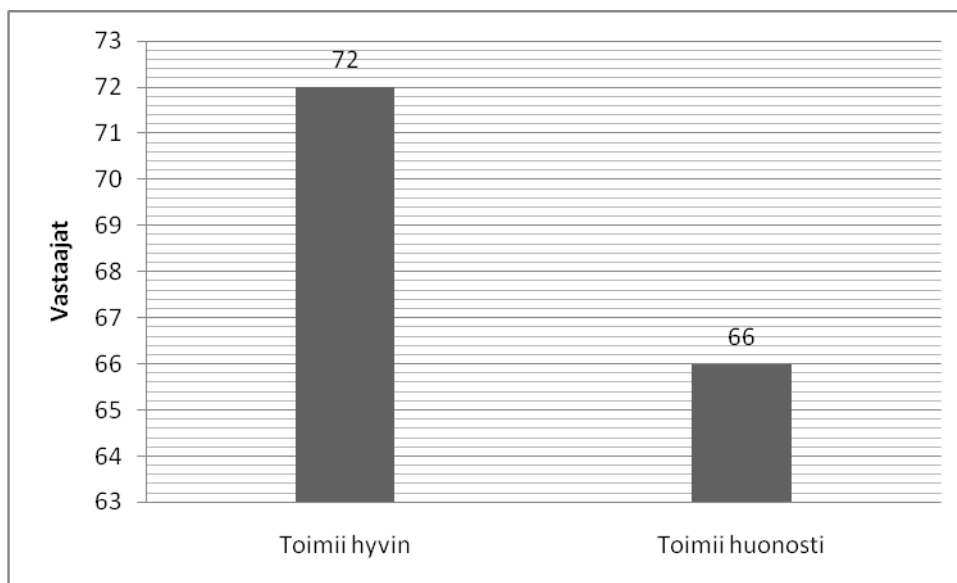
Kuviossa 20. on kuvattu vastaajien (N=47) mielipiteet muutostarpeista. Tämän aihealueen tarkoituksena oli selvittää, haluaako vastaaja muuttaa tiimitoiminnassa jotain.



Kuvio 20. Tiimitoimintaan toivotut muutokset.

Vastaajista 20 toivoi muutosta työjärjestelyihin. Vastaajista kuusi toivoi lisää resursseja. Varsinkin pienet tiimit ovat herkkiä reagoimaan akuutteihin poissaoloihin ja se näkyy heti ratkaisutyössä. Toiset kuusi toivoi lisää palavereja. Videoneuvottelulaitteiden yleistyttyä, kokouksia ja palavereita on helpompi järjestää useammin. Tämä vähentää matkustamista ja toimihenkilö pystyy palaamaan normaali työhönsä kokouksen jälkeen. Kuten tutkimuksen aikaisemmassa vaiheessa on jo todettu, näistäkin vastauksista heijastuu selkeästi tilanne uuden piirin yhdistymisestä. Kaikista asioista ei ole välttämättä ehditty sopia. Ennen kuin uusi piiri on päässyt normaali arkeen, vie aikaa ennen kuin kaikki asiat sujuvat täysipainoisesti.

Kuviossa 21. kuvattuna vastausten jakaantuminen kysyttäessä mikä tiimissä toimii hyvin ja mikä toimii huonosti. Vastaajista 72 katsoo tiimin toimivan hyvin ja 66 vastaajaa katsoo tiimin toimivan huonosti.



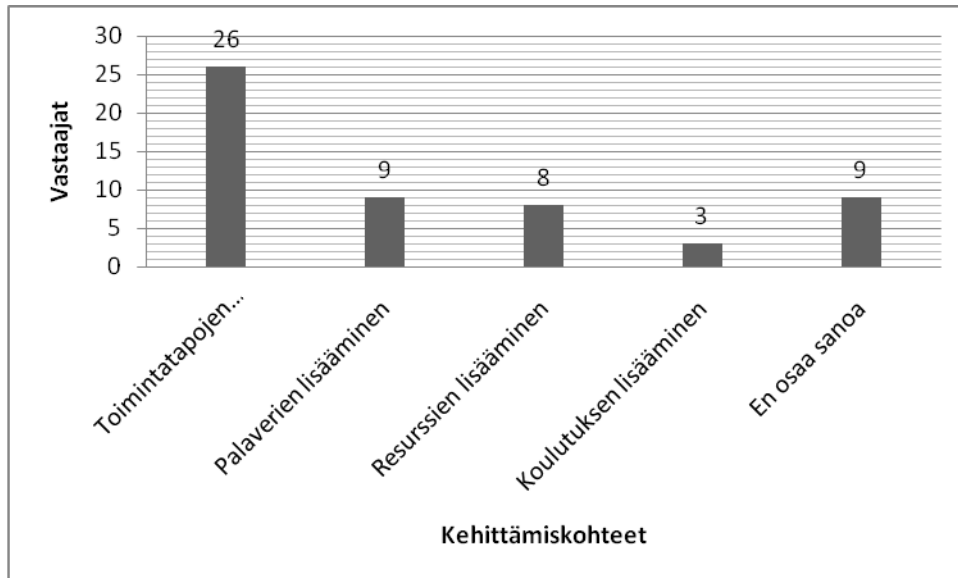
Kuvio 21. Kokemukset tiimien toiminnasta.

Vastaajat (N=72) nostavat selkeästi kolme asiaa, joita pidetään merkittävänä *hyvin toimivassa tiimissä*. Vastaajista 40 näkee yhteistyön toimivan hyvin niin tiimin jäsenten kuin esimiesten välillä. Vastaajista 16 nostaa tiimin jäsenten, etuuskäsittelijöiden ja etuusvastaavien, asiantuntijuuden merkittäväksi. Se turvaa osaamisen tiimissä. Kolmantena nousi esiin työjärjestelyiden tärkeys. Vastaajista 15 nosti esiin esimiestyön tärkeyden ohjaamassa arjen työskentelyä. Yksi vastaajista ei kertonut mielipidettään.

Vastaajien (N=66) nostamat asiat, joiden perusteella *tiimi toimii huonosti*. Vastaajista 13 nosti pelisääntöjen noudattamatta jättämisen tiimin toimintaa huonontavana tekijänä. Vastaajista 11 mukaan työjärjestelyt eivät toimi, kuuden mukaan osaamista ei ole riittävästi, kuuden mukaan yhteistyö ei toimi ja kuuden mukaan tiedottaminen ei ole riittävä. Viisi vastaajaa näkee resurssit riittämättömiksi suhteessa työmäärään sekä viisi vastaajaa kokee palavereita ja koulutuksia olevan liian vähän. Esimiestyöhön tyytymättömien osuus oli neljä ja 10 ei osannut sanoa kantaansa.

Haluttaessa kehittää verkoston toimivuutta, Karjalaisen (2006, 253–255) mukaan tulee kehittää myös toimijoiden välisen vuorovaikutuksen laatua. Olennainen tähän liittyvä kysymys on, millaisia ovat ne rakenteet, joissa verkostotoimijat kohtaavat ja joissa vuorovaikutusta syvennetään ja kehitetään. Verkostorakenne on kohtaamisen olennainen peruspilari. Verkostorakenne vakinaistetaan osaksi palvelujärjestelmää, jos kyseessä on pysyvä, toistuvasti samoja toimijoita kokoava verkosto. Pysyvässä verkostorakenteessa yhteinen toiminta on vakinaistettu esimerkiksi lailla tai muulla hallinnollisesti sitovalla tavalla. Työskentely tapahtuu yhdessä vakiintuneesti. Verkostorakenteesta riippumatta toimijoiden tavoitteena on kehittää hyvää ja uusia voimavarayhdistelmiä tuottavaa yhteistyötä. Helle (1997, 5) uskoo, että tiimien kehittymisen on onnistuakseen lähdettävä kunkin työpaikan oman tilanteen analyysistä, toiminnan tavoitteiden määrittelystä, sitoutumisesta yhteisiin kehittämistavoitteisiin ja johdon ennakkoluulottomasta halusta purkaa luutumia omassa organisaatiossa.

Kuviossa 22. on kuvattu vastaukset (N=55) kysymykseen mitä tiimin toiminnassa pitäisi kehittää ja miksi.



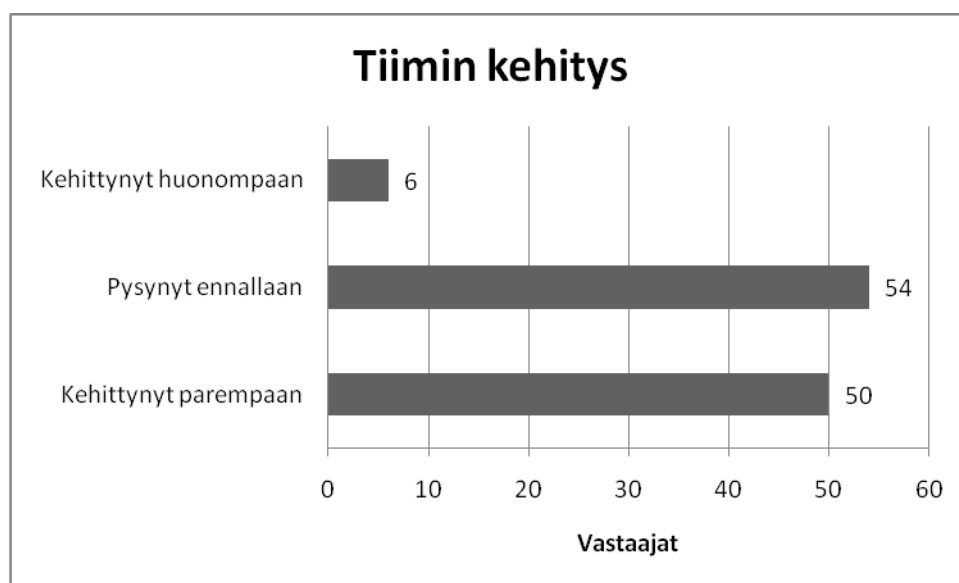
Kuvio 22. Tiimien kehittämiskohteet.

Vastaajista 26 näki toimintatavoissa kehittämisen varaa. Toimintatapoja tulisi kehittää, koska Kelassa tilanteet muuttuvat koko ajan. Vastaajista yhdeksän toivoi yhteisiä palaverieja enemmän ja kahdeksan toivoi resursseja lisää.

Helle (1997, 74) kirjoittaa kuinka tiimien kehittäminen on aikaa vievää ja usein erittäin intensiivistä. Tiimityön oppiminen vie aikaa ja se vaatii jäseniltään paljon paneutumista. Erilaisten kehittämishankkeiden päällekkäisyys rasittaa ja vähentää motivaatiota. Ennen tiimien kehittämisen aloittamista on välttämätöntä saavuttaa yksimielisyys siitä, mitkä ovat työyhteisön tavoitteet ja tavoiteltavat työkulut. (Helle 1997, 55.) Tiimin kehittämisen lähtökohtana on yhteinen tavoite. Johdon tärkeä tehtävä on huolehtia siitä, että tiimin jäsenet mieltävät tavoitteen yhtä aikaa sekä yhteiseksi että omaksi, tiimin ja organisaation tavoitteeksi. Yhteisen päämäärän ja yhteisen tavoitteen merkitys liittyy tiimin ja organisaation johdon väliseen linkitykseen, jolla on tärkeä merkitys myös tiimin resursoinnin kannalta. Yhteisen tavoitteen ja toimintamallin välinen yhteys puolestaan kuvaa tiimin tavoitteen siirtymistä tiimin jäsenten toimintaan ja käytäntöön. Näin yhteinen tavoite on se tekijä, joka sitoo tiimin jäsenet organisaation strategian toteuttajiksi tiimin kautta. Tavoitteen lisäksi tiimillä tulee olla riittävä toimivalta

tavoitteen saavuttamiseksi. Eli tiimin jäsenillä tulee olla mahdollisuus ja myös velvollisuus kehittää yhteisiä toimintamalleja arkityönsä hoitamiseen. (Huusko 2007, 82–84.)

Kuviossa 23. on kuvattu vastaajien (N=110) näkemykset tiimin muutoksesta. Tiimin muutosta mitattaessa vastaajista 50 näkee tiimin kehittyneen parempaan. Vastaajista 54 näkee tiimin toiminnan pysyneen ennallaan ja kuusi vastaajaa puolestaan näkee tiimin kehittyneen huonompaan suuntaan.

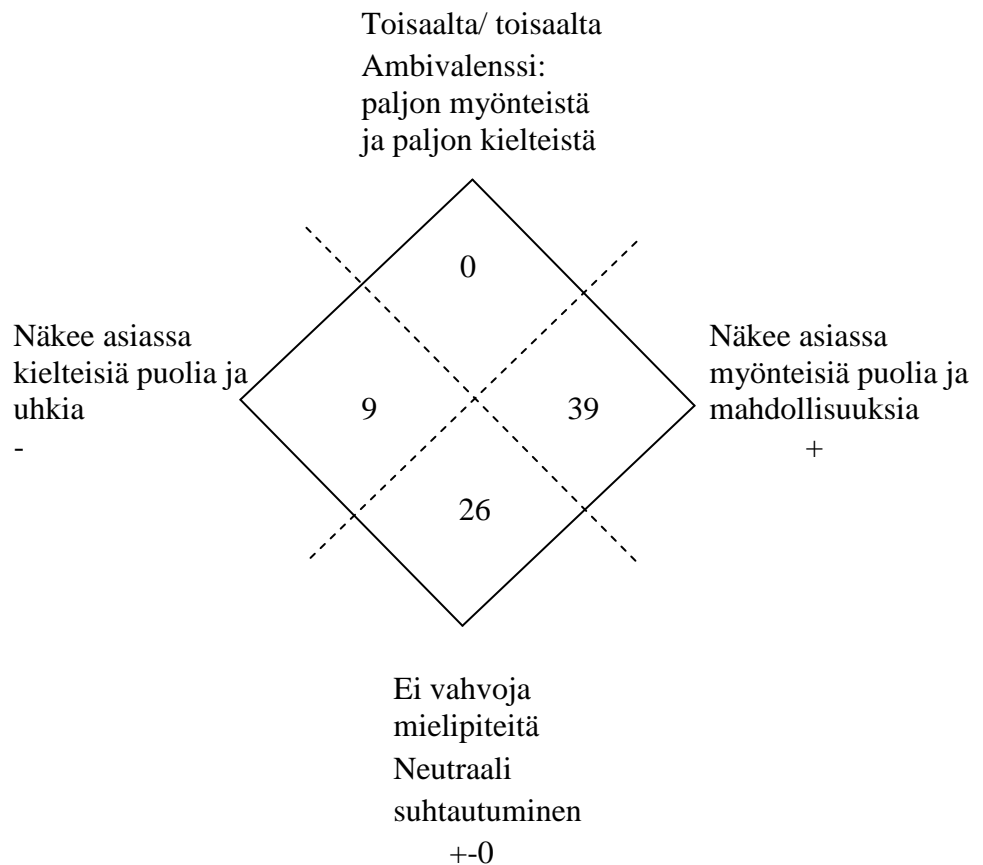


Kuvio 23. Tiimin kehitys.

Tiimin kehittymiseen huonompaan suuntaan vaikuttaa vastaajien perusteella toimihenkilöiden vähyys ja töiden paljous. Työssä tehdään yhä enenevässä määrin vain yhtä etuutta, työ muuttuu yksitoikkoiseksi ja puuduttavaksi. Määräaikaisten työsuhteiden päättyvät ja henkilöitä jää eläkkeelle. Tulevaisuus huolettaa, kehitystä tarvitaan jotta tekijät jaksavat tehdä työnsä. Vainio ja Mäensivu (2006, 21–22) uskovat, että virtuaalityöskentelyn työkuulttuurin muutokseen tarvitaan tavoitteiden asettamisen ja taitojen kehittämisen lisäksi positiivista panostusta ja tukea työskentelymuotojen muuttamiseen. Virtuaalityöskentely rytmittää työtä eri tavalla. Työn tekemisen aika ja paikka muuttuvat, työskentelyvaiheet dokumentoituvat yksityiskohtaisesti. Työn tuloksia on arvioitava entistä enemmän ja työskentelyprosesseja on opittava seuraamaan verkostoympäristöstä. Omien työskentelytapojen muuttamiseen tarvitaan tukea mutta

muutos vaatii aina oman aikansa Johtajille tehdyn teemahaastattelun (Liite 2.) kolmas ja viimeinen kysymys koski virtuaalitiimitoiminnan tulevaisuutta. Virtuaalitiimin jäsenten toistensa tunteminen helpottaa työskentelyä. Myönteisiä etuja asiassa on mm. laaja osaaminen. Laajemmassa mittakaavassa haasteita asettavat valtakunnalliset yhteiset työjonot, informaation ja muun koulutuksen järjestäminen.

Kuviossa 24. on kuvattu vastakohtien timantissa vastaajien (N=74) näkemyksiä tiimin toiminnan tulevaisuudesta.



Kuvio 24. Tiimitoiminnan tulevaisuus.

Vastaajista yhdeksän kokee tiimitoiminnan tulevaisuudessa kielteisiä puolia ja uhkia. Vastaajista 26 ei ollut vahvaa mielipidettä, suhtautuminen asiaan oli neutraalia. Vastaajista 39 puolestaan kokee tiimitoiminnan tulevaisuudessa myönteisiä puolia ja

mahdollisuuksia. Taulukkoon on viety kyselyyn vastanneiden kommentteja jokaisen timantin eri lohkon näkökulman mukaisesti.

Taulukko 19. Tiimitoiminnan tulevaisuus.

POSITIIVINEN	NEGATIIVINEN
Toimii tulevaisuudessakin, videolaitteiden avulla toiminta mahdollista. Uskon, että tiimimme toiminta tulevaisuudessa tulee terävöitymään. Tiimin ammattitaito lisääntyy ja yhteistyö parantuu. Kehittyy parempaan suuntaan.	Työnkuvamme kapenee ja muuttuu yksitoikkoisemmaksi. Liian kapean tekemisen mahdolliset ongelmat tulevat esiin muutaman vuoden viiveellä. Tiimityöskentely näyttää kapeuttavan kaikilla tavoin tekemistä. Tiukat paikat, joudutaan venymään. Tulevaisuus huolettaa.
AMBIVALENSSI	NEUTRAALI
-	Jatkuu samanlaisena, vaikea sanoa, näin olisi hyvä, eiköhän tuo pystyssä pysy...

Lähes puolet vastaajista arvioi, että tiimitoiminta kehittyy entisestään ja jatkuu myös tulevaisuudessa.

Kysely päättyi kysymykseen, jossa vastaajilta (N=93) kysyttiin, onko virtuaalitiimi myös tulevaisuuden työskentelymuoto. Virtuaalisen tiimityöskentelyn kokee tulevaisuuden työskentelymuotona 85 vastaajaa. Kuusi vastaajaa ei nähnyt työskentelymuodolle tulevaisuutta ja kaksi ei osannut sanoa.

Uskon että on, mutta tiedonkulkuun tulee kiinnittää erityistä huomiota. kaikkien tulee saada sama tieto mahdollisimman samanaikaisesti ja samansisältöisenä. NS. ovensuupalavereissa ei saisi sopia kaikkia etuuden tekijöitä koskevia asioita.

Ihan varteenotettava, varsinkin jos videoneuvottelumahdollisuuksia vielä kehitetään. Täällä pohjoisessa välimatkat ovat liian pitkät parin tunnin neuvottelua varten.

Se on ihan järkevää. Ei ole syytä nykytekniikalla siirrellä ihmisiä paikasta toiseen kun työn voi oikeasti tehdä missä tahansa.

Kyllä. Nyt vain pitäisi jo mahdollisiin ongelmiin varautua. Suurin muutos tiimityön myötä on toimenkuvan kapeutuminen ja työn köyhtyminen ja yksipuolistuminen.

Laajojen vakuutuspiirien kohdalla virtuaalityöskentely tulee olemaan osa toimintaa myös jatkossa. Työjärjestelyjä ja toimintaa vain tulee tarkastella jatkossakin siten, että solmukohdat löydetään ja toimintaa voidaan kehittää oikeaan suuntaan asiakaslähtöisesti.

Jokainen johtajien uusi sukupolvi haluaa kokeilla heille uusia toimintamuotoja, mitkä pitkällä kokemuksella jo aikaa sitten hylätty. Tiimityöskentelyssä, jossa rajoitettu tehtäväalat kapeiksi, ajattelu ja osaaminen heikkenevät etuuksien rajapinnoilla ja huomioon ottamisessa. Yhteistyökyky heikkenee tiimien välillä, toisten työn arvostus vähenee. Haja-asutusalueilla, missä vähän työntekijöitä toimistoissa, ei kannattane pitää yllä laajaa osaamista syvällä tasolla, vaan virtuaalitiimit lienevät ainoa ja sopiva vaihtoehto työn tekemiseen ja rajoitetun erikoisalan osaamiseen tehokkuuden nimissä.

Uudistuminen ei onnistu ylhäältä käsin käskemällä. Innostuksen lähde löytyy tekemisen sisällöstä ja tarkoituksesta sekä työn ja sen tekijöiden arvostamisesta. Motivaatio uudistua syntyy vastuun antamisesta ja vastuun kantamisesta sekä ihmisistä välittämisestä, luottamuksesta ja kuuntelevasta, osallistavasta ihmisten välisestä dialogista. (Nurmio & Turkki 2010, 28.)

Kehittämishankkeen tavoitteena oli saada vastaus kysymykseen: Miten virtuaalitiimin toiminta koetaan sekä työntekijän että työnjohdon näkökulmasta? Tutkimustulokset osoittavat, että virtuaalitiimitoiminta on hyvä ja toimiva työskentelymuoto. Tosin jokainen työskentelymuoto on aina jäsenilleen mieluinen ja jokaisessa asiassa ollaan yleensä puolesta tai vastaan. Tekniikan kehittyminen ja toimivat yhteydet turvaavat virtuaalitiimitoiminnan myös tulevaisuudessa. Siitä huolimatta, että tutkimus antaa suppean kuvan virtuaalitiimitoiminnasta Kelassa, toiminnan jatkumiselle löytyy vastaus Kansaneläkelaitoksen Ratas-ohjausryhmän muistiosta:

Asiakaspalvelu muuttuu monikanavaisuuden myötä yhä enemmän valtakunnalliseksi ja paikkakuntasidonnaisuus vähenee. Nykyajan teknologia tuo uusia mahdollisuuksia ja haasteita järjestää asiakaspalvelua ja ratkaisutoimintaa tulevaisuudessa. Kelan tavoitteena on säilyttää koko

Suomen kattava palveluverkko. Käytännössä maan eri osien olosuhteiden erilaisuudet, kasvukeskukset ja harvaan asutut pitkien etäisyyksien vakuutuspiirit, aiheuttavat yhdenmukaisen toimintatavan järjestämiselle omat haasteensa. Pohjois-Suomen vakuutusalueella tulee olemaan 1.1.2011 lukien kolme vakuutuspiiriä. Ratkaisuryhmien järjestämistä fyysisesti ”saman katon” alle muissa kuin yhdessä vakuutuspiirissä ei pidetä realistisena vaihtoehtona välimatkoista ja toimistojen fyysisestä koosta johtuen.

Virtuaalitiimitoiminta työskentelymuotona Kelassa ei ole uusi. Etenkin Pohjois-Suomessa, joissa etäisyydet Kelan toimistojen välillä ovat pitkät, virtuaalitiimitoiminta työskentelymuotona on edellytys toiminnalle. Pohjoisessa työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä. Useimmiten kun työhön mennään, hyvin usein sieltä lähdettäessä siirrytään eläkkeelle. Voinemme siis olla iloisia siitä, että virtuaalitiimitoiminta jatkuu.

## 5 ARVIOINTIA JA POHDINTAA

Toiminnan vaikuttavuuden arviointia voidaan tehdä itsearvioinnin, ulkoisen arvioinnin, mittauksen ja raportoinnin näkökulmista. Julkishallinnon arviointi liittyy ensisijaisesti toiminnan vaikuttavuuden todentamiseen. Arviointi voidaan tehdä oppimismielessä, valvonnan tarpeisiin tai yleisen tiedontuotannon näkökulmasta. (Virtanen, 2005, 185.)

Arviointia tapahtuu kaikilla elämänaalueilla joko ei-formaalisti tai formaalisti. Arvioinnin tavoitteena on tiedon ja ymmärryksen tuottaminen jonkin tapahtuman tai toiminnan seurauksista. Tarkoituksena on kokemuksesta oppiminen arvioinnin kohteena olevan toiminnan parantamiseksi. Kehittämistyössä arviointi voidaan suorittaa kehittämishankkeen toteutusvaiheen aikana tai sen jälkeen. Arviointi tapahtuu systemaattisen tiedonkeruun pohjalta kehittämissuunnitelman toiminnoista, piirteistä ja tuloksista. (Patton 1997, 23; Dale 1998, 11–12.) Seppänen-Järvelä (2004, 19) on jaotellut arvioinnin evaluaatiokirjallisuuden mukaan summatiiviseen ja formatiiviseen arviointiin. Jaottelulla on haluttu tuoda esille arvioinnin kahta erilaista ulottuvuutta, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia. Formattiivinen arviointi kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen eli siihen, miten hanketta on tehty ja miten sen toimintaa voitaisiin parantaa. Summatiivinen arviointi puolestaan kohdistuu lopputuloksiin ja vaikuttavuuteen. Formattiivinen ja summatiivinen arviointi ovat toisiaan täydentäviä. Seppänen-Järvelän (2004, 27) mukaan pelkkä lopputuloksen arviointi ilman kevyttä prosessiarviointia ei ole suositeltavaa, koska tulosten ymmärtämiseksi tarvitaan tietoa myös siitä, miten tulokset on saavutettu.

Työelämälähtöisessä kehittämishankkeessa selvitetään virtuaalitiimin toimintaa Kelassa. Tärkeä osa tehtävää oli rajata aihe niin, että sen saa valmiiksi koulutuksen aikana. Hankkeen työstäminen on ollut paitsi mielenkiintoista, myös erittäin haasteellista. Odotukset tutkimusjoukon kokemuksista ja näkemyksistä itselle tutusta toiminnasta olivat suuret. Hankkeen teoreettinen viitekehys on rakennettu virtuaalitiimitoiminnan ympärille niin, että lähimpänä käsitteenä on Kela. Kelasta seuraava suurempi käsite on sosiaaliturvatyö ja laajempaan käsitteenä tietoyhteiskunta. Teorian tarkoituksena on ollut se, että käsitteet yhdessä muodostavat suuremman asia kokonaisuuden. Tietoyhteiskunta on herättänyt paljon ajatuksia kansalais- ja

aluelähtöisestä näkökulmasta, koska erot kasvukeskusten ja harvaan asuttujen alueiden välillä ovat huimat. Jo pelkästään keskustelua nettiyhteyksien toimimattomuudesta ja sen seurauksista voi jatkaa loputtomiin. Tietoyhteiskunta tahtomattaan jakaa väestöä.

Hankkeen aineistonkeruumenetelminä olivat kysely toimihenkilöille sekä teemahaastattelu Oulun toimiston johtajille. Kyselyn tekeminen ja lähettäminen sähköpostitse oli varsin helppoa. Vastausten saaminen ei ollut yhtä helppoa. Tässä tutkimuksessa kysely olisi pitänyt tehdä lyhyemmäksi ja kysymykset täsmentää, niin että väärin ymmärryksen vaaraa ei olisi ollut. Mitä itse pitää selvänä asiana, se ei välttämättä ole sitä toiselle. Avoimet kysymykset ovat tärkeitä. Niihin vastaajalla oli mahdollisuus kirjata omia kokemuksia, näkemyksiä ja mielipiteitä. Avokysymysten vastaukset ovatkin tutkijalle todellinen aarreaitta. Kyselyn vastausprosentti oli varsin pieni eli 26,4 %, joten tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää. Tutkimus raottaa kuitenkin hieman ”verhoa” virtuaalitiimitoiminnasta Kelassa. Kysely tehtiin ajankohtana, jolloin kaksi vakuutuspiiriä oli yhdistymässä. Oliko kyselyn suorittamisen ajankohta otollinen? Olisiko kyselyn vastausprosentti ollut suurempi, jos kysely olisi suoritettu sellaisena ajankohtana, jolloin eivät ole suuret muutokset käynnissä? Siihen jää tässä vaiheessa vastaus saamatta. Toisaalta Kelassa on jatkuvasti muutoksen tuulet käynnissä kun organisaatio muuttuu tai työtapoja kehitetään. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi tutkimus uusien suurien vakuutuspiirien toiminnasta.

Tutkimuksen analysoinnissa on noussut esille, aivan kuten Hirsjärvi ym.(2009, 195) määrittävät, kyselyn heikkoudet. Ei voida varmistua siitä, miten vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen: ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Ei tiedetä miten hyvin vastaajat ylipäättänsä ovat selvillä siitä alueesta, josta esitettiin kysymyksiä. Hyvän lomakkeen vaatiminen vie aikaa ja vaatii myös tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. Kato nousee joissakin tapauksissa suureksi, aivan kuten tässä tutkimuksessa kävi. Teemahaastattelun tekisin edelleen samalla tavalla. Se oli luonteva, keskustelun tyyppinen haastattelu tietystä aihe alueesta, josta nousi esiin haastattelun tavoitteena olleet asiat. Toivottaneen, että tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää virtuaalitiimitoiminnan kehittämisessä. Vaikkakin vastausprosentti jäi pieneksi, kyselyn vastaukset ovat hyvin aitoja, koska vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. On erittäin

todennäköistä, että jos kyselyn saatteena olisi ollut esimerkiksi vakuutuspiirin johtajien ”ohjeistus” vastata kyselyyn, vastausprosentti olisi noussut korkeammaksi, mutta vastausten luonne olisi voinut olennaisesti muuttua. Kysely olisi tällöin koettu enemmän työtehtäväksi. Yhdeksi vastaamatta jättämiseen syyksi olen tulkinut kiireen. Toisaalta tämänkaltaisiin kyselyihin vastaamalla on helppo tuoda niemetttömänä julki mielipiteitään. Kehittämishankkeen luotettavuutta muutoin on pyritty lisäämään kertomalla mitä on tehty, miten tulokset on analysoitu ja miten tulokset on perusteltu. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin vastakohtien timanttia. Se selkeytti huomattavasti lopputulosten luettavuutta. Kysely suoritettiin niin, että vastauksista ei pysty tunnistamaan vastaajia. Kyselystä saatuja tuloksia on käytetty ainoastaan tähän tutkimukseen.

Kehittämishankkeen tekeminen omassa työyhteisössä oli paitsi mielenkiintoista myös opettavaista. Matka maaliin ei ollut vaivaton. Koulun alkaessa syksyllä 2009 ohjeistettiin lopputyön tekemisen alkavan myös tuolloin. Se jäi jotenkin ”takaraivoon”. Kehittämishankkeeseen liittyvien tehtävien paljous rytmitti opinnot. Tämä toisaalta myös tuki opinnoissa mukana pysymisessä ja tehtävien ajallaan palauttamisessa, jolloin opiskelurytmi säilyi. Paljon on opuksia luettu ja tunteja netissä surffailtu. Paljon on myös opittu ja henkisesti kasvettu. Lopussa siis kiitos seisoo. Mainittakoon vielä, että työelämän edustajan ja oman lähityöyhteisön jäsenen kannustukset hankkeen teon aikana ovat olleet korvaamattomat.

Loppuun Kristiina Heikkilän (2002, 9) kuvaus tiimeistä:

Tiimit eivät ole moottoritien pikakaista tiimityöhön, pikemminkin paljain jaloin kuljettavaksi tarkoitettu mutkitteleva, mutta elämyksellinen kinttupolku, jonka varrella avautuu niin yhdessä tekemisen kulttuurin harjanteita kuin notkelmiakin.

## LÄHTEET

- Castells, Manuel & Himanen, Pekka 2001. Suomen tietoyhteiskuntamalli. Sitra  
242. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.
- Dale, Reidar 1998. Evaluation Frameworks for Development Programmes and Projects.  
Sage Publications India Pvt Ltd. New Delhi.
- Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Kariston  
Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Forss, Mikael & Hakala, Antti 2010. Näkemyksiä kenttätoimialan kehittämisestä.  
Muistio 13.1.2010.
- Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit–avain uuden luomiseen. Gummerus Kirjapaino  
Oy, Jyväskylä.
- Heikkonen, Hanna & Ylönen, Katri 2010. Verkkopalveluiden hyödyntäminen  
sosiaalialan työssä. Teoksessa Pohjola, Anneli & Kääriäinen, Aino &  
Kuusisto-Niemi, Sirpa (toim). Sosiaalityö, tieto ja teknologia. WS Bookwell  
Oy, Juva. 113–129.
- Helin, Kari 2000. Yhdessä menestymisen taito. Gummerus Kirjapaino Oy,  
Jyväskylä.
- Helle, Merja 1997. Tuumasta tiimiin. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Hiilamo, Heikki & Saari, Juho (toim.) 2010. Hyvinvoinnin uusi politiikka –  
johdatus sosiaalisiin mahdollisuuksiin. Juvenes Print Oy, Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita.  
Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Humala, Iris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. WS

Bookwell Oy, Juva.

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita Prima Oy, Helsinki.

Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 1996. Laatu, innovaatio ja projekti.

Hyvinvointipalvelujen kehittämisen ydinkysymyksiä. Tammerpaino Oy, Tampere.

Kajanoja, Jouko 1997. Hyvinvointivaltio investointina inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus-keskustelualoitteita. J-Paino Oy, Helsinki.

Karjalainen, Vappu 2006. Verkostokehittäminen – Palveluparadigman muutosvoima.

Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön ristejä. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.

[www.kela.fi/](http://www.kela.fi/). Kelan eettiset ohjeet. Luettu 13.8.2010.

[www.kela.fi](http://www.kela.fi/). Kelanetti, Pohjois-Suomen alue, Vakuutuspiirit. Tulostettu 1.10.2010.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/psu.nsf/NET/051203101613RA?openDocument>

[www.kela.fi](http://www.kela.fi/). Kelanetti, Länsi-Suomi 696 esittely. Tulostettu 1.10.2010.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/lasu.nsf/NET/271009150934EV?openDocument>

Kelan toiminta – ja taloussuunnitelma 2010–2013. Kelan hallitus 11.6.2009

Kuusrainen, Anita & Kuusrainen, Sirkka-Liisa 2001. Virtuaalitiimin sosiaalinen

ryhmädynamiikka ja viestintäteknologian vaikutus sen muodostumiseen.

Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Talouden ja hallinnon

koulutusohjelma 4.6.2001.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen Pekka (toim.) 2007. Tapaustutkimuksen

taito. 2. painos Yliopistopaino, Helsinki 2008.

Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.) 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja

- henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa 2008. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Manninen, Ari T. 2003. Näin tehtiin Suomesta tietoyhteiskunta. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Matikkala, Ulla & Inkinen, Tommi 2004. Tietoyhteiskunta 2004: Sitä saa, mitä tilaa – mutta voisiko teoriasta olla kerran opiksikin? Tietoyhteiskuntainstituutin raportteja 1/2005. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- McCarthy, Dan 2009. Great Leadership. 10 tips on How to Lead a Global Virtual Team. Luettu 8.10.2010. <http://www.greatleadershipbydan.com/2009/02/10-tips-on-how-to-lead-global-virtual.html>
- Nurmio, Aarne & Turkki, Teppo (toim.) 2010. Raportti Elinvoimainen Suomi. Painotuote, Helsinki.
- Olasvirta, Pirkko 2010. Kunto & Terveys-lehti. Onko mielesi suoritusstilassa? Luettu 18.1.2011. <http://www.kuntolehti.com/main.php?type=news2&news=267&newsTempl=poimintoja>
- Patton, Michael Quinn 1997. Utilization – Focused Evaluation. The New Century Text. 3<sup>rd</sup> Edition. Sage Publications Inc. Thousand Oaks.
- Pohjola, Anneli 1999. Moniammatillinen asiantuntijuus. Teoksessa Virtanen, Päivi (toim.). Verkostoituva asiakastyö. Tammerpaino Oy, Tampere. 110–126.
- Pohjola, Anneli & Kääriäinen, Aino & Kuusisto-Niemi, Sirpa (toim.) 2010. Sosiaalityö, tieto ja teknologia. WS Bookwell Oy, Juva.
- Putnam, Robert D 2000. Bowling alone. The collapse and revival of American Community. Simon & Schuster, New York.
- Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Kyriiri Oy,

Helsinki.

Rantanen, Heli 2005. Nettikioskeja ja laajakaistaa. Kansalaisten tietoyhteiskuntaa rakentamassa. Sitran raportteja 49. Edita Prima Oy, Helsinki.

Saarinen, Eeli 2009. Haasteita hajautumisen hallitsemisessa. Mercurius. Turun kauppakorkeakoulun sidosryhmälehti 3/2009. Luettu 27.2.2011.

<http://www.mercurius.fi/index.php?page=b30e5e5ead7bd5f5a002c58dec293ac>

Saastamoinen, Mikko 2010. Aktiivisen kansalaisuuden vastatulkintoja. Neuroottinen ja hylätty kansalaisuus. Teoksessa Kaisto, Jani & Pyykkönen, Miikka (toim.).

Hallintavalta. Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä. Oy

Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, Tallinna.

Salminen, Jari & Heiskanen, Pirita 2009. Taltuta kiire. Viisi askelta tehokkaaseen ajan käyttöön. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Arviointiraportteja 4/2004. STAKES. Luettu 8.1.2011.

[http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4\\_04.pdf](http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf)

Sihvola, Juha 2005. Poliittinen yhteisöllisyys. Teoksessa Hautamäki, Antti & Lehtonen, Tommi & Sihvola, Juha & Tuomi, Ilkka & Vaaranen, Heli & Veijola, Soile. Yhteisöllisyyden paluu. Tammerpaino, Tampere.

Skyttä, Antti 2002. Tiimiys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Strann, Liisa toim.1.9.2004. Virtuaaliorganisaatioiden toimivuus. Tutkimus- ja kehityshanke. 101131. Työsuojelurahasto. Luettu 25.9.2009.

<http://www.str.fi/tutkimus/tutkittu/hanke.html?id=101131>

Sutinen, Riikka 2009. Modernin eheydestä postmodernin rikkonaisuuteen.

Yhteiskunnan muutos sosiaalityön ammattilaisten tulkitsemana. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. C. Työpapereita 50. Lapin Yliopisto. Rovaniemi 2009.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Tietoyhteiskuntaohjelma 2006. Luettu 28.11.2010.

[http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi\\_FI/1082644124667/index.html](http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi_FI/1082644124667/index.html)

Vainio, Leena & Mäensivu, Kirsti 2006. Työskentely virtuaalitiimeissä ja – yhteisöissä.

Hämeen ammattikorkeakoulu eLearning Centre, Tietoa virtaa – hanke. HAMKin julkaisuja 6/2006

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita Prima Oy, Helsinki.

## LIITTEET

## Liite 1. Lupa kyselytutkimuksen lähettämiseen

18.5.2010 08:53

Aihe

Lupa kyselytutkimuksen lähettämiseen

Hei!

Opiskelen Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa sosiaalialan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Olen aloittanut opinnot syksyllä 2009 ja aikomukseni on valmistua keväällä 2011. Opinnäytetyöni aihe on Virtuaalitiiminä toimiminen. Tarkoitukseni on hankkia tietoa tiimien toiminnasta kyselytutkimuksen avulla. Siispä kysynkin Teiltä, hyvät vakuutuspiirien johtajat, lupaa kyselyn lähettämiseksi vakuutuspiirienne toimihenkilöille. Kyselyn ajankohta olisi syksyllä 2010. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia.

Ystävällisin terveisin

Rauni Iisakka

Liite 2. Sähköpostikyselyn saatekirjeet

Kysely vakuutuspiirien toimihenkilöille lähetettiin 20.9.2010.

Hyvä Kelan toimihenkilö,

Opiskelen Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa sosiaalialan ylempää tutkintoa. Opinnäytetyöni aiheena on Virtuaalitiiminä toimiminen. Kyselyn tavoitteena on kerätä tietoa virtuaalitiimien toiminnasta sekä ajatuksia toiminnan kehittämistä. Tässä asiassa Sinä, hyvä kollega, voit auttaa minua kertomalla arvokkaista kokemuksistasi. Kyselyn tuloksia käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Luvan kyselyn toteuttamiseen olen saanut vakuutuspiirien johtajilta toukokuussa 2010. Vastaajien valintaan vaikutti kokemus virtuaalisesta tiimityöskentelystä sekä Kelan toimistojen sijainti. Poimi kyselystä lähinnä itseäsi koskevat kysymykset ja vastaa niihin. Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä. Pyydän vastaamaan 24.9.2010 mennessä.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Terveisin  
Rauni Iisakka

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=449815&cid=76554663>

\*\*\*\*\*

Uusintakysely lähetettiin 27.9.2010.

Hei!

Kiitokset kyselyyn jo vastanneille. Osalta en ole vielä saanut vastausta, joten lähetän kyselyn uudelleen ja pyydän vastaamaan 1.10.2010 mennessä.

Selvennyksen vuoksi muutama asia:

Kysely on tarkoitettu Etelä-Pohjanmaan, Oulun, Meri-Lapin ja Lapin vakuutuspiirien toimihenkilöille.

Kysymyksessä 1: Toimitko esimiestehtävissä, tarkoitetaan toimitko esim. palvelupäällikkönä tai tiimin vetäjänä.

Kysymyksessä 3: Perinteisellä työskentelymuodolla tarkoitetaan työskentelytapaa, kuten ennen vakuutuspiirien yhdistymistä, jolloin vielä kaikkia etuuksia tehtiin kaikissa toimistoissa.

Virtuaalitiimillä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Eli samaa etuutta käsittelevät toimihenkilöt, jotka toimivat eri toimistoissa, muodostavat virtuaalitiimin.

Etuuskoritoiminta on tietojeni mukaan käytössä Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä.

Yhteistyöstä kiittäen

Rauni Iisakka

### Liite 3. Sähköpostikysely

1. Toimitko työpaikalla esimiestehtävissä/toimihenkilön tehtävissä?
2. Valitse seuraavista etuudet, joiden käsittely kuuluu toimenkuvaasi.  
Perhe-etuudet/opintoetuudet/työttömyysturva/sairastaminen/kuntoutus/eläke-etuudet/asevelvolliset/asumisen tuet/ maasta- ja maahan muutto
3. Työskentelymalli. Perinteinen, jolloin kaikki etuuden tekijät työskentelevät samassa toimistossa/ Virtuaalitiimi, jolloin osa tiimin jäsenistä toimii eri toimistoissa/ Etuuskori ja toimin samaa etuutta tekevien kanssa samassa toimistossa
4. Edellä on mainittu kolme työskentelymallia. Jos voisit valita, missä ryhmässä työtä tekisit ja miksi?
5. Toimit etuuskorissa. Miten koet muuton virtuaalitiimistä samassa toimistossa työskentelevään tiimiin? (5=täysin tyytyväinen,...1=täysin tyytymätön)
6. Perustele vastauksesi.
7. Työskentelet virtuaalitiimissä. Arvioi seuraavalla asteikolla virtuaalisen tiimin toimintaa (5=täysin samaa mieltä,...1=täysin eri mieltä)
8. Perustele vastauksesi.
9. Kuinka monessa tiimissä työskentelet?
10. Arvioi tiimien määrä vakuutuspiirissäsi. Kuuluuko mielestäsi yksittäinen työntekijä liian moneen tiimiin? Perustele vastauksesi.
11. Kuinka monta toimihenkilöä kuuluu tiimiin, johon myös itse kuulut?
12. Kuinka monessa eri toimistossa toimii tiimiisi kuuluvia jäseniä?
13. Arvioi tiimin kokoa sen toimivuuden näkökulmasta
14. Arvio tiimin toiminnan vaikutusta asiakkaan hakemuksen käsittelyyn

15. Perustele vastauksesi.
16. Hyötyykö asiakas mielestäsi tiimitoiminnasta?
17. Perustele vastauksesi.
18. Hyötyykö yhteiskunta mielestäsi tiimityöskentelystä?
19. Perustele vastauksesi.
20. Seuraavassa on väittämiä tilanteesta, jolloin saman etuuden tekijät työskentelevät eri toimistoissa. Oletuksena on, että et entuudestaan tunne hyvin kaikkia etuuden tekijöitä. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?
21. Kelan arvot ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Arvioi seuraavalla asteikolla (5=täysin,...1=ei lainkaan), toimiiko tiimi Kelan arvojen mukaisesti?
22. Perustele vastauksesi.
23. Arvioi seuraavalla asteikolla kokemuksiasi tiimityöskentelystä
24. Perustele vastauksesi.
25. Haluaisitko muuttaa jotain? Jos haluat, niin mitä ja miksi?
26. Mikä tiimissä toimii hyvin ja miksi se toimii hyvin?
27. Mikä tiimissä toimii huonosti ja miksi se toimii huonosti?
28. Mitä tiimin toiminnassa pitäisi kehittää ja miksi?
29. Arvioi tiimin muutosta
30. Miten näet tiimin toiminnan tulevaisuudessa?
31. Onko virtuaalinen tiimityöskentely / tiimityöskentely mielestäsi myös tulevaisuuden työskentelymuoto?

#### Liite 4. Teemahaastattelun kysymykset

1. Virtuaalitiimitoiminnan nykytilanne?
2. Virtuaalitiimitoiminnan tulevaisuus?
3. Virtuaalitiimitoiminnan kehittäminen?