



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Sami Aalto

# Virtuaalisen etätyön johtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2021

Tekijä Otsikko	Sami Aalto Virtuaalisen etätyön johtaminen
Sivumäärä Aika	70 sivua + 7 sivua liitteitä huhtikuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia virtuaalisen etätyön johtamisen vaikutusta organisaatioon. Virtuaalisen etätyön johtaminen valikoitui aiheeksi, koska nykyhetkessä ja tulevaisuudessa virtuaalinen etätyö tulee olemaan yleisin tapa tehdä työtä.</p> <p>Työ toteutettiin laajalla viitekehyksellä, jossa käytiin läpi virtuaaliseen etätyöhön ja johtamiseen liittyvät asiat. Näin välittyi tieto virtuaalisesta etätyöstä ja sen johtamisesta.</p> <p>Viitekehys rakennettiin purkamalla virtuaali- ja etätyön käsitteet, joiden jälkeen käsiteltiin virtuaalista etätyötä. Johtamisen teoriat ja virtuaalisen johtamisen kulmakivet olivat ydin viitekehyksessä. Johtamisen osiossa huomioitiin kommunikaatio ja sen erinäiset muodot, joita käytetään virtuaalisessa etätyössä.</p> <p>Virtuaalista etätyötä ja johtamista tutkittiin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, joka tehtiin asiantuntijaorganisaatioon. Tutkimukseen vastasi 98 henkilöä, joka vastasi 9 prosenttia otannasta. Vastaajat kertoivat tuntemuksensa virtuaalisesta etätyöstä, virtuaalisesta johtamisesta, kommunikaatiosta ja organisaatiokulttuurista.</p> <p>Tutkimuksen tuloksien avulla luotiin kuva asiantuntijaorganisaation johtamisen tilasta. Vastausten perusteella saatiin kuva vuorovaikutuksen ja läsnäolon tarpeen kasvamisesta tai sitä ei oltu ylläpidetty toivotulla tavalla. Kommunikaatio organisaatiossa ei ollut tarpeeksi selkeä, eikä yhtenäistä virtuaalisen johtamisen linjaa ollut. Vastaajat itse pitivät virtuaalista etätyötä myönteisenä asiana ja kaksi kolmasosaa virtuaalista johtamista onnistuneena.</p> <p>Tärkeimpinä tuloksina olivat vastaajien kertomukset, joissa he kertoivat, mitä halusivat virtuaaliselta johtamiselta tulevaisuudessa. Vastaajat halusivat tulevaisuudessa virtuaaliselta johtamiselta vuorovaikutusta, viestintää ja palautetta. Toisena tärkeänä tuloksena oli vastaajien kertomukset kolmesta tärkeimmästä virtuaalisen johtamisen ominaisuudesta, joita olivat vuorovaikutus, läsnäolo ja motivaatio johtamiseen.</p> <p>Tekijä suositteli kaikille virtuaalista etätyötä tekeville organisaatioille muuttamaan aikaisempi johtaminen vastaamaan virtuaalisen etätyön haasteita, joita oli vuorovaikutus, läsnäolo ja luottamuksen rakentaminen henkilöstön kanssa.</p>	
Avainsanat	virtuaalinen etätyö, virtuaalinen johtaminen, vuorovaikutus

Author Title	Sami Aalto Managing virtual remote work
Number of Pages Date	70 pages + 7 pages of appendices April 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study the impact of managing virtual remote work on the organization. Managing virtual remote work was chosen as a topic because at present and in the future, virtual remote work will be the most common way to work.</p> <p>The work was carried out by making an extensive framework in which issues related to virtual remote work and management are extensively reviewed. In this way, the reader is provided with information about virtual remote work and its management.</p> <p>The framework was made by first defining virtual and remote work. After virtual remote work was dealt with. Leadership theories and the cornerstones of virtual leadership are at the core of the framework. The section on leadership also took into account communication and its various forms used in virtual remote work.</p> <p>The research was made with a quantitative survey conducted on an expert organization. The survey was conducted by 98 individuals who shared their knowledge of virtual remote working, virtual leadership, communication, and organization culture.</p> <p>The results of the survey were used to create a picture of the present state of leadership in an expert organization. The picture indicated that the need for interaction and presence has increased or has not been maintained as desired. Communication in the organization is not clear enough and there is no unified line of virtual remote management. Respondents themselves considered virtual remote work to be a positive thing and two-thirds of virtual management to be a success.</p> <p>The main results are the respondent's narratives of what they want from virtual leadership in the future. Respondents want interaction, communication, and feedback from virtual leaders in the future. Another important result is that they considered interaction, presence, and motivation for leadership as the most important aspects for virtual leaders.</p> <p>The author recommends all virtual remote working organizations to adapt their management to meet the challenges of virtual remote work, which are interaction, presence, and building trust with the staff.</p>	
Keywords	virtual leadership, remote work, management, collaboration

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja kohteet	3
1.2	Työn kohteet	4
1.3	Työn tavoite	5
2	Etä- ja virtuaalityö	5
2.1	Virtuaalityö	6
2.2	Toimintamalli virtuaalisessa työssä	7
2.3	Esimiestyö	7
2.4	Tiimi	8
3	Virtuaalinen etätyö	9
3.1	Virtuaalisen etätyön etuja	10
3.2	Virtuaalisen etätyön haittoja	12
4	Johtaminen	13
4.1	TEAL-johtaminen	14
4.2	Itseohjautuvuuden teoria	16
4.2.1	Autonomian tarve	16
4.2.2	Yhteenkuuluvuuden tarve	17
5	Virtuaalinen johtaminen	18
5.1	Virtuaalisen johtamisen kulmakivet	19
5.2	Motivointi virtuaalisesti	20
5.3	Luottamus	21
5.4	Avoimuus	21
5.5	Sosiaalisuus ja osallistaminen	22
5.6	Pelisäännöt	22
5.7	Organisaatiokulttuuri	23
6	Kommunikaatio	23
6.1	Virtuaalisen kanssakäymisen neljä kategoriaa	24
6.2	Viestintä Bovee & Thillin mukaan	25
6.3	Työnteon välineet	25
7	Tutkimus virtuaalisen etätyön johtamisesta asiantuntijaorganisaatiossa	26

7.1	Tutkimuskysymyksien esittely	26
7.2	Tutkimusmenetelmän esittely	27
7.3	Määrällisen tutkimusmenetelmän läpikäynti	27
7.4	Tutkimuksen sisältö ja toteutustapa	28
8	Kyselyn tulokset	29
8.1	Virtuaaliseen etätyöhön vaikuttavat asiat	31
8.2	Virtuaalisen etätyön vaikutus johtamiseen	35
8.3	Virtuaalisen johtamisen vertailu tavalliseen johtamiseen	46
8.4	Kommunikaatio virtuaalisessa etätyössä	53
8.5	Organisaatiokulttuurin muutos	60
9	Johtopäätökset	62
9.1	Virtuaalisen johtamisen tila	63
9.2	Virtuaalisen johtamisen tulevaisuus	65
9.3	Kommunikaatio	66
9.4	Yhteenveto asiantuntijaorganisaation tilasta	68
9.5	Opinnäytetyön ja tutkimuksen arviointi	69
	Lähteet	71
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselytutkimus	
	Liite 2. Kirjalliset vastaukset avoimeen kysymykseen	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössä tarkastellaan ja tutkitaan virtuaalisen etätöön johtamista ja vaikutusta organisaatioon. Valitsin virtuaalisen etätöön johtamisen ja siihen liittyvät asiat opinnäytetyökseksi, koska aihe on tällä hetkellä erittäin relevantti. Virtuaalisen etätöön ja johtamisen kehittäminen ovat nyt ja tulevaisuudessa keskiössä organisaatioiden muokkautuessa muuttuvan maailman mukana.

Johtaminen on laaja käsite ja se voi tarkoittaa asioiden, ihmisten, lukujen, yrityksen, organisaatioiden, osastojen, tai tiimien johtamista. Keskityn johtamisen käsittelyssä ihmisten ja tiimien johtamiseen. Johtaminen on toimintaa, jossa tavoite on päästä haluttuun päämäärään työntekijöiden avulla. Ihmisiä pitää johtaa niin, että heillä on osaamista, tietoa, tavoitteita, motivaatiota, hyvät olosuhteet ja välineet. Ihmisten johtaminen niin, että he tekisivät työnsä tehokkaasti pitää heidän voida fyysisesti ja psyykkisesti hyvin. (Viitala & Jylhä 2019, 11.)

Suomalaisessa työkuulttuurissa asijahtaminen on vielä voimissaan, vaikka ihmisten johtaminen on pysynyt puheenaiheena pitkään ja siihen koulutetaan entistä enemmän tulevia ja nykyisiä johtajia. Lukuisissa organisaatioissa esimiestyö on vain yksi osa henkilön laajaa tehtäväkuvaa ja moni kokeekin, ettei ihmisten johtamiselle ole tarpeeksi aikaa. Tämä johtaakin siihen, että keskitytään vain hallinnollisiin tehtäviin ja kanssakäyminen johdettavien kanssa jää vähälle. Etäjohtamisen suurimpia asioita onkin kommunikointi ja kanssakäyminen johdettavien kanssa. (Vilkman 2016.)

Teknologia muokkaa elämäämme ja tapaamme tehdä työtä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Tietoa on saatavilla valtavat määrät ja sen hyödyntäminen liiketoiminnassa ja johtamisessa on tärkeää kannattavuuden sekä kehityksen kannalta. Digitalisaation myötä uudet innovatiiviset yritykset matalilla organisaatorakenteillaan luovat tehokkaita tapoja tehdä tulosta uudessa ympäristössä. (Pullan 2016, 34.)

Varsinkin asiantuntija- ja myyntiorganisaatioissa virtuaalinen työskentely on ollut läsnä jo useamman vuoden. Globaali pandemia ja digitalisaatio ovat pakottaneet lähes kaikki toimialat ja yritykset virtuaali- ja etätööhön. Tutkimukset ovat osoittaneet virtuaali- ja etätöön lisäävän tuottavuutta ja hyvinvointia. Virtuaali- ja etätöössä yritykset saavuttavat säästöjä vähentyneen toimitilatarpeen ja kiinteiden kustannusten merkeissä. (Vilkman

2016.) Vaikka virtuaali- ja etätyöskentelyn on havaittu lisäävän tuottavuutta ja hyvinvointia, on havaittavissa ihmisten yksinäistymistä. Vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen tarve kasvaa, mitä pidempään tehdään virtuaalista etätyötä. Muutos on ajankohtainen ja menneisyyden kokemuksista ei ole apuja. Johtajien pitää tutkia itseään ja kontekstiaan virtuaalisesta etätyöstä ollakseen tehokkaita ja vaikuttavia. (Pullan 2016, 34.)

Virtuaalisessa johtamisessa on monia eri aspekteja, joita tulee ottaa huomioon virtuaaliseen työhön siirryttäessä. Haluankin saada aikaan työn, josta olisi konkreettista hyötyä yrityksille ja organisaatioille, jotka haluavat rakentaa virtuaalisesti toimivan organisaation ja johtamiskulttuurin. Johdon pitääkin määritellä vastuualueet ja toimintaperiaatteet virtuaalisille tiimeille. Jatkuvassa muutoksessa oleva virtuaalityö ja organisaatioiden toimintaympäristö vaativatkin ajankohtaisimpia teknologioita ja toimintatapoja. (Eklund & Lindholm & Salminen 2019, 192.) Ajanhermolla pysyminen ja oikeiden toimintatapojen, sekä teknologioiden hyödyntäminen työssä on nyt ja tulevaisuudessa tärkeää organisaatioiden menestyksen ja kasvun tavoittelussa.

Vuosikymmenten saatossa esimiehen rooli on siirtynyt työn jakajan ja valvojan roolista koordinaattorin, mahdollistajan ja valmentajan rooliksi. Organisaatiotasot ovat madaltuneet, jolla on mahdollistettu nopea tiedonkulku henkilöstön ja johdon välillä. Autoritääriinen johtaminen on vaihtunut valmentavaan johtamiseen prosessien virtaviivaistumisen, automatisoinnin ja informaatiojärjestelmien ansiosta. (Viitala & Jylhä 2019, 258.) Tulenkin tutkimaan työssäni esimiehen roolia virtuaalisessa etätyössä, koska esimiestyö on läsnäoloa ja ohjauksen antoa. Ohjauksen antaminen ja läsnäolon tunteen luominen virtuaalisesti on hankalampaa kuin paikan päällä tehtynä.

Konservatiivisissa organisaatioissa uskotaan edelleen autoritaariseen johtamiseen ja he ovatkin pulassa virtuaaliseen etätyöskentelyyn siirryttäessä. Vilkmän (2016) mukaan suurin haaste virtuaali- ja etätyössä on luottamus. Luottamuksen rakentaminen onkin johtamisen ja tehokkuuden edistäjä. Johtajien on luotettava henkilöstöön ja annettava vapaus johtaa itseään ja määrittää parhaimmat työnteon tavat itse. Henkilöstön tehokkuus ja työtyytyväisyys paranevat, kun työt tehdään mielekkäimmästä paikasta. Työnteko on silloin luovinta ja tehokkainta henkilöstön näkökulmasta.

Virtuaali- ja etätyö vaikuttavat organisaatioon aivan eri tavalla, kuin normaali työskentely toimitiloissa. Kommunikaatio on tärkeässä roolissa, mutta kommunikaation muodot

muuttuvat radikaalisti virtuaali- ja etätyöskentelyssä. Johtajan läsnäolon puute ja sosiaalisten kanssakäymisten vähentyminen muuttavat organisaatiota ja ihmisten käyttäytymistä. Esimerkiksi perehdyttäminen täysin virtuaalisesti on haastavaa niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle.

Organisaatioiden pitää kehittyä ja muokata toimintaympäristöään, työntekomahdollisuuksia sekä organisaatiokulttuuriaan selvitäkseen tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa työnhakijat tekevät päätöksen mihin työpaikkaan hakevat ja ottavatko töitä vastaan työskentelymahdollisuuksien kannalta eikä niinkään palkan takia. Edellä mainitun tyylinen toiminta on jo alkanut ja tulee vain kiihtymään tulevaisuudessa. Työntekijät haluavat työpaikan, jossa on tarkoituksenmukainen ja teknologisesti kehittynyt organisaatiokulttuuri. On ennustettu, että vuonna 2030 organisaatiokulttuurin pitää olla taipuisa, koska tavalliset työpaikat vähentyvät. Organisaatiokulttuurien pitää muokkautua, koska organisaatioiden madaltuessa johtaminen, toiminta ja työllistyminen tulee läpinäkyvämmäksi. (Levit 2019, 149–150.)

Johtaminen on erilaista eri aikakausina. Tämä johtuu siitä, että johtamisen käytännöt ja taustalla vaikuttavat ajatusmallit sekä uskomukset muuttuvat. Globaalit ja yhteiskunnalliset muutosajurit vaikuttavat markkinoihin, toimintatapoihin, johtajiin ja tutkijoiden johtamiskäsityksiin. Ihmiset tarvitsevat, vaativat ja kaipaavat toisenlaista johtamista. Megatrendit, digitalisaatio, globalisaatio, kiertotalous, kestävä kehitys ja pandemia toimivat suurina muutosajureina tällä hetkellä. (Viitala & Jylhä 2019, 40.)

Thomas Kuhn (1962) loi paradigman käsitteen kuvaamaan ajatusmallien kehittymistä ja vakiintumista. Kuhn selitti, että tieteessä uudet paradigmat syntyvät, kun havaitaan uusia ilmiöitä, joita sen hetkiset teorit eivät kykene selittämään. (Viitala & Jylhä 2019, 40) Mielestäni olemme kyseisessä tilanteessa, jossa uusi ilmiö on havaittu virtuaalisen etätyön johtamisessa. Suoranaista teoriaa virtuaaliseen etäjohtamiseen ei ole, mikä tekee kin aiheesta mielenkiintoisen asian tutkia.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja kohteet

Työn aiheena on virtuaalisen etätyön johtamisen vaikutus organisaatioon. Virtuaalinen etätyö on yleistynyt jo pitkään. Yritysten pitää pystyä reagoimaan maailmassa tapahtuviin muutoksiin, jotka voivat estää kasvun ja työskentelyn tavallisessa ympäristössä. Vir-



tuaalinen etätyöskentely on vakiinnuttamassa paikkaansa asiantuntija- ja myyntiorganisaatioissa, koska työntekijät pystyvät tekemään työnsä virtuaalisesti paikasta riippumatta.

Johtaminen virtuaalisessa ympäristössä on uusi kokemus useimmille esimiehille ja alaisille. Esimiehen, alaisten ja kollegoiden välinen kommunikaatio on murroksessa. Työtä tehdään omista kodeista verkkarit jalassa. Töiden tekeminen omassa kodissa kuulostaa helpolta ja aikaa säästävältä asialta, mutta se tuo organisaatioon uudenlaisia paineita kommunikointiin ja johtamiseen.

Kommunikointi on aikaisemmin ollut läsnä olevaa ja interaktiivista, mutta virtuaalisen etätyön seurauksena ihmisillä on paineita olla esillä virtuaalisissa tapahtumissa. Luottamuksen ja läsnäolon tunteen luominen työntekijöille on tärkeää, koska esimiehen luokse ei voi kävellä juttelemaan. Tämä kaikki vaikuttaa työyhteisössä käyttäytymiseen. Johtaminen on keskiössä ja kuinka organisaatiota viedään eteenpäin uuden toimintatavan kanssa. Vanhat mittarit työn mittaamiseen eivät välttämättä ole relevantteja enää.

Keskityn tutkimaan virtuaaliseen etätyön johtamista ja sen vaikutusta organisaatioon. Johtamisen välineet ja tavat tulevat olemaan keskiössä tuloksellisessa ja kestävässä virtuaalisen etätyön kulttuurissa.

Virtuaalisen etätyön johtamisessa on olennaista saada luotua toimiva virtuaalinen toimintaympäristö, joka on vähintään yhtä tehokas kuin toimitiloissa työskennellessä. Myynti- ja asiantuntijaorganisaatioissa tämä tarkoittaa kommunikaation rakentamista läpinäkyväksi ja helpoksi työyhteisön sekä asiakkaiden kesken. (Vilkman 2016.)

## 1.2 Työn kohteet

Työn kohteiksi olen valinnut asiantuntijaorganisaation, koska se on oivin toteuttamaan virtuaalista etätyötä. Virtuaalinen etätyötä tarkoittaa työtä, joka ei ole sidottu fyysiseen paikkaan vaan voidaan tehdä videon välityksellä, tietoliikenne ja etäyhteyksiä hyödyntäen. Opinnäytetyössä perehdytään ja läpikäydään virtuaalityöhön liittyviä käsitteitä. Työssä selvitetään, mitä virtuaalityö, etätyö, virtuaalisen etätyön johtaminen ja näihin liittyvät asiat pitävät sisällään. Lisäksi tarkastellaan virtuaalisen etätyön kokonaisvaikutusta

organisaatioon. Aihe ja sitä sivuavat asiat ovat erittäin suuria, joten keskityn edellä mainittuihin aiheisiin. Teen kvantitatiivisen tutkimuksen asiantuntijaorganisaatioon, jossa selvitan virtuaalisen etätyön johtamisen vaikutusta organisaatioon.

### 1.3 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia virtuaalisen etätyön johtamisen vaikutusta organisaation. Ongelmien ja onnistumisien esittäminen tutkimuksen tuloksista. Tuloksien pohjalta kirjoitan kuvauksen asiantuntija organisaation virtuaalisen johtamisen tilasta ja miten se vaikuttaa organisaatioon.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksista saadun tiedon muuttaminen johtopäätökseksi. Mitä virtuaalisessa etäjohtamisessa tulisi ottaa huomioon johtamisen ja organisaation kannalta.

## 2 Etä- ja virtuaalityö

Etätyössä työntekijät työskentelevät kokonaan tai osanaikaa työorganisaation ulkopuolella. Etätyö voi olla fyysistä työtä, jota tehdään muualta kuin yrityksen toimitiloissa. Pääsääntöisesti etätyö on virtuaalityötä. Etätyöskentely voi olla globaalia, jolloin tiimin jäsenet työskentelevät eri mantereilla. Etätyöskentelyssä tiimin jäsenistä osa voi hyvinkin työskennellä työpisteeltä toimipaikalla. Etätyötä tekevistä tiimistä käytetään termiä virtuaalitiimi, kuvaamaan toimintaa, jossa tiimin jäsenet toimivat erillään ja vuorovaikuttavat keskenään virtuaalisesti. (Eklund ym. 2019, 177.) Virtuaalista etätyötä tehdään monissa julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa. Virtuaaliset tiimit mahdollistavat parhaan mahdollisen tiimin rakentamisen esimerkiksi projekteja varten.

Etä- ja virtuaalityöllä on mahdollista parantaa organisaation mainetta erilaisten työtapojen mahdollistajana. Nykypäivänä etä- ja virtuaalityöskentelyn mahdollisuus lisää työnhakijoiden kiinnostusta organisaatioon työmarkkinoilla. (Eklund ym. 2019, 177–179.) Maailma on muuttunut paljon viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Työntekijät eivät välttämättä etsi suurinta palkkaa työmarkkinoilta, vaan parasta ja monipuolisinta työpaikkaa. Nämä työpaikat ovat haluttuja, vaikka palkka olisi alhaisempi verrokkeihin verrattessa. Vapaus valita missä työtä tekee ja milloin määrittävät nykypäivän ihmistä paljon.

## 2.1 Virtuaalityö

Virtuaalityö on tieto- ja etäyhteyksien välityksellä tapahtuvaa työtä, joka ei ole paikkaan tai aikaan sidottua. Virtuaalityö on etätyötä laajempi käsite, josta käytetään myös nimitystä hajautettu työ. Virtuaalisen työn ero etätyöhän tulee siitä, että virtuaalityötä tehdään kokonaan tai osittain tietotekniikan välityksellä. Virtuaalisessa työssä töitä tehdään yhteisen tavoitteen eteen. (Vilkman 2016, 13.) Pullanin (2016, 3) mukaan virtuaalinen työ tarkoittaa työtä, jota tehdään yhdessä kommunikaatio teknologian avulla ihmisten kanssa, jotka voivat olla ympäri maailmaa. Työ ei ole sidottuna yhteen aikavyöhykkeeseen vaan on globaalia toimintaa.

Virtuaalinen työnteko kasvaa jatkuvasti, koska se mahdollistaa globaaleiden organisaatioiden työn teon. DuFrenen (2015, 61) mukaan globaaleiden organisaatioiden menestys on kiinni virtuaalisen työn tehokkaasta toiminnasta. Organisaation geologisella vaikutuksella ei ole merkitystä nykyhetkessä, vaan kaikki organisaatiot voivat harjoittaa virtuaalista työntekoa. Virtuaalinen työskentely mahdollistaa organisaatioille ja työntekijöille joustoa, josta hyötyvät kaikki osalliset (Vilkman 2016).

Teknologian valitseminen on avainasemassa virtuaalisen työn toiminnassa ja ohjelmistot pitäisi valita tavoitteiden ja toiminnan mukaan (DuFrene & Lehman 2015, 61). Toimivat ja oikeanlaiset ohjelmat tukevat ja vievät organisaatiota eteenpäin muuttumassa yritysmaailmassa. Vanhanaikaiset ja jäykät ohjelmat tuottavat vain ongelmia organisaatioissa. Organisaatiot ovat investoineet aikoinaan paljon tiettyyn ohjelmistoon, ja niiden edelleen kehittäminen on kallista puuhaa. Organisaatioiden pitääkin tasapainotella uusien teknologioiden ja käytettävissä olevien varojen kanssa.

Informaatio- ja tekniikkataidot ovat keskiössä virtuaalisessa työssä, koska työntekijät ovat vastuussa informaation hankinnasta ja välittämisestä. Myyjien pitää itsenäisesti löytää tietoja ja olla yhteydessä asiakkaisiin. Asiantuntijoiden pitää ratkaista asioita ja kommunikoida erinäisissä kanavissa ongelmien ratkaisemiseksi. Dokumentointi ja tiedon välittäminen ovat erittäin tärkeitä asioita, jotta organisaatio tietää, mitä on tapahtunut ja mitä tulee tehdä. (Eklund ym. 2019, 193.)

## 2.2 Toimintamalli virtuaalisessa työssä

Toimintamalleja on yhtä monta kuin on organisaatioita. Organisaatiot määrittelevät omalle toiminnalleen parhaan mahdollisen toimintamallin. Virtuaalisessa työssä keskiössä on työnteon sujuvuus. Sujuvuus tulee esiin käytettävissä olevien ohjelmien ja kommunikaation kautta. Toimintaa ohjaa organisaation strategia ja tietenkin työ, jota tehdään. Työ määrittää toimintamallin esimerkiksi myyntityö koostuu asiakkaiden prospektoinnista, kontaktoinnista, myynnistä ja tapahtumien kirjaamisesta.

Toimintamallissa on kyse asioiden selkeyttämisestä työntekijöille ja johtajille tehokkuuden, sekä myynnin seurannasta. Toimintamallin on hyvä olla tarkka, mutta ei liian rajaava. Liian rajaava toimintamalli hankaloittaa työntekijän ja työtapojen kehittymistä. Vastuu omasta työstä pitää antaa työntekijälle, jolloin luottamus vie organisaatiota eteenpäin.

## 2.3 Esimiestyö

Esimiestyö on työntekijöiden johtamista päivittäisissä asioissa ja joillakin aloilla substanssiosaamisen jakamista alaisille. Esimiestyö on pohjimmiltaan alaisien ohjaamista ja ongelmatilanteiden ratkaisemista työtehtäviin ja alaisiin liittyvissä asioissa.



Kuvio 1. Johtamisen onnistumiseen vaikuttavat ominaisuudet (Viitala & Jylhä 2019, 259).

Kuvio 1 havainnollistaa onnistuneeseen johtamiseen vaikuttavat ominaisuudet: persoonallisuuden piirteet, kyvyt ja taidot, kokemus, koulutus, halu kehittyä johtajana, motivaatio johtamistyöhön ja elämäkokemus. Tutkimuksien mukaan edellä mainitut ominaisuudet johtajassa edesauttavat johtamisen onnistumisessa. (Viitala & Jylhä 2019, 259.)

Tutkimusten mukaan esimiestoiminnan laatu vaikuttaa moniin organisaation menestymisen kannalta tärkeisiin asioihin, kuten työtyytyväisyyteen, työturvallisuuteen, suoriutumiseen, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen. Esimiestyöskentely onkin tärkein johtamisen kulmakivistä, koska alaiset tekevät työn ja heidän tuottavuutensa on sidottuna pitkälle työhyvinvointiin. Esimiestoiminnan laatu vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen työyhteisössä ja työpaikan ilmapiiriin. Esimiestoiminnalla on havaittu olevan suora yhteys myös poissaoloihin, tapaturmiin ja palvelun laatuun. (Viitala & Jylhä 2019, 259.) Esimiehen työskentely ja kommunikointitavat välittyvät suoranaisesti työtyytyväisyyteen, työturvallisuuteen, suoriutumiseen, sitoutumiseen, tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Virtuaalisessa etätyössä tämä tarkoittaa, että esimiehen pitää olla proaktiivinen ja läsnä alaisensa kanssa. Työntekijöiden saadessa tunteen, että heistä välitetään ja pidetään huolta inhimillisellä tavalla, saa aikaan luottamuksen kasvun. Luottamus oli yksi tärkeimmistä elementeistä virtuaalisen etätyöskentelyn onnistumiselle (Vilkman 2016).

## 2.4 Tiimi

Virtuaalista etätyötä tehdään suurimmaksi osaksi tiimeissä. Tiimin valmentaminen ja kommunikaation johtaminen on esimiehen tärkein tehtävä. Tiimien yhteistyö koostuu monista prosesseista, joita ovat työvaihe-, vuorovaikutus- ja asiakasprosessit. Prosessit vaikuttavat toisiinsa, joten yhden prosessin ongelmat heijastuvat kokonaistoimintaan. Tiimien johtamisessa on huomioitava tasavertaisesti tulokset ja ihmiset. Ihmiset luovat prosesseissa tärkeitä sosiaalisia suhteita tiimien kesken, joka johtaa tiimiytymiseen. Tiimiytyminen on tärkeä asia organisaatiolle, koska se helpottaa tiedon jakamista. Työasioihin liittyvä kommunikaatio liittyy suoraan yhteisöllisyyteen ja tuloksellisuuteen. Johtamisen näkökulmasta kommunikaatiota edesautetaan toiminnan koordinoinnilla, asiakkaisiin liittyvän tiedon jakamisella, tavoitteiden asettamisella ja esilletuomisella. (Eklund ym. 2019, 187.) Tiimin ja työyhteisön pystyy romuttamaan nopeasti pimittämällä tietoa muilta. Tiedon liikkua nopeasti ja tarkoituksenmukaisesti läpi organisaation, pystyvät tiimit ja työntekijät tekemään työtä parhaalla mahdollisella tavalla.

Alex Pentland on MIT:n Human Dynamics laboratorion tutkija, joka on tutkinut vuosia menestyneitä tiimejä. Pentland tuli tulokseen, jossa suoriutuminen ja menestyminen ovat riippuvaisia tiimin jäsenten sosiaalisesta viisaudesta. Tiimin menestyminen riippuu henkilöiden kyvystä kerätä ideoita muilta ja saada esiin reaktioita esittämiinsä ideoihin. (Levit

2019, 58.) Kyseistä sosiaalista viisautta pystyy harjoittamaan yllättäen helposti virtuaalisesti, koska tiimin jäsenet pystyvät aloittamaan interaktiivisen tai passiivisen kommunikaation ja kyselyiden tekemisen virtuaalisesti.

Johtamisen pitää olla jämäkkää virtuaalisen tiimin toiminnan kannalta, varsinkin tiimin perustamisvaiheessa. Tiimiä perustaessa pitää käsitellä päämäärää, tavoitteita ja toimintatapoja useasti. Virtuaalisessa kommunikaatiossa johtaja ei pysty välittämään samankaltaista yhteyttä, kuin kasvokkain tapahtuvassa kanssakäymisessä. Virtuaalisen kommunikaation rajoitukset tiedostettaessa, johtaja voi luoda luottamuksen syventämiseen sosiaalisia kanssakäymisiä, jotka ovat epäformaaleja ja matalan kynnyksen tutustumisia. (Eklund ym. 2019, 187–188.)

Levitin (2019, 58) mukaan tutkimukset ovat näyttäneet, että tiimissä työskenteleminen tuottaa opioideja aivoissamme. Opioidit aivoissamme motivoivat ihmisiä toimimaan vastoin omia näkemyksiään tiimin hyväksi. Kyseisen ilmiön pystyy kokemaan, kun tiimityöskentely tuottaa hedelmää ja saa tunnustusta sisäisesti ja ulkoisesti.

Säännöt ohjaavat työntekijöitä ja pitävät toiminnan hallinnassa. Yhdessä henkilöstön kanssa luodut säännöt ja toimintatavat helpottavat niin työntekijöiden kuin johtajienkin työtä. Tiimisääntöjen tulisi sisältää aiheet työn tekemisen tavoista, sisäinen yhteistyö, asiakaspalvelu, toiminnan kehittäminen, ongelmien ratkaisu ja päätöksen teko. Yhdessä tehtynä kaikki tietävät, mitä on sovittu ja miksi. Virtuaalitiimissä tehtävät, tavoitteet ja toimintatapoja on vaikea saada koskemaan koko liiketoiminta-aluetta. Ongelmien esiintyessä, henkilöstön pitää yhdessä johtajien kanssa ratkoa ongelmat ja kuinka siirtyä eteenpäin. (Eklund ym. 2019, 88.)

### **3 Virtuaalinen etätyö**

Virtuaalinen etätyö on virtuaalista työtä etänä tehtynä. Kuten aikaisemmin kävimme läpi voi virtuaalityötä tehdä toimipaikoilla, mutta työtä tehdään asiakkaiden ja kollegoiden kanssa, jotka ovat maantieteellisesti muualla. Virtuaalisessa etätyössä yhtälöstä poistetaan toimipaikan toiminnot ja siirrytään etätyöhön tekemään virtuaalista työtä. Käsite on lähellä pelkkää etätyötä, mutta rajautuu pelkästään virtuaaliseen työhön. Etätyö voi olla fyysistä tekemistä, toisessa toimipaikassa tai kotona. Virtuaalinen etätyö ei ole aikaan tai paikkaan sidottuja, vaan työtä tehdään sieltä missä se on luontevinta. (Vilkman 2016.)

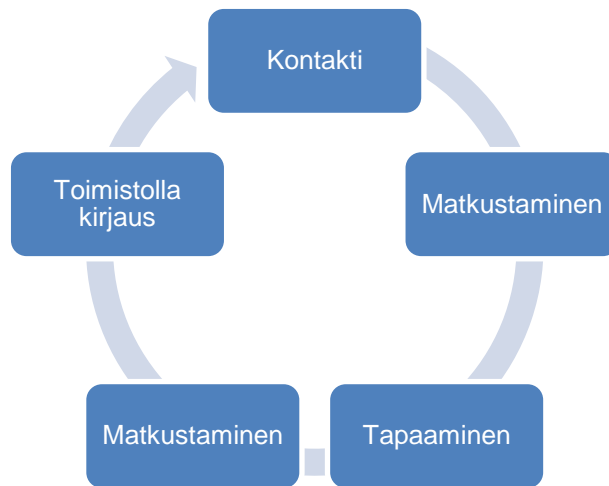
### 3.1 Virtuaalisen etätyön etuja

Virtuaalisessa etätyössä on monia etuja kustannuksellisesti ja tehokkuuden kannalta. Virtuaalinen etätyöskentely mahdollistaa kansainvälisen rekrytinnin uudella tavalla, koska työ ei ole tiettyyn paikkaan sidonnaista. Tällöin nousee palkattavan työntekijän osaaminen ja sopivuus virtuaaliseen yhteisöön keskiöön (Eklund ym. 2019, 177–178).

Kustannuksellisia ja ajallisia säästöjä tapahtuu niin työnantajalle ja työntekijälle. Työntekijälle suurimmat ja mielekkäimmät säästöt tulevat ajan käytössä. Työntekijät säästävät aikaa ja rahaa työmatkojen poistuessa. Ajallinen säästö voi olla, jopa kahdesta tunnista ylöspäin päivää kohden. Suurella ajan säästöllä on suora vaikutus työntekijän mentaaliseen puoleen, joka edesauttaa työhyvinvointia. Työntekijöillä mahdollisesti säästyy rahaa lounaiden merkeissäkin, mikäli hän haluaa tehdä lounaan valmiiksi esimerkiksi edellisenä päivänä.

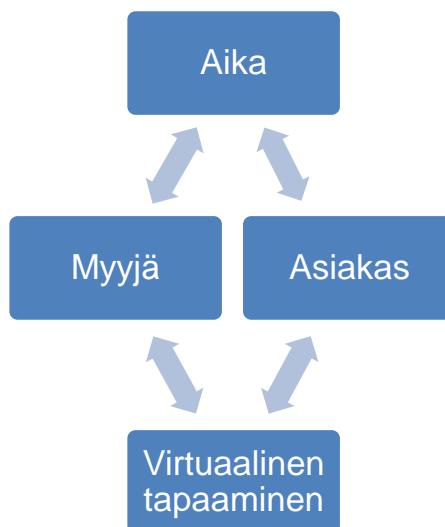
Työnantajan säästöt tulevat kiinteiden kustannuksien muutoksien muodossa ja tehokkuuden paraneminen työntekijöiden parantuneena mentaalisenä tilana. Säästöjä organisaatiot voivat tehdä esimerkiksi myymällä omistamiaan ja lopettamalla vuokrattuja kiinteistöjään. Suurille toimistokiinteistöille ei ole tarvetta, koska henkilöstö pystyy tekemään töitä mistä vain. Yritykset ovat myös ottaneet käyttöön etätyöpolitiikan, jossa jokaiselle työntekijälle ei ole mitoitettu työpistettä. Kaikilla on käytössä yhteinen tila, josta työntekijät valitsevat paikkansa (Viitala & Jylhä, 159). Siivous ja tarjoilu kulut tippuvat orgaanisesti, koska tarvetta näille ei ole samassa mittakaavassa. Henkilöstön stressi ja sairauspoissaolojen väheneminen ovat tutkitusti yhteydessä etätyöskentelyyn. (Eklund ym. 2019, 177–178).

Myyntiorganisaatioissa säästöjä ja hyötyjä saadaan aikaan virtuaalisilla asiakas ja myyntitapaamisilla. Myyjän ei tarvitse mennä asiakkaan luokse ja käyttää tunteja käyntiin, kun tapaamisen voi hoitaa virtuaalisesti (Eklund ym. 2019, 177). Organisaatiot tarvitsevat vain yhden neuvottelutilan, jota käytetään vain asiakkaan paikanpäälle tullessa. Myyjille jää enemmän aikaa tehdä myyntiä ja hoitaa kirjauksia järjestelmiin.



Kuvio 2. Paikan päällä tapahtuvan tapaamisen prosessi.

Kuviossa 2 kuvataan myyjän matkaa ja prosessia paikan päällä tapahtuvassa tapaamisessa. Matkustamiseen kuluu suurin osa ajasta ja myyjä voi unohtaa tärkeitä asioita palatessaan toimistolle. Mahdollista on, ettei toinen osapuoli pääse paikalle, tai tapaaminen ei johda mihinkään. Tällöin kaikkien aikaa on tuhlatu.



Kuvio 3. Myyjän ja asiakkaan virtuaalinen tapaaminen.

Kuviossa 3 kuvataan myyjän ja asiakkaan kanssakäymistä virtuaalisessa tapaamisessa. Myyjä ja asiakas voivat olla fyysisesti missä vain, mutta aika ja virtuaalinen tapaaminen yhdistää heidät.

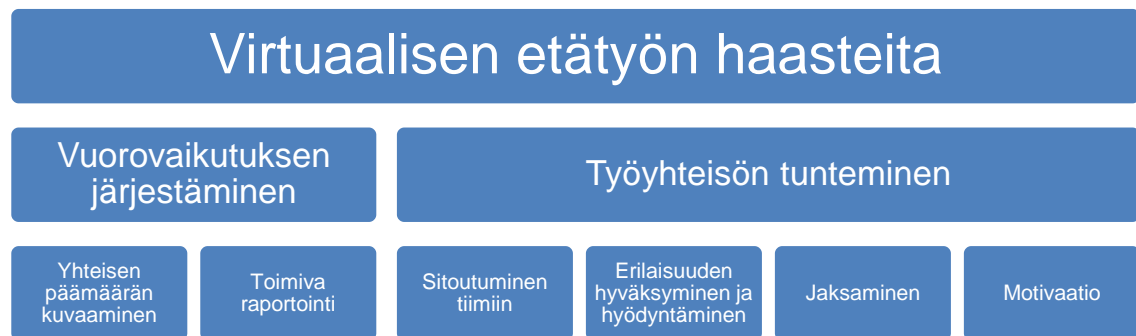


Etä- ja virtuaaliteollisuudella on monia tapoja, asiakaspalvelun parantamiseksi ja tehokkuuden nostamiseksi. Myyntipalaverit ja asiakaspalvelu voidaan toteuttaa virtuaalisesti. Synergiaetuja saadaan aikaan, kun esimerkiksi myynti, huolto ja asiakaspalvelu toimivat samassa virtuaalisessa tiimissä. Tutkimukset osoittavat, että työmatkat madaltavat tuottavuutta. Huffington Postin mukaan, Xerox ja Gate Gourmet ovat huomanneet yhteyden pitkien työmatkojen ja työntekijöiden menettämisen välillä. (Eklund ym. 2019, 82.)

### 3.2 Virtuaalisen etätöön haittoja

Virtuaalisessa työssä on tietenkin myös haittapuolia, jotka tulevat esiin sosiaalisen kanssakäymisen heikentymisenä. Sosiaalinen kanssakäyminen kasvotusten on henkilökohtaisesti tärkeää oppimiselle, tehokkaalle tiedonkululle ja työhyvinvoinnille. Sosiaalinen kanssakäyminen henkilökohtaisesti alkaa rapistumaan, mikäli ohjeistusta ja pelisääntöjä virtuaaliseen etätöskentelyyn ei ole. Työntekijät eivät välttämättä halua pitää videokameraa päällä, eivät osallistu keskusteluun, vaan ottavat passiivisen kuuntelijan roolin. Tämä ilmiö tapahtuu hitaasti virtuaaliseen työhön siirryttäessä, mutta on sidottuna organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurin ollessa avoin tiedostetaan, että työyhteisön kesken pidettävissä tapaamisissa ei esimerkiksi tarvitse olla parhaat päällä. Henkilöstölle kun tiedotetaan ja näytetään esimerkkiä, että työnteon kannalta ei ole väliä miltä näyttävät työt tehdessä vaan tulokset merkitsevät. Organisaatiokulttuuri saa silloin sysäyksen eteenpäin avoimempaa toimintaa. (Eklund ym. 2019, 180–182.)

Viestinnän esteet, työyhteisön jäsenten eristäytyminen, seurannan ja raportoinnin ongelmat. Etätöskentely vaatii työntekijöiltä moninaista osaamista, josta voi muodostua haaste. Etätöskentely on koettu paikallista työtä kuormittavammaksi. (Eklund ym. 2019, 180.) Etätöskentely ei sovi henkilöille, jotka eivät osaa asettaa itselleen tavoitteita, ajanhallinnassa on puutteita ja työmotivaation ylläpitäminen on haastavaa. Jaksaminen ja työn hallinta vaatii työntekijältä hyviä itsensä johtamisen ja työn organisointitaitoja. (Eklund ym. 2019, 182.) Edellä mainitut asiat ovat helpompia huomata, mutta sisäisen konfliktin huomaaminen on vaikeata. Sisäisissä konflikteissa ihmiset sulkeutuvat eivätkä tuo asiaa esille ennen johdon asian huomaamista. Virtuaaliset konfliktit ovat vaikeita oikaista heti kun ne huomataan, koska ihmisten kanssa ei pääse kommunikoimaan ja vaikuttamaan samalla tavalla kuin kasvotusten (Pullan, 2016, 17).



Kuvio 4. Virtuaalisen etätyön haasteita (Eklund ym. 2019, 181).

Kuviossa 4 Eklund ym. (2019, 181) kuvasivat virtuaalisen etätyön haasteita, missä esiin tuli vuorovaikutuksen järjestäminen ja työyhteisön tunteminen; yhteisen päämäärän kuvaamisen, toimivan raportoinnin, tiimiin sitoutumisen, jaksamisen, motivaation, erilaisuuden hyväksymisen ja hyödyntämisen haasteina virtuaalisessa etätyössä. Johtajien pitää tiedostaa ja reagoida kyseisiin haasteisiin, jotta virtuaalisessa etätyössä onnistutaan.

#### 4 Johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan sitä, että vaikutetaan yksilöihin tai ryhmään päämäärän saavuttamiseksi. Määritelmän mukaan monet johtavat aika-ajoin toisia työntekijöitä eteen tulevilla asioilla (Viitala & Jylhä, 258). Pullan (2016, 3) kertoo virtuaalisen johtamisen olevan paljon muutakin johtamista oikeanlaisilla kommunikaatiovälineillä. Virtuaalisen johtamisen päämäärä on sitouttaa ihmiset tekemään tulosta virtuaalisesti etänä. Virtuaalisen johtajan on rakennettava jaettava visio tulevaisuudesta ja autettava työntekijät pääsemään tavoitteeseen. Virtuaalisen ja etätyön maailmassa muiden johtaminen on tärkeää, koska asiantuntijuus ja tieto pitää pystyä jakamaan nopeasti ja helposti. Esimies ei ole aina tavoitettavissa tai saatavilla, tällöin henkilöstöstä nousee esiin vastuunottajia. (Pullan 2016, 3.)

Johtajuutta ja esimiestyötä tarkastellessa esiin tulee ohjaus- ja henkilöstöjohtaminen, koska johtamisella mahdollistetaan tavoitteisiin pääsy henkilöstön voimalla. Aikaisemmin esimiesrooli on ollut raportointia, valvontaa ja määräyksiä. Nykyään henkilöstö on korkeasti kouluttua ja itseohjautuvia yksilöitä. Työtä tehdään entistä enemmän projekteissa, jolloin työntekijä raportoi esimiehensä lisäksi useammalle muulle henkilölle. Esimiesvastuu ja ihmistenjohtaminen ovat pääpiirteiltään yhtäläisiä oli kyseessä ylin johto, keski-johto, työnjohtaja tai tiiminvetäjä. Kaikissa edellä mainituissa tehtävissä tärkeintä on

suunnata ja tukea alaisia saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tuella ja ohjauksella mahdollistetaan kehitys ja pääseminen parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Viitala & Jylhä, 258.)

Ihmisten johtamisessa on kyse läsnä olemisesta, keskustelusta ja tiedon välityksestä. Yksilöt tarvitsevat erilaista johtamista ja tukea toimintansa edistämiseen ja päivittäiseen toimimiseen. Toiset yksilöt ovat itseohjautuvaisempia ja he eivät tarvitse niin paljoa johtamista, kuin yksilöt, joiden itseohjautuminen on heikompaa. Itseohjautuvat henkilöt tarvitsevat enemmän substanssi- ja relevanttia tietoa, kuin taas toiset tarvitsevat selkeitä ohjeita toimintaan. (Levit 2019, 56.)

Läsnäolo on tärkeää, koska se mahdollistaa kommunikaation johtajan ja henkilöstön välille. Kommunikaation kautta ihmiset rakentavat luottamusta, joka on yksi tärkeimmistä asioista ihmissuhteissa. ilman mahdollisuutta tulla kuulluksi tai päästä esittämään yksilölle tärkeä asia. Laskee henkilöiden motivaatiota ja luottamusta johtamista kohtaan. Levit toteaaakin, johtajuus yleensä määritellään taitona motivoida ihmiset tavoittelemaan yhteistä tavoitetta. (Levit 2019, 56.)

Huonot johtajat, jotka eivät opi inspiroimaan, voimaannuttamaan ja voittamaan puolelleen alaisiaan tulisi vaihtaa. Johtajien ohjaus ja opastus on henkilöstölle erittäin tärkeää, koska näissä hetkissä tapahtuu ymmärrys asiasta ja tulevasta. Vaikuttavuus ja läsnäolo ovat luonnollista paikan päällä, mutta virtuaalisesti hankala toteuttaa. (Levit 2019, 57.)

#### 4.1 TEAL-johtaminen

2010-luvulla maailmalla on alkanut leviämään Frederic Lalouxin lanseeraama TEAL-johtaminen. Laloux kirjoitti 2014 kirjan *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Lalouxin TEAL johtaminen tulee väristä evolutiivisen sinivihreä.



Kuvio 5. TEAL-johtamisen purettuna värikoodeihin.

Kuviossa 5 on TEAL-johtamisen kategoriat purettuna värikoodein. Koodit eivät kerro paremmuudesta vaan miten kyseisen värin omaava organisaatio pystyy operoimaan. Punainen kuvaa käskyvaltaa ja työnjakoa. Meripihka taas toistettavia prosesseja. Oranssi kuvaa tulosjohtamista. Vihreä kuvaa moniarvoista organisaatiota, joka toimii kuin perhe. Teal sinivihreä elävää organismia, joka organisoituu itse. Keskeinen ajatus TEAL-johtamisessa on löytää ratkaisut jäykkien organisaatiomallien ongelmiin jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä. (Viitala & Jylhä 2019, 54.) TEAL-johtaminen sopii erittäin hyvin virtuaaliseen etätöhyöhän ja sen johtamiseen. Jäykkien organisaatioiden pitää muuttua ketterimmiksi, johon TEAL-johtaminen sopii erinomaisesti.

Ratkaisuja ongelmiin etsitään kehittämällä ihmisten yhteistyötä kolmen pääperiaatteen kautta. Ensimmäinen on itsensä johtaminen, joka on nykypäivänä tärkeää jo henkilöstön kehityksen kannalta. Organisaatio tasolla tämä tarkoittaa keskitetystä päätöksenteosta ja kontrollista sekä byrokratiasta luovutaan mahdollisimman pitkälle. Valta tulisi siirtää työryhmille, jotka voivat tehdä nopeita päätöksiä ja parantaa toimintaa. Digitaalisuuden aikakautena nopeus on valttia ja päätöksien nopea tekeminen voi ratkaista pelastumisen. (Viitala & Jylhä 2019, 54.)

Toinen periaate on ihmisen hyväksyminen kokonaisuutena, omana persoonanaan, yksilöllisine tarpeineen ominaisuuksineen ja kykyineen. Tämä lähestymistapa luo luottamusta ja sitoutuneisuutta organisaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 54). Viikman (2016) pitää virtuaalisen johtamisen kulmakivinä luottamusta, arvostusta, avoimuutta ja näiden vahvikkeena pelisääntöjä, jatkuvaa dialogia, sekä yhteisöllisyyttä. Kyseiset asiat linkittyvät vahvasti toisiinsa ja, ilman yhtä on mahdotonta toteuttaa toista. Työyhteisö tarvitsee kyseisiä asioita johtajalta ja johtajan on pystyttävä asioiden antamaan työyhteisölle.

Kolmas periaate on korkeamman, kehityksellisen tarkoituksen löytäminen ryhmien yhteistyön pohjaksi ja tuomaan siihen syvempää merkitystä (Viitala & Jylhä 2019, 54). Tämä kolmas periaate vie organisaatiota eteenpäin ja vaatii johtajalta henkilöstön ohjausta ja päämäärän kirkastamista.

Johtamisperiaatteiden avulla ruokitaan organisaatiossa tunteiden, intuition ja henkisyyden voimaa tehokkaan suoriutumisen perustana, vastapainona totutulle rationaalisuudelle. Yhteistä toimintaan ohjaavat arvot ovat tärkeitä. Ihmiset tarvitsevat arvopohjan niin omalle itselleen, kuin työlleen. Organisaatioiden arvojen ja strategian tulisi olla sellaisia, joihin työntekijät pystyvät samaistumaan ja suorittamaan. (Viitala & Jylhä 2019, 54.)

TEAL-organisaatioissa johtajuus on jaettua johtajuutta, jolloin päätöksiä tekevät ne, jotka osaavat asian ja vastaavat sitä koskevien tulosten aikaansaamisesta. Virtuaalitiimeissä kyseinen toiminta on eilinehto, jotta työnteko ei pysähdy. Itseohjautuvissa organisaatioissa on luotettava, että ihmiset tekevät parhaansa, kun heille annetaan vapautta ja vastuuta. (Viitala & Jylhä 2019, 54.)

## 4.2 Itseohjautuvuuden teoria

Richard Ryanin ja Edward Decin (2000) kehittämän itseohjautuvuuden teorian (self-determination theory, SDT) mukaan ihminen motivoituu asioista, jotka tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita. Niitä ovat autonomian tarve, tarve tuntea itsensä kykeneväksi ja yhteenkuuluvuuden tarve. (Viitala & Jylhä 2019, 238.)

Virtuaalisessa etätyössä edellä mainitut asiat voivat olla hankalia ylläpitää ilman aktiivista ihmisten johtamista. Pyrkimys tyydyttää perustarpeita sytyttää ihmisissä motivaation toimia, ja kokemus siitä, että jokin toiminta tyydyttää yhtä perustarvetta, vahvistaa halua tehdä asiaa jatkossakin. (Viitala & Jylhä 2019, 239.)

Itseohjautuvuus on itsensä johtamista, osana työyhteisöä. Virtuaalinen etätyö korostaa itseohjautuvuuden vaatimuksia entisestään. Itseohjautuvuus ei tarkoita johtamisen tarpeen päättymistä. Itseohjautuva virtuaalinen työyhteisö vaatii jopa enemmän johtamista verrattuna perinteiseen työyhteisöön, koska ollakseen itseohjautuva työyhteisössä ihmiset tarvitsevat selkeät tavoitteet ja reunaehdot. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä, 2020.)

Asiantuntija tai myyntityössä perustarpeita on esimerkiksi oman työsuunnittelu, tehtävien hoitaminen mielekkäästi sopivasti vaikeita ja helppoja tehtäviä ja hyväksyntä työyhteisöltä. Perustarpeiden tyydyttäminen lisää sisäistä motivaatiota, ja tyydyttämättä jättäminen heikentää sitä. (Viitala & Jylhä 2019, 239.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä pitää työtään mielekkäänä ja toteuttaa itseään tavalla, joka palkitsee sisäisesti. Sisäinen motivaatio tuottaa työnimua ja pitää henkilöstön tyytyväisenä. (Viitala & Jylhä 2019, 239.)

### 4.2.1 Autonomian tarve

Ihmisillä on luonnostaan tarve itsenäisyydelle eli autonomialle. Autonomia määritellään ihmisen tarpeelle saada liikkumatila päättää asioista. Työelämässä tämä tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja toimintaympäristöön (Viitala & Jylhä 2019, 238).

Virtuaalisessa etätyössä työntekijät saavat lähes vapaat kädet tehdä työtehtäviään. Autonomian tunne voi olla liikaakin työntekijöille, mikäli johtaminen ja kommunikaatio eivät ole kunnossa.

Autonomiaa voidaan vahvistaa vähentämällä kontrollia ja autoritääristä johtamista. Tämä tapahtuu antamalla työntekijöille vastuuta ja osallistamalla työntekijöitä toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon, jotka koskevat työtä ja työympäristöä. Luottamuksen ja arvostuksen ilmaiseminen työntekijälle edesauttaa autonomian tarpeen tyydyttämistä. (Viitala & Jylhä 2019, 239.) Virtuaalisessa etätyössä kontrollia on vaikea harrastaa ja autoritäärinen johtaminen ei ole suositeltua. Valmentava johtaminen, jossa yksilö on keskiössä vuorovaikutteisesti antaa parhaimman tuloksen virtuaalisessa ympäristössä.

Työntekijän tarpeen kokea itsensä kykeneväksi tyydyttyä työpaikalla tai virtuaalisesti antamalla kykyihin nähden sopivia tehtäviä, myönteistä ja rakentavaa palautetta, mahdollistamalla osaamisen kehittämisen, ilmaisemalla luottamusta ja arvostusta, realististen tavoitteiden asettamisella ja urakehityksen mahdollistamisella. Itsensä kykeneväksi kokemisella tarkoitetaan tunnetta, että on pätevä ja osaa selviytyä tehtävistä. Ihmisillä on tarve tietää, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän täytyy työ tehdä. (Viitala & Jylhä 2019, 239.) Työtehtävien pitäisi olla työntekijöille tarpeeksi haastavia, jotta motivaatio ei katoa ja haasteellisten tehtävien suorittaminen kehittää yksilöiden osaamista. Johtajien on muistettava antaa palautetta työstä, jotta kehittyminen saa konkreettillisen pohjan ja luottamus työntekijän kanssa paranee. Yksilöistä riippuen etenemismahdollisuuksia pitää olla esillä, jotta työntekijät eivät lähde muualle urakehityksen perässä. Edellä mainitut asia nivoutuvat henkilöiden johtamiseen ja kommunikaatioon.

#### 4.2.2 Yhteenkuuluvuuden tarve

Ihminen on laumaeläin ja yhteenkuuluvuudentarve on synnynnäistä. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan tarvetta kokea olevansa hyväksytty ryhmässä ja suhteissa muihin ihmisiin. Ihminen haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi omana itsenään ilman pelkoa hylätyksi ja vähätellyksi tulemisesta. (Viitala & Jylhä 2019, 239.) Virtuaalisesti ajateltuna laumaantumisen tapahtuu chateissa, videokeskusteluissa ja virtuaalisissa tapahtumissa. Tärkeää onkin saada ihmiset tuomaan itsensä esille kyseisissä tapahtumissa, jotta yksilöt kokevat olevansa osa ryhmää ja voivat olla omia itsejään.

Yhteenkuuluvuutta voidaan vahvistaa työpaikalla ja virtuaalisesti luomalla mahdollisuuksia tutustua organisaatioon tiimi-, osasto- ja yhteisten palavereiden ja tilaisuuksien avulla. Yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteistyötä edistävät fyysiset ja virtuaaliset tilat, joissa keskustelu on avointa. Työyhteisön konflikteihin on reagoitava välittömästi rakentavalla ja ratkaisukeskeisellä puuttumisella. Puuttumisella rakennetaan pohjaa yhteenkuuluvuuden kehittymiselle. (Viitala & Jylhä 2019, 239.) Virtuaalisessa etätyössä yhteenkuuluvuus on tärkeimpiä asioita työntekijän hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Työntekijän on saatava kosketus ja kanssakäyminen muihin, jotta hän ei tunne itseään yksin jätetyksi ja unohdetuksi. Esimiehien työ on pitää kommunikaatiota yllä ja luoda tilanteita, joissa kanssakäymistä muiden organisaation ihmisten kanssa pääsee harjoittamaan.

## 5 Virtuaalinen johtaminen

Virtuaali- ja etäjohtaminen ei ole tutkimuksien mukaan yhtään haastavampaa kuin tavallinen johtaminen, vaikka onkin hyvin erilaista johtamista. Johtaminenhan ei muutu, vaan johtamistavat. Ihmiset pysyvät edelleen samoina, mutta he tarvitsevat eri lailla johtamista ja läsnäoloa. (Vilkman 2016.)

Seuraava fraasi kuvaa erinomaisesti virtuaalisen johtamisen ydintä. Johtaja luo johtajuutta reaaliajassa yhdessä johdettaviensa kanssa (Viitala & Jylhä 2019, 13). Tällä tarkoitetaan läsnäoloa, reaktiivisuutta ja ajanhermolla operoimista, jotta henkilöstön olisi hyvä tehdä työtä ja johtaminen muokkautuu tilanteen mukaan.

Yksi tutkimus osoitti, että yhdeksän kymmenestä piti virtuaalisen tiimin johtamista vaikeampana kuin tavallisen tiimin (Vilkman 2016). Ihminen on luonnostaan selviytyjä ja työntekijät muokkaavat toimintaansa ympäristön mukaan. Laiskuuden kautta niin esimiehet, kuin työntekijät kokeilevat vanhoja työ- ja johtamistapoja uudessa tilanteessa. Vanhat toiminta- ja johtamistavat eivät ole tehokkaita virtuaali- ja etäjohtamisessa. Organisaation ja johtajien pitää pystyä refleктоimaan ja kyseenalaistamaan toimintaansa, jotta johtamiskäytänteiden muuttaminen uusiin olosuhteisiin on mahdollista. (Vilkman 2016.)



Kuvio 6. Etäjohtajan työssä ihmisten johtaminen on keskiössä (Vilkman 2016).

Kuviossa 6 on esillä Vilkmanin kuvaamat etäjohtajan osaamisalueet. Virtuaalisessa johtamisessa pitää muistaa johtaa ihmisiä, eikä asioita. Asiat tapahtuvat ihmisten toimesta, joten varsinkin virtuaalisessa työssä henkilöiden kohtaaminen ja kanssakäyminen edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Proaktiivinen vuorovaikutus on virtuaalisessa etäjohtamisessa tärkeää henkilöstöä kohtaan.

### 5.1 Virtuaalisen johtamisen kulmakivet

Johtaminen kulminoituu työyhteisöön ja sen rakenteeseen. Ilman perustaa ei talo, tai organisaatio pysy pystyssä. Työyhteisö, kuten talotkin pitää rakentaa hyvälle pohjalle. Virtuaalisessa tiimissä asia vielä kertaantuu ja perustan pitää olla vahva.



Kuvio 7. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016).

Kuviossa 7 Vilkman (2016) pitää virtuaalisen johtamisen kulmakivinä luottamusta, arvostusta, avoimuutta ja näiden vahvikkeena pelisääntöjä, jatkuvaa dialogia, sekä yhteisöllisyyttä. Kyseiset asiat linkittyvät vahvasti toisiinsa ja, ilman yhtä on mahdotonta toteuttaa toista. Työyhteisö tarvitsee kyseisiä asioita johtajalta ja johtajan on pystyttävä asiain antamaan työyhteisölle.



Virtuaalisessa johtamisessa esimiehen tavoitettavuus korostuu, koska työntekijälle on tärkeää pystyä tavoittaa esimiehensä tarvittaessa. Virtuaalisessa ympäristössä voi tulla vaikutelma tavoittamattomuudesta punaisten varattuna merkkien muodossa kommunikaatio välineissä. Mikäli työntekijä ei saa vastauksia ja tukea työhönsä liittyen järkevän ajan sisällä on riski, että työntekijä turhautuu, jonka takia motivaatio laskee. Pahimmillaan työntekijä kokee työn kuormittavan huomattavasti. Esimiesten pitääkin luoda läsnäolon ja tavoitettavuuden tavat henkilöstölle. (Vilkman 2016.)

## 5.2 Motivointi virtuaalisesti

Motivaatio takaa menestymisen niin työssä, kuin elämässä yleensä. Tavoitteet ja niiden eteen työskenteleminen motivaation kautta on tervettä ja luo oikeanlaisen asenteen työntekoon. Työntekijät ovat nykyään korkeasti koulutettuja ja heidän osaamisensa on huipussaan. Virtuaalista työtä tekevien ihmisten osaamisen moninaisuus on omassa luokassaan. Virtuaalisten työntekijöiden motivointi on siis tärkeää sitoutuneisuuden ja tuottavuuden takia. (Pullan 2016, 29.)

Työntekijän motivoituminen on mutkikkaampi asia. Ihmiset ovat yksilöitä, joten motiivoinnin reseptiä ei ole. Deci ja Ryan (1985) havaitsivat tutkimuksissaan, että ihmisillä on kolmenlaista autonomisuuden astetta, jotka vaikuttavat motivaation. Autonomisesti toimivat ihmiset määrittelevät itse päämääränsä, tekevät omakohtaisia valintoja ja haluavat mahdollisimman vapaasti toteuttaa itseään. (Viitala & Jylhä 2019, 240.) Yksilöistä riippuen autonomian tarve on erilaista ja sitä pitää pyrkiä mahdollistamaan toivotulla tavalla. Vapaasti toteuttajat ovat parhaita luovaan virtuaaliseen työhön.

Toiset ovat halukkaita hyväksymään ulkoista kontrollia melko pitkälle ja noudattavat heille asetettuja tavoitteita, toimintamalleja ja toimintaympäristön normeja. Ulkoisen kontrollin hyväksyjät, ovat omiaan toistuvaan työhön virtuaalisessa työssä. (Viitala & Jylhä 2019, 240.)

Kolmannen ryhmän muodostavat ihmiset, joilla ei ole omaa tahtotilaa ja ovat helposti johdettavissa ulkoapäin. Viitala & Jylhä 2019, 240). Pullanin (2016, 29) mukaan autonomian lisäksi työn tarkoituksellisuus ja halu kehittyä paremmaksi työssä luovat motivaation työntekijöille. Varsinkin työn tarkoitus ja yhteys meitä suurempaan asiaan, joka antaa merkityksen työlle. Mahdollisuus kuulua itseään suurempaan asiaan ja olla siinä mukana antaa työlle merkityksen.

Työympäristöissä yksilöiden motivaatiota ei voi suoranaisesti johtaa, vaan hyvien olosuhteiden luomisella mahdollistetaan motivaation syntyminen. Esimiehillä on tutkitusti vaikutus henkilöstön työmotivaation rakentumiseen. Motivoinnin onnistuminen ja vaikutus riippuvat suuresti esimiehen asenteista työntekijöitä kohtaan. Tärkeänä asiana pidetään esimiehen luottamusta, että työntekijät kantavat vastuunsa sekä ovat halukkaita ja kykeneviä kehittymään. Työntekijät yrittävät parastaan, kun he huomaavat esimiehen luottavan heihin. (Viitala & Jylhä 2019, 240.) Luottamuksen luominen ja motivaatiota luovien asioiden mahdollistaminen on johtajien tehtävä. Tavoitettavissa olevien tavoitteiden ja julkisten kehujen avulla henkilöstön luottamusta ja motivaatiota pystyy rakentamaan parempaan.

### 5.3 Luottamus

Vilkmanin (2016) mukaan suurin haaste virtuaali- ja etätyössä on luottamus. Luottamus on missä tahansa työssä tärkeimpiä asioita, koska työntekijät haluavat tuntea luottamuksen omaa osaamistaan kohtaan ja johtajat haluavat tuntea luottamusta työntekijöiltä. (Vilkman 2016.) Virtuaalisessa työssä on mahdotonta mennä katsomaan tekevätkö työntekijät töitä, vaikka he olisivat aktiivisina järjestelmissä. Luottamus on välttämätöntä johtajien ja alaisien välillä. Ilman luottamusta alaisiin ei johtaja voi delegoida töitä ja antaa autonomiaa töiden tekoon. (Pullan 2016, 66.)

Pelko on luottamuksen vastakohta. Virtuaalinen työ onkin tuonut kontrollin menettämisen pelkoa esimiehille. Esimiehet eivät pysty seuraamaan ja valvomaan työntekijöiden työtä virtuaalisesti samalla tavalla kuin aikaisemmin paikan päällä. (Vilkman 2016.)

Virtuaalisessa ympäristössä täysin toimivalla tiimillä menee neljä kertaa enemmän aikaa luottamuksen rakentamiseen, kuin normaalissa ympäristössä. Luottamusta saa kasvatettua vain luottamusta osoittamalla työntekijöille. (Vilkman 2016.) Pullan (2016, 33) kehottaa tunnustamaan ihmisten työpanosta ja juhlimaan onnistumisia.

### 5.4 Avoimuus

Virtuaalisessa johtamisessa pitää olla avoin, koska se on ainoa piirre millä johtaja pystyy kertomaan organisaatiolle kaikkien olevan ajan tasalla. Avoimuus liittyy vahvasti siis kommunikaatioon, joka taas edesauttaa luottamusta johtajan ja johdettavan välillä. Avoi-

muudella saadaan henkilöstö sitoutettua yhteiseen tekemiseen ja organisaatioon. Pullanin (2016, 33) mukaan johtajan pitää auttaa ihmisiä päättämään yhdessä visio tulevasta ja rakentaa tavoitteet yhdessä vision saavuttamiseksi. Tällöin tavoitteet ovat rakennettu yhdessä avoimesti. Työntekijöiden on helppo sitoutua tavoitteisiin, koska ovat olleet mukana niiden laatimisessa.

Suuremmassa kuvassa avoimuus tarkoittaa, että kommunikaatio on ylhäältä alas ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaa. Yksilönkohdalla avoimuus tarkoittaa, että hän saa tiedon viipymättä, muuntelemattomana ja vaikeat asiat voidaan ottaa puheeksi. (Vilkman 2016.)

### 5.5 Sosiaalisuus ja osallistaminen

Sosiaalisuus on tärkeä osa työntekoa ja työyhteisöjen voimavara. Sosiaalisuus tulee kärkeen virtuaalisessa etätyössä. Ihmisten pitää nähdä toistensa kasvoja tietääkseen heidän reaktionsa luottamuksen kasvattamiseen (Pullan 2016, 104). Johdon ja esimiesten pitää mahdollistaa ja tuoda esiin sosiaalisen kanssakäymisen tärkeyttä virtuaalisessa etätyössä. Etenkin videon välityksellä tapahtuvaan sosiaaliseen kanssakäymiseen pitää keskittää huomio, koska viestit ja pelkän äänen kuuleminen ei tuo interaktiivisuuden tunnetta kommunikaatiossa.

### 5.6 Pelisäännöt

Hyvän yhteistyön mahdollistaa luottamus, avoimuus ja arvostus toisia kohtaan. Hyvä yhteistyö on toisia kunnioittavaa, tehokasta ja työtä eteenpäin vievää, jonka lähtökohtana on toimiva vuorovaikutus. Toimintatapojen ja pelisääntöjen on oltava kaikille selkeitä yhteistyön toimimiseksi. (Vilkman 2016.)

Esimiehillä ja henkilöstöllä voi olla erilaisia oletuksia virtuaalista etätyötä kohtaan. Tämän takia pelisäännöt pitää laatia yhdessä henkilöstön kanssa, kuinka toimitaan virtuaalisessa ympäristössä. Pelisääntöjä laatiessa tulisi ottaa huomioon esimerkiksi, milloin ja miten esimiehen ja henkilöstön tulisi olla tavoitettavissa, mitä välineitä käytetään kommunikaatioon, miten kommunikoidaan tietyistä asioista ja miten todetaan, että työ on tehty. (Vilkman 2016.)

## 5.7 Organisaatiokulttuuri

Organisaatorakenne pitää liiketoiminnan kasassa. Ilman toimivaa rakennetta organisaatiossa vallitsisi kaaos. Organisaatorakenne ja kulttuuri tukevat liiketoiminnan jatkuvaa kehittymistä ja uudistumista. Rakenteen ja kulttuurin tuleekin kehittyä organisaation liikeidean ja strategian mukana. Olennaista on saada aikaan vallan ja vastuun jakaminen järkevästi. Jaon on mahdollistettava johdon ja henkilöstön mielekkään työskentelyn. (Viitala & Jylhä, 2019, 139–140.)

Organisaatiokulttuuri muokkautuu ajan kanssa ja on hidas prosessi. Kulttuurin edistämiseen tarvitaan muutoksen eteenpäin viejiä, jotka ovat aktiivisia organisaatiossa. Edistäjät voivat olla henkilöstön jäseniä toimitusjohtajasta työntekijään. Nopeimpaan ja käytännön läheisempään muutokseen päästään, kun muutos lähtee työntekijöistä ja johto tukee muutosta näkyvästi.

## 6 Kommunikaatio

Kommunikaatio ja johtaminen kulkevat käsikädessä. Globaalin ja virtuaalisen talouden tultua informaation tulva on valtava. Johtamisessa pitääkin pystyä pitämään tiedon määrä relevanttia, jotta työnteko ja jaksaminen ovat tasapainossa. Asiantuntija työssä tieto on tärkeää, mutta jatkuva tiedon tulva on puuduttavaa. Johtamisessa tuleekin ottaa huomioon tiedon, palaverien ja ohjaamisen jaksotus.

Kommunikaatio pitää virtuaaliset tiimit ja työyhteisöt pystyssä. Kommunikaation pitää olla tehokasta ja ajantasaista, jotta se auttaa työntekijöitä tekemään töitä. Hyvä kommunikaatio ei ole yksisuuntaista tiedon välittämistä vaan vuorovaikutteista keskustelua, jossa annetaan ehdotuksia, esitetään kysymyksiä, varmistetaan ja vahvistetaan tietoja. Kommunikaatio ei ole tiedon välittämistä ihmisten kesken vaan vahva tapa rakentaa ymmärrystä ja luottamusta virtuaalisesti. (Pullan 2016, 162.)

Bersin 2020 mukaan virtuaalisessa etätyössä seuraavat kommunikointiin liittyvät asiat ovat erittäin tärkeitä. Kommunikoinnin virtuaalisessa etätyössä pitää olla avointa, tasaista, johdonmukaista, helposti ymmärrettävää ja vuorovaikutteista. Kommunikointi virtuaalisesti onnistuu, kun edellä mainitut asiat välittyvät viestinnässä.

## 6.1 Virtuaalisen kanssakäymisen neljä kategoriaa

Virtuaalisessa kanssakäymisessä on erilaisia tapoja kanssakäymiseen. Tavot ja käytännöt vaihtelevat globaalisti ja organisaatioittain. Virtuaalisessa työssä kaikki tekijät eivät työskentele etänä vaan osa tiimin jäsenistä voi työskennellä toimistolla yhdessä. Globaaleissa yrityksissä tiimien työntekijöitä voi olla ympäri maailmaa, jolloin viestintäkanavan valinta on tärkeää tiedonkulun kannalta. Käytännöt onkin hyvä sopia ja käydä läpi henkilöstön kanssa, jotta tiedonjako on relevanttia ja ajankohtaista. Esittelen seuraavaksi DuFrene ja Lehmanin (2011) teorian virtuaalisen kommunikaation neljästä kategoriasta.

Sama aika ja paikka tarkoittaa, että ihmiset ovat samaan aikaan samassa paikassa esimerkiksi toimistossa. Kommunikaatiota voidaan nopeuttaa ja helpottaa virtuaalisella kommunikoinnilla. Kommunikaatio tapahtuu reaaliaikaisesti virtuaalisesti ja interaktiivisesti. Tähän päästään virtuaalisesti videon, puheen ja viestien kautta. Kommunikaatio on samankaltaista, kuin kasvotusten fyysisesti. Teknologia korvaa fyysisyyden ja kanssakäyminen tapahtuu virtuaalisesti. Fyysisiä tapaamisia kannattaa käyttää, koska se kasvattaa luottamusta henkilöiden kesken. (DuFrene & Lehman 2011, 4.)

Sama aika, eri paikka tarkoittaa ihmisten olemista samaan aikaan tavoitettavissa, mutta ovat fyysisesti eri kaupungeissa tai maissa. Kommunikaatio tapahtuu reaaliaikaisesti virtuaalisesti ja on interaktiivista. Teknologia mahdollistaa kommunikaation globaalisti virtuaalisuuden kautta. Tästä kommunikaation tavasta käytetään termiä synkronoitu kommunikaatio. Kommunikaatio on samankaltaista, kuin kasvotusten fyysisesti. Teknologia korvaa fyysisyyden ja kanssakäyminen tapahtuu virtuaalisesti videon, puheen ja viestien kautta. (DuFrene & Lehman 2011, 4.) Pullanin (2016, 94) kertoo sama aika, eri paikassa tapahtuvan kommunikaatio ei ole yhtä rikasta kuin paikan päällä, koska fyysinen puoli puuttuu.

Eri aika, sama paikka -käsitteellä tarkoitetaan esimerkiksi vuorotyötä tekeviä henkilöitä. Tilanteesta ja työajoista riippuvaisista syistä reaaliaikainen kommunikaatio ei ole mahdollista. Tällöin relevantti kommunikaatio tapahtuu sähköpostien, tallenteiden, intranetin, viestien tai blogin kautta. Kommunikaatio on informoivaa ja ennakoivaa seuraavia vuoroon saapuvia henkilöitä varten. (DuFrene & Lehman 2011, 4.)

Eri aika ja paikka -käsite tarkoittaa asynkronista kommunikaatiota, joka on globaalia ja henkilöt eivät ole reaaliaikaisesti yhteydessä. Asynkronisessa kommunikaatiossa kyse on pitkän aika ja välimatkan kommunikaatiosta, jossa kommunikointivälineinä käytetään sähköpostia ja viestejä. Nauhoitetut videot ja puheet ovat myös yleistymässä, jolloin kommunikointiin saadaan sosiaalisuutta ja henkilökohtaisuutta. (DuFrene & Lehman 2011, 4.)

## 6.2 Viestintä Bovee & Thillin mukaan

Viestejä lähettäessä pitää ottaa huomioon, että esimerkiksi sähköpostin lähdettyä sitä ei saa peruttua. Bovee & Thill (2018, 316) kertovat kolmen askeleen viestin lähettämisestä. Askeleet ovat suunnittele, kirjoita ja valmistele. Suunnitteluvaiheessa analysoidaan tilanne mistä asiasta pitää viestiä ja kenelle. Kohteen ja asian selvittyä kerätään tietoa asiasta, jonka jälkeen valitaan viestintäkanava tilanteen ja aiheen mukaan. Suunnitteluvaiheen viimeisenä asiana kirkastetaan viesti itselle.

Kirjoitusvaiheessa kirjoittajan pitää mukauttaa viestin sanoma ja tyyli kohteen mukaan. Mukauttaessa tekstiä kirjoittajan pitää huomioida oma asema suhteessa kohteeseen.

Viimeisessä eli valmisteluvaiheessa viestijän pitää tarkistaa viestin sisältö. Turhien tietojen poistolla helpotetaan viestin ymmärrettävyyttä. Viestin muodon tarkistus valittuun viestintä välineeseen. Ennen viestin lähetystä oikoluetaan viesti virheiden poistamiseksi.

## 6.3 Työnteon välineet

Työntekijät tekevät työtään kokonaan tai osan aikaa organisaation ulkopuolella. Työtä voi tehdä mistä vain tai esimerkiksi hubeista, joissa on virtuaalisentyöntekijöitä useista eri yrityksistä. Työ, työn ohjaus ja tuki tehdään virtuaalisessa työssä informaatioteknologian avulla. (Viitala & Jylhä 2019, 159.) Informaatioteknologisia innovaatioita virtuaalisentyön helpottamiseksi on useita. Suurimmat ja tunnetuimmat apuvälineet tulevat Microsoftilta ja Googlelta. Organisaatiot käyttävät suurimmaksi osaksi Microsoftin Teams alustaa, johon on saatavilla lisäosia esimerkiksi Trello, Flow, Yammer, Polly ja Telavox. Google tarjoaa Google workspacen, josta löytyy Meet, Drive, Hangout, Forms ja kalenteri.

Videokokoukset mahdollistavat monta samaa hyötyä, kuin henkilökohtaiset tapaamiset. Varsinkin myyntitapaamisissa erittäin kätevä ja tehokas toiminta kummallekin osapuolelle. Pikaviestintä on eniten käytetty kommunikoinnin muoto yritysmaailmassa. Pikaviestit ovat syrjäyttäneet sähköpostin ja puhelin soitot. Verkkovideoita on järkevä käyttää koulutuksiin. Videot ovat helppo ja halpa tapa tehdä sisältöä koulutuksiin, esittelyihin ja ohjeistuksiin. (Courtland & Bovee 2018, 70–73.)

## **7 Tutkimus virtuaalisen etätyön johtamisesta asiantuntijaorganisaatiossa**

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia virtuaalisen etätyön johtamisen vaikutusta organisaatioon. Käsittelen tässä luvussa valittua tutkimusmenetelmää teoreettisesti ja tämän tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä esitellään ensin, jonka jälkeen käydään läpi tutkimus kysymykset. Opinnäytetyön osana tehty tutkimus esitellään lopuksi. Tutkimuksen kohteena oli asiantuntijaorganisaatio, joka haluaa pysyä anonyymina.

### **7.1 Tutkimuskysymyksiä esittely**

Virtuaalinen johtaminen on enimmäkseen kommunikointia ja vuorovaikutusta virtuaalisesti tehtynä. Tutkimuksella on tarkoitus kuvata virtuaalisen etätyön johtamisen vaikutusta organisaatioon henkilö tasolla. Virtuaalisessa etätyössä henkilöstö on eristyksissä muusta organisaatiosta ja sosiaalinen kanssakäyminen tapahtuu virtuaalisesti. Tällä pitäisi olla vaikutusta johtamiseen ja sen käsittelyyn omassa työssä. Lähestyn aihetta kvantitatiivisin tutkimuksen menetelmin. Tutkimuksessa tarkastellaan virtuaalisen etätyön johtamista henkilöstöön, kuinka henkilöstö kokee virtuaalisen johtamisen verrattuna tavalliseen paikan päällä tapahtuvaan johtamiseen. Tutkimuksen näkökulmaa yhdistää itseohjautuvuuden teoria ja virtuaalisen johtamisen kulmakivet.

Tutkimusongelmaksi muodostui, miten virtuaalisen etätyön johtaminen vaikuttaa organisaatioon. Tutkimus kysymyksiä oli, miten avoimuus, sosiaalisuus ja luottamus tulevat esiin virtuaalisessa johtamisessa? Eroaako virtuaalinen johtaminen tavallisesta johtamisesta? Mikä on koettu paremmaksi virtuaalisessa johtamisessa?

## 7.2 Tutkimusmenetelmän esittely

Kvantitatiivinen kyselytutkimus eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa yleisen kuvan muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällisen tutkimusmenetelmän tutkimustulos on objektiivinen, kun se on tutkijasta riippumaton. Tällöin tutkija ei vaikuta tutkimustulokseen (Vilka 2007, 13–14).

Muuttujat määrällisessä tutkimuksessa ovat asioita, joista halutaan tietoa. Muuttujia ovat esimerkiksi yksilöä koskeva asia, toiminta tai ominaisuus (ikä, asema, mielipide) (Vilka 2007, 14).

Mittari on väline, jolla määrällinen tieto tai määrälliseen muotoon muutettu sanallinen tieto voidaan tutkia. Määrällisen tutkimuksen mittareita ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake (Vilka 2007, 14).

## 7.3 Määrällisen tutkimusmenetelmän läpikäynti

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tutkimustapa, jossa vastauksia tarkastellaan numeerisesti. Tutkittavia asioita ja niiden muuttujia käsitellään lukujen avulla. Saaduista vastauksista, kuinka paljon tai miten usein tutkittavaa asiaa ilmenee lukujen perusteella. Lukuja tulkitaan sanallisessa muodossa (Vilka 2007, 14).

Henkilöitä koskevien asioiden tutkiminen määrällisellä tutkimuksella on mahdollista siten, että tutkittavat asiat muutetaan rakenteellisesti. Kysyttävät asiat pitää strukturoida vastaajille, jotta he ymmärtävät asian arkiymmärryksellään. Tutkittavat asiat esitetään kyselylomakkeessa kysymyksin ja vaihtoehdoin. Kysymykset ja vaihtoehdot ovat esillä niin, että kaikki ymmärtävät kysymykset ja vastaukset samalla tavalla. Tutkittaville asioille eli muuttujille on annettu arvo, joka ilmaistaan symboleina, kirjaimina tai numeroina. (Vilka 2007, 15.)

Tutkimuksilla on jokin tarkoitus. Määrällisen tutkimuksen tavoite on joko selittää, kuvata, kartoittaa tai ennustaa yksilöä koskevia asioita ja ominaisuuksia (Vilka 2007, 19). Tä-



män tutkimuksen tavoite on kartoittaa virtuaalisen etätyön johtamista. Kartoittavassa tutkimuksessa tavoitteena on etsiä uusia näkökulmia aiheesta. Kartoittavalla tutkimuksella voidaan löytää tutkittavasta asiasta keskeisiä malleja ja teemoja (Vilkkä 2007, 19).

#### 7.4 Tutkimuksen sisältö ja toteutustapa

Tutkimus toteutettiin E-lomakkeella virtuaalisesti (Liite 1). Kysely sisälsi kuusi osiota, jotka keskittyivät taustatietoihin, mikä on koettu paremmaksi virtuaalisessa etätyössä, virtuaalisen etätyön vaikutus johtamiseen, eroaako virtuaalinen johtaminen tavallisesta johtamisesta, kommunikointi virtuaalisessa etätyössä, ja onko organisaatiokulttuuri muuttunut.

Ensimmäisessä osiossa kysyttiin työtehtävää, työvuosia organisaatiossa, vastaajan ikää ja virtuaalisen etätyön määrää viimeisin kahdentoista kuukauden aikana. Työtehtävällä, työvuosilla ja virtuaalisen etätyön määrällä on yhteys omakohtaiseen kokemukseen virtuaalisesta johtamisesta.

Toisessa osiossa kerättiin tietoa mikä on koettu paremmaksi virtuaalisessa etätyössä verrattaessa tavalliseen työhön. Vastaajalta kysyttiin kokemuksia virtuaalisesta työstä ja miten hän kokee kyseisen asian vaikuttaneen omaan työskentelyyn. Vaihtoehtoina vastaajalla oli neljä vaihtoehtoa erittäin kielteisestä erittäin myönteiseen. Vastaajat kertoivat miten virtuaalisen työnteon välineet ja tavat ovat vaikuttaneet omaan työhön. Myönteisyyttä virtuaalista etätyötä kohtaan kysyttiin myös. Vastaukset vaikuttavat saatuihin vastauksiin, jotka koskevat johtamista.

Kolmannessa osiossa tiedusteltiin vastaajilta, kuinka he kokevat virtuaalisen etätyön vaikuttavan johtamiseen ja kuinka virtuaalinen johtaminen tulee esiin viitekehyksessä tuoduissa asioissa. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään virtuaalisen johtamisen vaikutusta henkilöstöön ja kuinka he ovat kokeneet virtuaalisen johtamisen. Vastaajilta kysyttiin myös kokevatko he virtuaalisen johtamisen onnistuneeksi vai eivät.

Neljännessä osiossa selvitettiin virtuaalinen johtamisen eroavaisuuksia tavallisesta johtamisesta. Kysymyksien vastausvaihtoehdot olivat laadittu niin että selvisi virtuaalisen johtamisen ero tavalliseen johtamiseen. Kysymyksissä haluttiin selvittää vastaajien mielestä virtuaalisen johtamisen tärkeimmät ominaisuudet. Vastaajilta kysyttiin haluavatko

he johtamisen tapahtuvan tulevaisuudessa virtuaalisesti, paikan päällä, vai onko sillä edes väliä.

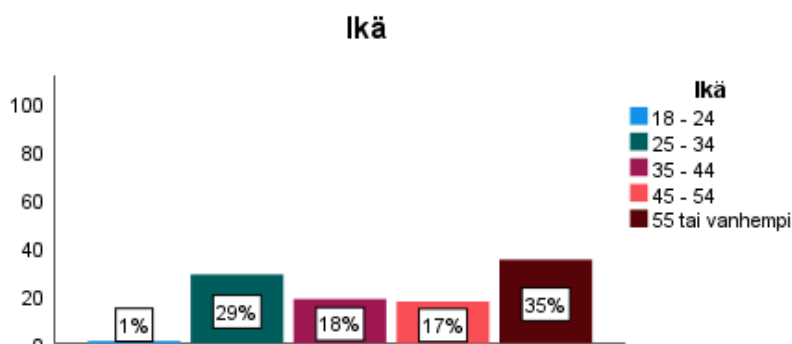
Viidennessä osiossa keskityttiin kommunikointiin. Kysymyksillä selvitettiin, onko kommunikointi muuttunut virtuaalisessa etätyössä ja mihin suuntaan. Kommunikointi on tärkeässä roolissa virtuaalisessa työnteossa. Vastausvaihtoehdot oli laadittu niin, että vastauksista kävi ilmi, onko kommunikointi muuttunut huonompaan vai parempaan. Lisäksi vastaajilta kysyttiin mitä kommunikointi tapoja he käyttävät kollegoita ja esimiestä kohtaan. Vastaajat kertoivat, myös miten he haluavat kommunikoinnin tapahtuvan heitä kohtaan.

Viimeisessä osiossa selvitettiin, onko organisaatiokulttuuri muuttunut virtuaalisen etätyöskentelyn myötä. Vastausvaihtoehdot oli laadittu niin, että vastauksista käy ilmi organisaatiokulttuurin parantuminen tai heikkeneminen.

## 8 Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi 98 asiantuntijaorganisaation henkilöä 15. - 19.3.2021 välisenä aikana. Vastausmäärä oli 9 prosenttia otannasta. Tutkimuksen tulos on tämän takia suuntaa antava.

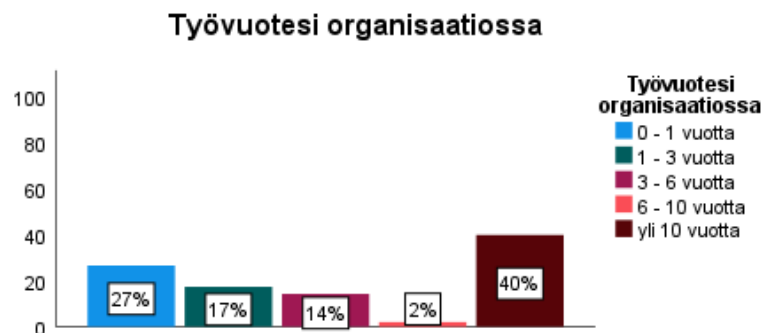
Työtehtävittäin vastaajat jakoutuivat seuraavasti, työntekijöitä yhdeksänkymmentä prosenttia, esimiehiä kuusi prosenttia, päälliköitä kaksi prosenttia ja muita kaksi prosenttia. Lähes kaikki vastaajat olivat työntekijöitä. Alaisia oli vain kahdeksalla prosentilla vastanneista. Vakinaisessa työsuhteessa oli seitsemänkymmentä kahdeksan prosenttia vastanneista ja loput olivat määräaikaisessa työsuhteessa. Osa-aikaisessa tai muussa työsuhteessa ei ollut vastauksia.



Kuvio 8. Vastanneiden ikäjakauma.

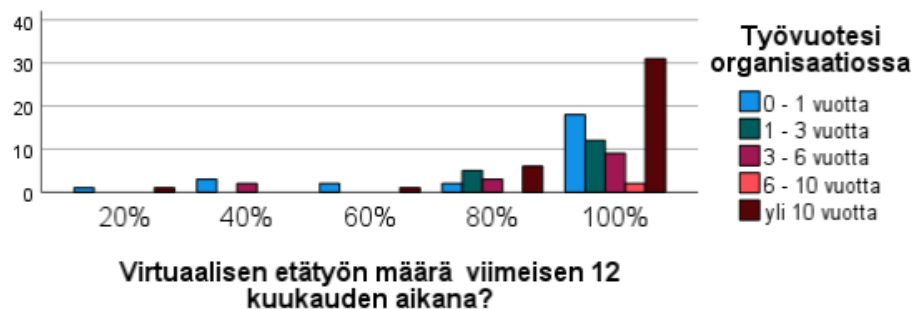
Kuvio 8 näyttää vastanneiden iän jaettuna kategorioittain. Vastanneiden ikä jakautui seuraavasti kategorioittain 18–24-vuotiaita oli yksi prosentti, 25–34-vuotiaita oli kaksikymmentäyhdeksän prosenttia, 35–44-vuotiaita oli kahdeksantoista prosentti, 45–54-vuotiaita oli seitsemäntoista prosenttia ja yli 55-vuotiaita kolmekymmentäviisi vastanneista, joka oli suurin edustettu ikäryhmä. Ikäjakauma oli suhteellisen tasainen, kun jättää 18–24-vuotiaat huomioimatta yhden prosentin edustuksella. Asiantuntijaorganisaatiossa, johon tutkimus tehtiin, on korkea keski-ikä työntekijöiden keskuudessa.

Kysyin vastanneiden työvuosia organisaatiossa, jotta saisin kuvan vaikuttaako työvuodet organisaatiossa virtuaalisen etätöön johtamiseen ja sen vastaanottamiseen.



Kuvio 9. Työvuodet organisaatiossa.

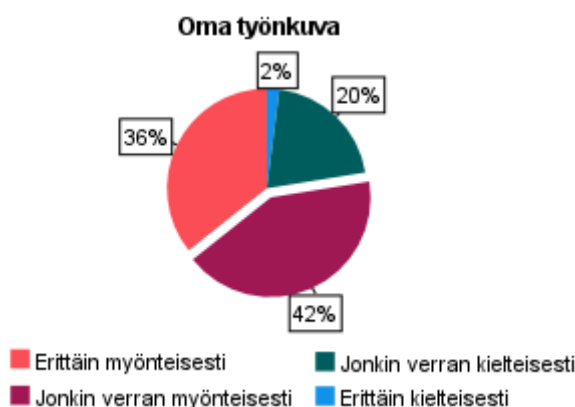
Kuviossa 9 Vastanneista kaksikymmentäseitsemän prosenttia oli työskennellyt alle yhden vuoden organisaatiossa. Seitsemäntoista prosenttia vastanneista oli työskennellyt 1–3 vuotta organisaatiossa. Neljätoista prosenttia oli työskennellyt 3–6 vuotta organisaatiossa. Vain kaksi prosenttia vastanneista oli työskennellyt 6–10 vuotta organisaatiossa. Suurin osa vastanneista neljäkymmentä prosenttia oli työskennellyt yli kymmenen vuotta organisaatiossa. Viisikymmentäkahdeksän prosenttia vastaajista oli työskennellyt alle kuusi vuotta organisaatiossa ja neljäkymmentä prosenttia yli kymmenen vuotta organisaatiossa.



Kuvio 10. Työvuodet organisaatiossa korrelaatio virtuaalisen etätöön määrään viimeisen 12 kuukauden aikana.

Kuviossa 10 havainnollistetaan vastaajien virtuaalisen etätönmäärä ja onko työvuosilla organisaatiossa vaikutusta virtuaalisen etätöskentelyn määrään. Yhdeksänkymmentä prosenttia vastaajista oli tehnyt virtuaalista etätöitä viimeisen kahdentoista kuukauden aikana 80–100 prosenttia työajasta. Vertasin ristiin virtuaalisen etätöiden määrä vastaajan työvuosiin, jolloin tuli virtuaalisen etätöiden keskittyminen 80–100 prosenttia virtuaaliseen etätöihin. Työvuosilla ei ollut vaikutusta virtuaalisen etätöiden määrään viimeisen kahdentoista kuukauden aikana.

### 8.1 Virtuaaliseen etätöihin vaikuttavat asiat



Kuvio 11. Kuviossa käy ilmi oman työnkuvan myönteinen vaikutus virtuaaliseen etätöihin.

Kuviossa 11 36 prosenttia vastanneista piti omaa työnkuvaansa erittäin myönteisenä asiana ja 42 prosenttia jonkin verran myönteisenä asiana. Kyseisessä asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöillä on oikeanlainen työnkuva virtuaaliseen työhön.

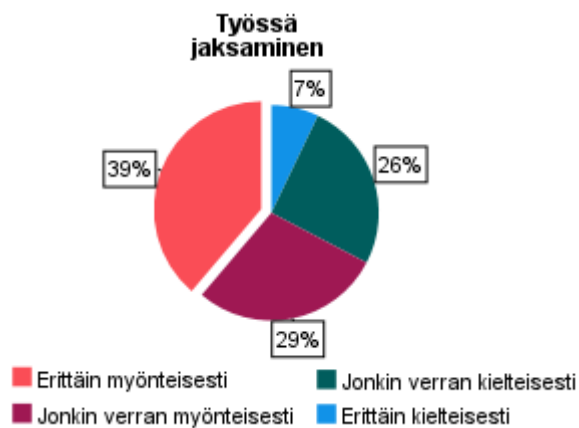
Virtuaalisen työnteon välineet ja tavat olivat seuraavat kysymykset, joihin vastaukset olivat suurimmaksi osaksi jonkin verran myönteisiä. Työnteon välineissä myönteisyys oli kaiken kaikkiaan 68,4 prosenttia ja tavoissa 84,7 prosenttia. Voikin todeta virtuaalisen työn välineiden ja tapojen olevan kunnossa.

Seuraavat kysymykset koskivat mahdollisuutta valita omat työtavat ja työtehtävien monipuolisuutta. Vastaajista 54,1 prosenttia piti mahdollisuutta valita oma työtapa erittäin myönteisenä asiana ja kaiken kaikkiaan 87,8 prosenttia piti mahdollisuutta myönteisenä asiana. 68,4 prosenttia vastaajista piti työtehtävien monipuolisuutta kaiken kaikkiaan myönteisenä asiana.



Kuvio 12. Työajan joustavuuden vastaukset.

Kuvio 12 näyttää vastaajien myönteisen suhtautumisen työajan joustavuuteen 76 prosentin vastauksista ollessa erittäin myönteisiä ja 19 prosenttia jonkin verran myönteisiä. Työajan joustavuus onkin virtuaalisen etätöön yksi parhaimmista piirteistä.



Kuvio 13. Työssä jaksaminen.

Työssä jaksaminen koettiin vaikuttavan suurimmaksi osaksi myönteisenä asiana. 68 prosenttia vastaajista koki työssä jaksamisen vaikuttavan myönteisesti virtuaaliseen etätöskentelyyn. Kuvio 13 näyttää tarkemmin jakauman olleen 39 prosenttia erittäin myönteisesti, 29 prosenttia jonkin verran myönteisesti, 26 prosenttia ollessa jonkin verran kielteisesti ja 7 prosenttia vastanneista koki työssä jaksamisen erittäin kielteisesti.

### Kommunikaatio organisaatiossa

	N	%
Erittäin kielteisesti	11	11%
Jonkin verran kielteisesti	39	40%
Jonkin verran myönteisesti	34	35%
Erittäin myönteisesti	14	14%

### Kommunikaatio asiakkaisiin

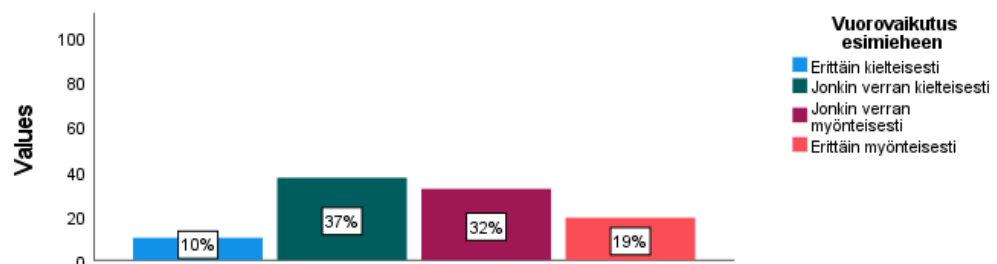
	N	%
Erittäin kielteisesti	2	2%
Jonkin verran kielteisesti	31	32%
Jonkin verran myönteisesti	47	48%
Erittäin myönteisesti	18	18%

Taulukko 1. Kommunikaatio organisaatiossa ja kommunikaatio asiakkaisiin.

Taulukossa 1 nähdään miten, kommunikaatio asiakkaisiin koettiin kahtia jakoisesti, kuten myös kommunikaatio organisaatiossa. Kommunikaatio asiakkaisiin koettiin kummin-kin yleisesti 66 prosenttia myönteisemmin ja kommunikaatio organisaatiossa sai 49 prosenttia yhteenlaskettua myönteisyyttä. Hieman yli puolet vastaajista (51 prosenttia) piti organisaatiossa tapahtuvan kommunikaation vaikuttavan kielteisesti heidän virtuaali-seen etätyöskentelynsä. Tämä tulos on syytä ottaa tarkempaan tarkasteluun, koska kommunikaatio on virtuaalisen etätyön ydin niin johtamisen, kuin työnteon puolesta.

Työhön liittyvien ongelmatilanteiden ratkaiseminen koettiin yleisesti kielteisesti 59,2 prosentin vastausmäärällä. Tulos kertoo vuorovaikutuksen, avun saamisen ja antamisen puutteesta organisaatiossa.

#### Miten koet seuraavien asioiden vaikuttavan sinun virtuaaliseen etätyöskentelyyn: Vuorovaikutus esimieheen

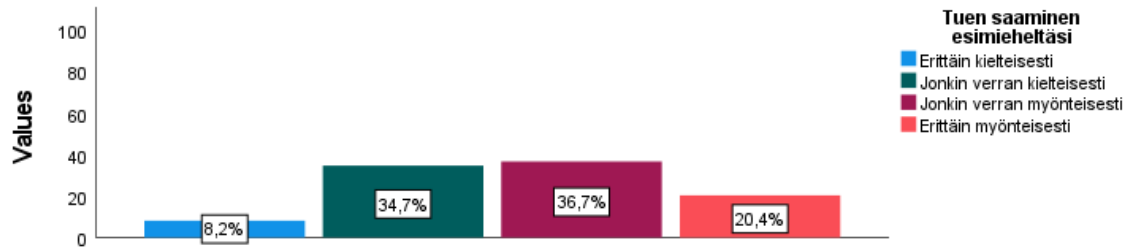


Kuvio 14. Vuorovaikutus esimieheen.

Vastaukset esimiehen vuorovaikutuksen vaikutuksesta omaan virtuaaliseen etätyöhön olivat kaksiajakoiset. Hieman yli puolet kokivat asian myönteisenä asiana. Kuvio 14 havainnollistaa tämän 19 prosentin kokiessa vuorovaikutuksen esimieheen erittäin myönteisesti ja 32 prosentin kokiessa jonkin verran myönteisesti. 37 prosenttia vastaajista

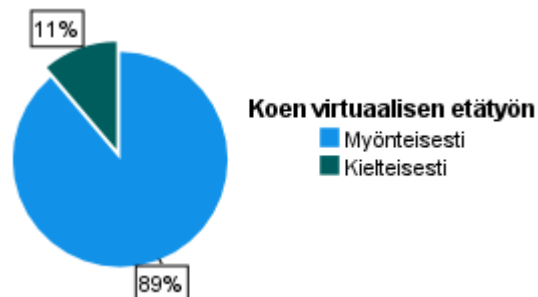
taas koki jonkin verran kielteisesti ja 10 prosenttia koki vuorovaikutuksen esimieheen vaikuttavan erittäin kielteisesti omaan virtuaaliseen etätyöskentelyyn. Tulosta voi selittää johtajien omat tavat johtaa virtuaalista etätyötä ja vuorovaikutus taidot.

**Miten koet seuraavien asioiden vaikuttavan sinun virtuaaliseen etätyöskentelyyn: Tuen saaminen esimieheltäsi**



Kuvio 15. Tuen saaminen esimieheltä.

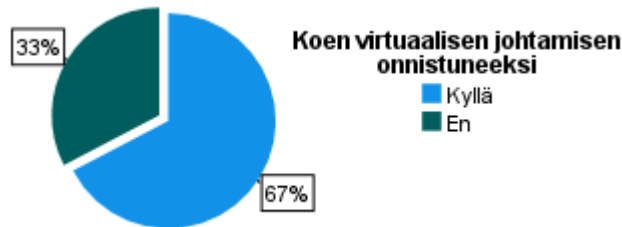
Kuvio 15 kertoo, kuinka vastaajat kokivat tuen saamisen esimieheltä vaikuttavan heidän virtuaaliseen etätyöskentelyynsä. 20,4 prosenttia vastaajista koki asian erittäin myönteisesti ja 36,7 prosenttia jonkin verran myönteisesti. Tuen saamisen esimieheltä sai 57,1 prosentin kokonaisuudessaan myönteisyyden vastaajilta. Tuen saaminen koetaan yleisesti organisaatiossa hyvänä asiana. Vain 8,2 prosenttia vastanneista kokivat tuen saamisen esimieheltä vaikuttavan erittäin kielteisesti heidän virtuaaliseen etätyöskentelyynsä. Tulos on ristiriidassa aikaisemman työhön liittyvien ongelmatilanteiden ratkaisemisen tuloksen kanssa, joka koettiin kielteisesti.



Kuvio 16. Virtuaalinen etätyö.

Kuvio 16 havainnollistaa hienosti virtuaalisen etätyöskentelyn myönteisyyden asiantuntijaorganisaatiossa. Lähes kaikki (89 prosenttia) vastaajat kokivat virtuaalisen etätyön myönteisesti. Virtuaalisen etätyön ympäristö ja välineet ovat organisaatiossa kunnossa tämän tuloksen perusteella.

## 8.2 Virtuaalisen etätyön vaikutus johtamiseen



Kuvio 17. Virtuaalisen johtamisen onnistuminen.

Kuvio 17 havainnollistaa vastanneiden mielipiteen, onko virtuaalinen johtaminen onnistunut heidän organisaatiossaan. 67 prosenttia vastanneista piti virtuaalista johtamista onnistuneena ja 33 prosenttia ei pitänyt virtuaalista johtamista onnistuneena.

### Koen virtuaalisen johtamisen onnistuneeksi \* Miten koet näiden asioiden vaikuttavan johtamiseen: Virtuaalinen etätyö Crosstabulation

Miten koet näiden asioiden vaikuttavan johtamiseen:  
Virtuaalinen etätyö

		Vaikeuttavan		Ei vaikutusta		Helpoittavan		Edistävän		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Koen virtuaalisen johtamisen onnistuneeksi	Kyllä	18	45%	18	69%	21	95%	9	90%	66	67%
	En	22	55%	8	31%	1	4,5%	1	10%	32	33%
Total		40	100%	26	100%	22	100%	10	100%	98	100%

Taulukko 2. Virtuaalisen etätyön vaikutus johtamiseen jakauma virtuaalisen johtamisen onnistuneisuuden kanssa.

Taulukko 2 kuvaa vastanneiden jakaumaa virtuaalisen etätyön vaikutuksesta johtamiseen vertailtuna virtuaalisen johtamisen onnistumisen tai epäonnistumisen kanssa. Enemmistö kaikista vastaajista (41 prosenttia) koki virtuaalisen etätyön vaikeuttavan virtuaalista johtamista. Tosin kyseisessä vastauksessa enemmistö (55 prosenttia) vastauksista tuli vastaajilta, jotka kokivat virtuaalisen johtamisen epäonnistuneeksi. Enemmistö vastaajista (32 prosenttia), jotka kokivat virtuaalisen johtamisen onnistuneena, pitivät virtuaalisen etätyön helpottavan virtuaalista johtamista.

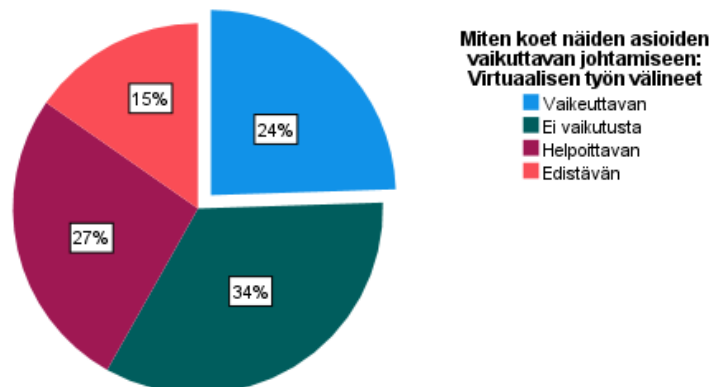


**Koen virtuaalisen johtamisen onnistuneeksi \* Miten koet näiden asioiden vaikuttavan johtamiseen: Virtuaalisen työnteon tavat Crosstabulation**

		Miten koet näiden asioiden vaikuttavan johtamiseen: Virtuaalisen työnteon tavat									
		Vaikeuttavan		Ei vaikutusta		Helpottavan		Edistävän		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Koen virtuaalisen johtamisen onnistuneeksi	Kyllä	8	40%	17	55%	31	86%	10	90,9%	66	67%
	En	12	60%	14	45%	5	14%	1	9,1%	32	33%
Total		20	100%	31	100%	36	100%	11	100%	98	100%

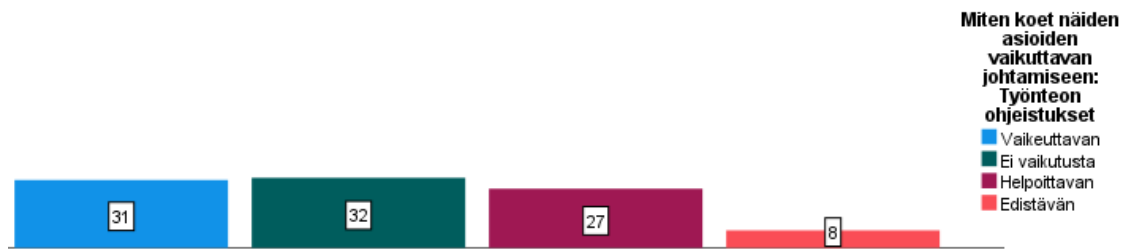
Taulukko 3. Virtuaalisen työnteon tavat vaikutus johtamiseen jakauma virtuaalisen johtamisen onnistuneisuuden kanssa.

Suurin osa vastaajista piti virtuaalisen työnteon tapojen helpottavan virtuaalista johtamista. Taulukosta 3 havainnollistaa virtuaalisen johtamisen epäonnistuneeksi kokeneet kokivat, ettei työnteon tavoilla ole vaikutusta virtuaaliseen johtamiseen 44 prosenttisesti ja 38 prosenttia koki työnteon tapojen vaikeuttavan johtamista. Virtuaalisen johtamisen onnistuneeksi kokeneet kokivat, 47 prosenttisesti työnteon tapojen helpottavan johtamista.



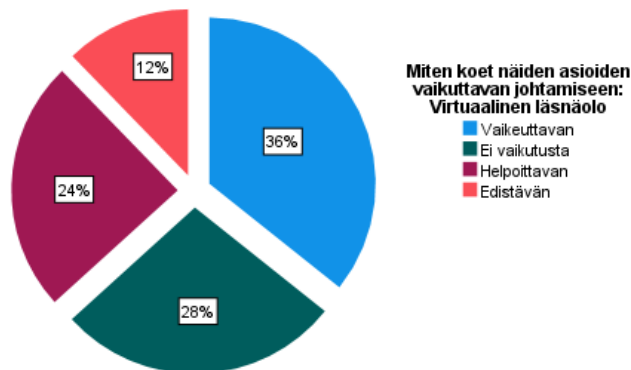
Kuvio 18. Virtuaalisen työn välineiden vaikutus johtamiseen.

Kuvio 18 havainnollistaa työnteon välineiden jakaneen vastaukset lähes tasaisesti vastaajien kesken. Vastaajien mielestä virtuaalisen työn välineillä ei ole vaikutusta johtamiseen. Helpottavan tuntemuksen kannalla oli kolme prosenttia enemmän kuin vaikeuttavan. Viisitoista prosenttia vastanneista piti virtuaalisen työn välineitä edistävänä tekijänä johtamiseen.



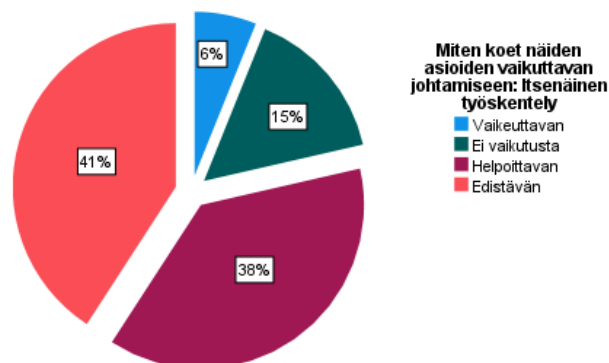
Kuvio 19. Työnteon ohjeistuksien vaikutus johtamiseen.

Kuvio 19 vastaukset jakoutuivat lähes tasan kolmen kategorian kesken. Eniten vastauksia sai toteamus, ettei ohjeistuksilla ole vaikutusta johtamiseen. Yhden vastauksen erolla toisena oli toteamus, että ohjeistukset vaikeuttavat johtamista. Yllätykseksi toteamus johtamisen helpottamisesta oli vasta kolmas ja edistämisestä viimeisenä.



Kuvio 20. Virtuaalisen läsnäolon vaikutus johtamiseen.

Kuviossa 20 yksi kolmasosa vastaajista piti virtuaalisen läsnäolon vaikeuttavan johtamista. Virtuaalisen läsnäolon koettiin edistävän ja helpottavan johtamista yhteensä yhden kolmasosan verran vastaajista. Viimeisen kolmasosan mielestä virtuaalisella läsnäololla ei ole vaikutusta johtamiseen.



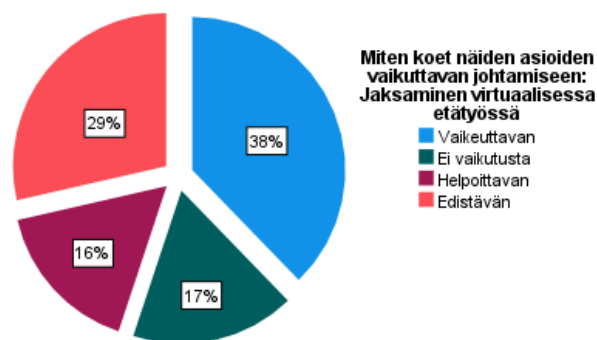
Kuvio 21. Itsenäisen työskentelyn vaikutus johtamiseen

41 prosenttia vastaajista kuviossa 21 koki itsenäisen työskentelyn edistävän johtamista. Tulos hieman hämmentää aikaisempien tuloksien pohjalta. 38 prosentin mielestä itsenäinen työskentely helpottaa johtamista. Vastaajat kokevat autonomian auttavan johtamisessa, joka tukee itseohjautuvuuden teoriaa.

Miten koet näiden asioiden vaikuttavan johtamiseen: Avun tarjoaminen/saaminen			Miten koet näiden asioiden vaikuttavan johtamiseen: Motivaatio virtuaalisessa etätyössä		
	N	%		N	%
Vaikeuttavan	39	39,8%	Vaikeuttavan	26	26,5%
Ei vaikutusta	25	25,5%	Ei vaikutusta	24	24,5%
Helpottavan	23	23,5%	Helpottavan	20	20,4%
Edistävän	11	11,2%	Edistävän	28	28,6%

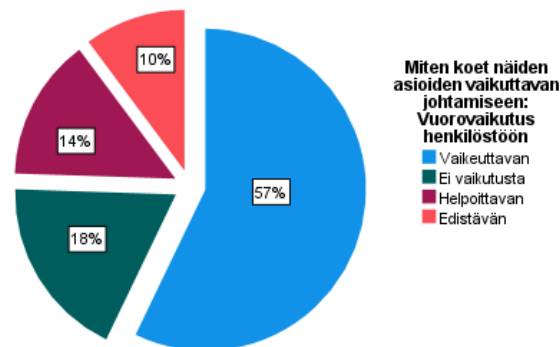
Taulukko 4. Avun tarjoaminen ja saaminen, sekä motivaatio virtuaalisessa etätyössä vaikutukset johtamiseen

Taulukossa 4 avun tarjoamisen ja saamisen koettiin vaikeuttavan johtamista suurimmaksi osaksi. Tulos voi johtua siitä, ettei selvää kommunikaatiota ole vielä juurrutettu organisaatioon ja interaktiivinen kommunikointi ei ole aktiivista esimiehen ja alaisen välillä. Motivaatio virtuaalisessa etätyössä vastaukset jakautuivat erittäin tasaisesti. Enemmistö (49,2 prosenttia) koki motivaation kuitenkin edistävän ja helpottavan virtuaalista johtamista.



Kuvio 22. Virtuaalisessa etätyössä jaksamisen vaikutus johtamiseen.

Kuvio 22 kuvaa hyvin tuloksen jakautumisen virtuaalisessa etätyössä jaksamisesta ja miten jaksamisen koettiin vaikuttavan virtuaaliseen johtamiseen. Suurin osa vastaajista (38 prosenttia) piti jaksamisen vaikeuttavan johtamista. Toinen suuri osa (29 prosenttia) piti jaksamista edistävänä tekijänä. Tuloksesta voi vetää johtopäätöksen, että virtuaalinen etätyö sopii toisille paremmin kuin toisille.



Kuvio 23. Vuorovaikutus henkilöstöön vaikutus henkilöstöön.

Kuvio 23 havainnollistaa, miten vastaajat kokivat henkilöstöön kohdistuvan vuorovaikutuksen vaikuttavan johtamiseen. Yli puolet (57 prosenttia) vastaajista piti vuorovaikutuksen henkilöstöön vaikeuttavan johtamista. Yhteenlaskettuna positiivisesti vaikuttavat vastaukset helpoittavan ja edistävän ollessa vain 24 prosenttia vastauksista. Voidaan jo kyseenalaistaa johtajien vuorovaikutuksen ja kommunikaation käyttö. Vastaajat vastasivat näin varmasti näin koska aikaisemminkin on tullut ilmi vuorovaikutuksen puute organisaatiossa. Vuorovaikutus henkilöstöön on yksi virtuaalisen johtamisen kulmakivistä ja sen puute ajaa johtajat vaikeuksiin.

**Miten koet näiden asioiden vaikuttavan johtamiseen: Viestintä ja tiedoittaminen**

	N	%
Vaikeuttavan	27	27,6%
Ei vaikutusta	33	33,7%
Helpoittavan	22	22,4%
Edistävän	16	16,3%

**Miten koet näiden asioiden vaikuttavan johtamiseen: Virtuaaliset palaverit**

	N	%
Vaikeuttavan	16	16,3%
Ei vaikutusta	19	19,4%
Helpoittavan	41	41,8%
Edistävän	22	22,4%

Taulukko 5. Viestinnän, tiedottamisen ja virtuaalisten palavereiden vaikutus johtamiseen.

Taulukossa 5 on esillä viestintä ja tiedottaminen sekä virtuaaliset palaverit. Viestinnässä ja tiedottamisessa vastaukset jakoutuivat erittäin tasaisesti. 27,6 prosenttia vastaajista koki viestinnän ja tiedottamisen vaikeuttavan johtamista, 33,7 prosenttia vastaajista koki, ettei asialla ole vaikutusta johtamiseen, 22,4 prosenttia vastaajista koki viestinnän ja tiedottamisen helpottavan johtamista ja ainoastaan 16,3 prosenttia koki johtamisen edistävän viestinnän ja tiedottamisen kautta.

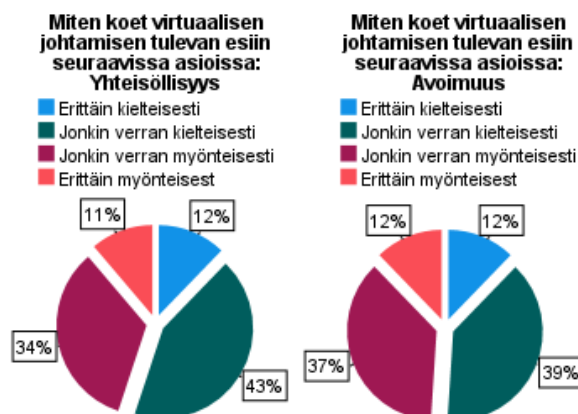
Virtuaalisten palaverien koettiin helpottavan johtamista 41,8 prosentin mielestä. 22,4 prosenttia koki virtuaalisten palaverien edistävän johtamista, 19,4 prosentin mielestä asialla ei ole vaikutusta johtamiseen ja 16,3 prosentin mielestä virtuaaliset palaverit vaikeuttavat johtamista.

**Miten koet näiden asioiden vaikuttavan johtamiseen:  
Yhteiset pelisäännöt**

	N	%
Vaikeuttavan	25	25,5%
Ei vaikutusta	34	34,7%
Helpoittavan	25	25,5%
Edistävän	14	14,3%

Taulukko 6. Yhteisten pelisääntöjen vaikutus johtamiseen

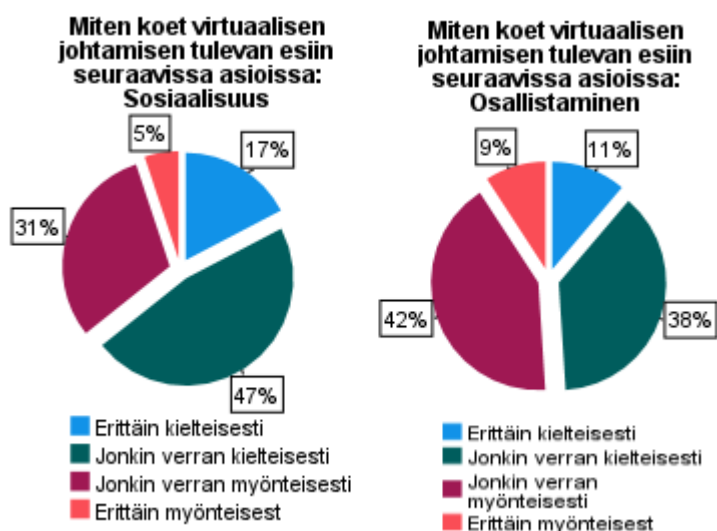
Taulukko 6 esittää vastauksien jakautuneen yllättävän tasaisesti vaihtoehtojen kesken. Suurin osa vastaajista (34,7 prosenttia) koki, ettei yhteisillä pelisäännöillä ole vaikutusta johtamiseen. Saman määrän vastauksia 25,5 prosenttia vastauksista sai vaikeuttavan ja helpoittavan vastaukset. Ainoastaan 14,3 prosenttia vastaajista koki yhteisten pelisääntöjen edistävän johtamista.



Kuvio 24. Vastaajien kokemus miten virtuaalinen johtaminen tulee esiin yhteisöllisyydessä ja avoimuudessa

Kuvio 24 osoittaa kaksia jakoisuuden, miten vastaajat kokevat johtamisen tulevan esiin yhteisöllisyydessä ja avoimuudessa. Yhteisöllisyydessä 43 prosenttia vastaajista koki yhteisöllisyyden tulevan jonkin verran kielteisesti esiin johtamisessa ja 34 prosentin mielestä jonkin verran myönteisesti. Erittäin myönteisesti sai 11 prosenttia vastauksista ja erittäin kielteisesti 12 prosenttia vastauksista. Myönteisyys yhteenlaskettuna oli 45 prosenttia ja kielteisyys 55 prosenttia kaikista vastauksista.

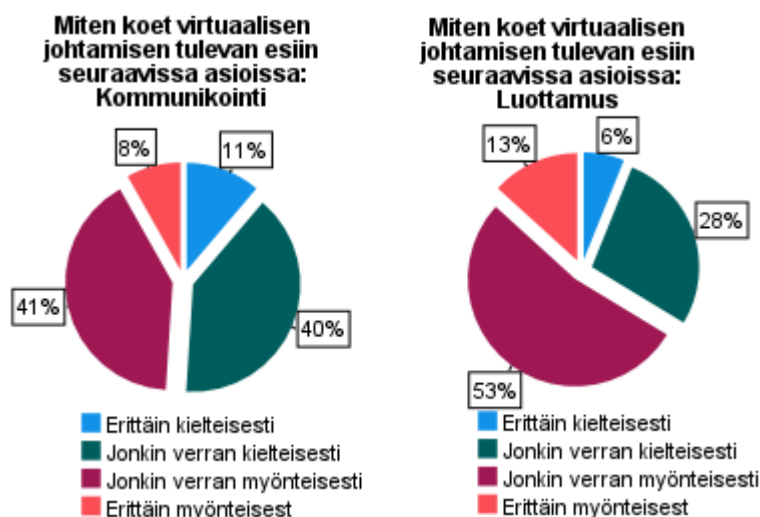
Avoimuudessa oli samanlaisesti jakautuneet vastaukset. 39 prosenttia vastaajista koki avoimuuden tulevan esiin johtamisessa jonkin verran kielteisesti ja 37 prosenttia koki asian jonkin verran myönteisesti. Erittäin myönteisten ja erittäin kielteisten vastaukset olivat tasan 12 prosenttia vastauksista.



Kuvio 25. Vastaajien kokemukset miten virtuaalinen johtaminen tulee esiin sosiaalisuudessa ja osallistamisessa.

Kuviossa 25 voidaan tarkastella sosiaalisuuden ja osallistamisen tuloksia, miten vastaajat kokevat johtamisen tulevan esiin kyseisissä asioissa. Sosiaalisuuden vaikutusta, kun tarkastelee huomaa enemmistön vastauksia olevan kielteisyys puolella, vaikka virtuaalisen johtamisen pitäisi olla hyvä ja helppo paikka olla sosiaaliselle kanssakäymiselle. Vastaukset kuitenkin osoittavat, että 47 prosentin mielestä sosiaalisuus tulee esiin virtuaalisessa johtamisessa jonkin verran kielteisesti ja 17 prosentin mielestä erittäin kielteisesti. Ainoastaan 5 prosentti vastaajista piti sosiaalisuuden tulevan esiin virtuaalisessa johtamisessa erittäin myönteisesti ja 31 prosenttia vastaajista koki asian jonkin verran myönteisesti.

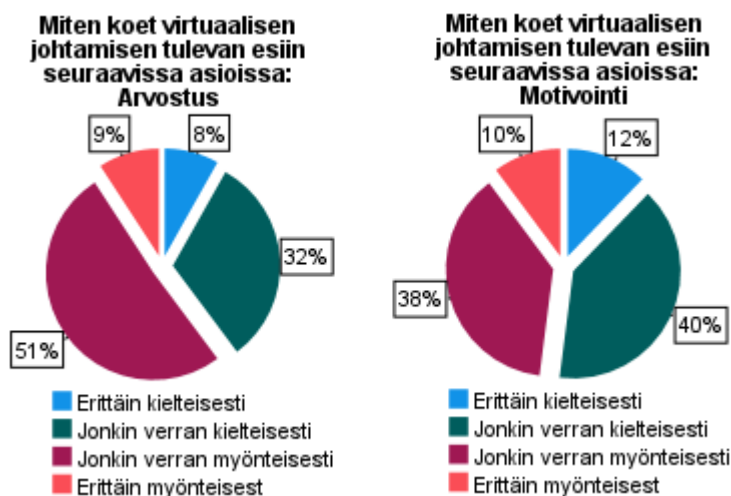
Osallistaminen jakoi vastaukset lähes kahtia myönteisyyden ja kielteisyyden ollessa yhteenlaskettuna myönteisesti 51 prosenttia ja kielteisesti 49 prosenttia kaikista vastauksista. Tuloksesta voidaan päätellä, että puolet johtajista osaa osallistuttaa henkilöstöä virtuaalisesti, tai puolet henkilöstöstä ei halua, että heitä osallistutetaan virtuaalisesti.



Kuvio 26. Vastaajien kokemus miten virtuaalinen johtaminen tulee esiin kommunikoinnissa ja luottamuksessa.

Kuviota 26 tarkastellessa nähdään kommunikoinnin ja luottamuksen tulokset, miten vastaajat kokevat johtamisen tulevan esiin kyseisissä asioissa. Vastaajat kokivat kommunikoinnin hyvin kaksiajakoisesti myönteisen ja kielteisen välillä. Myönteiset ja kielteiset vastaukset yhteenlaskettuna erikseen olivat 2 prosentin sisällä toisistaan. 49 prosenttia koki kommunikoinnin tulevan esiin johtamisessa myönteisesti ja 51 prosenttia koki asian kielteisesti.

Luottamuksen tulokset kuviossa 26 kertovat luottamuksen tulevan esiin virtuaalisessa johtamisessa myönteisesti. 53 prosentin kokiessa luottamuksen, jonkin verran myönteisesti ja 13 prosentin kokiessa luottamuksen tulevan esiin virtuaalisessa johtamisessa erittäin myönteisesti. Vain 6 prosenttia vastaajista koki luottamuksen tulevan esiin virtuaalisessa johtamisessa erittäin kielteisesti.

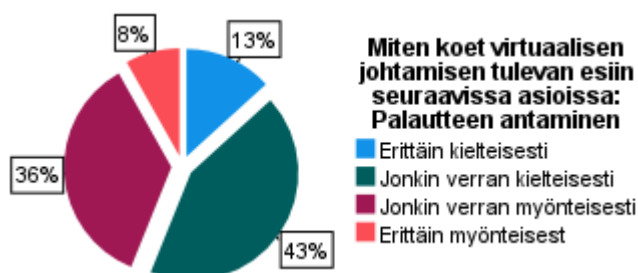


Kuvio 27. Vastaajien kokemukset, miten virtuaalinen johtaminen tulee esiin arvostuksessa ja motivoinnissa.

Kuviossa 27 nähdään vastaajien vastauksien jakautuminen, miten virtuaalinen johtaminen tulee esiin arvostuksen ja motivoinnin kautta. Peräti 51 prosenttia vastaajista koki arvostuksen tulevan esiin virtuaalisessa johtamisessa jonkin verran myönteisesti ja 9 prosenttia vastaajista koki asian erittäin myönteisesti. Vastaajat kokevat arvostetuiksi virtuaalisen johtamisen kautta. Ainoastaan 8 prosenttia vastaajista koki arvostuksen virtuaalisen johtamisen kautta erittäin kielteisesti.

Motivoinnin osalta vastaukset olivat kaksiajakoisemmat. 40 prosenttia vastaajista koki motivoinnin tulevan esiin virtuaalisessa johtamisessa jonkin verran kielteisesti ja 12 prosenttia vastaajista koki asian erittäin kielteisesti. jonkin verran myönteisesti motivaation koki 38 prosenttia ja erittäin myönteisesti 10 prosenttia vastaajista. Kuten aikaisemminkin kaksiajakoisissa vastauksissa voidaan olettaa, että johtamisessa ja sen toteuttamisessa on laaja skaala organisaatiossa. Tämän takia vastaukset ovat joiltain osin hyvin kaksijakoiset.





Kuvio 28. Vastaajien kokemus miten virtuaalinen johtaminen tulee esiin palautteen antamisessa.

Kuviossa 28 nähdään visualisointi, miten palautteen antaminen tulee esiin virtuaalisessa johtamisessa. Enemmistö vastaajista (43 prosenttia) koki asian jonkin verran kielteisenä ja 13 prosenttia vastaajista koki palautteen antamisen tulevan erittäin kielteisesti esiin virtuaalisessa johtamisessa. Aiemmistä tuloksista voidaan yhdistää tulokseen vuorovaikutuksen ja kommunikaation kielteiset tulokset. Yhteenlaskettuna myönteiset vastaukset olivat 44 prosenttia kokonaisuudesta, joten palautteen antaminen ei tule täysin kielteisesti esiin virtuaalisessa johtamisessa.

Avoin kysymys: Mitä virtuaalisessa johtamisessa tulisi parantaa?

Kyselyssä kysyttiin, mitä virtuaalisessa johtamisessa tulisi parantaa. Vastauksia avoimen kysymykseen tuli 48 kappaletta. Jaoin vastaukset kategorioittain: vuorovaikutus 15 vastausta, johtaminen 9 vastausta, läsnäolo 8 vastausta, kommunikaatio 7 vastausta, ohjaus 6 vastausta (Liite 2). Kolme vastausta jätettiin huomiotta.

Vuorovaikutus oli suurin kategoria vastauksissa. Vuorovaikutuksen halu ja tarve välittyi vastauksista. Varsinkin kahdenkeskinen vuorovaikutus esimiehen kanssa nousi esiin useasti. Tarkastellessa vastauksia vastauksista välittyi vuorovaikutuksen puute johtamisessa. Vastaajat selvästi haluavat interaktiivista vuorovaikutusta esimiehen kanssa.

*"kahdenkeskistä kommunikaatiota esimiehen kanssa.", "Yksilöllisiä kohtauksia enemmän", "Vuorovaikutusta / keskustelua pitäisi lisätä" ja "Toivoisin, että lähiesimies kysyisi välillä kuulumisia."*

Johtamisen kategoriaan tuli yhdeksän vastausta. Vastauksista käy ilmi, että virtuaalinen etätyö tai virtuaalinen johtaminen ei ole syy huonoon johtamiseen. Vastaajat kokivat johtamisen yleisesti huonoksi ja johtamisen muodolla ei ollut vaikutusta tähän. Tämä käy ilmi Liite 2 vastauksista. Esimerkiksi

*"Esimiestyön tämän hetkiset haasteet eivät johdu virtuaalijasta." ja "aivan kaikkea, johtaminen erittäin sekavaa".*

Läsnäolon kategoriaan meni kahdeksan vastausta. Vastauksista välittyi tarve esimiehen läsnäolon lisäämiselle. Vastauksista käy ilmi läsnäolon olevan riittämätön virtuaalisessa johtamisessa.

*"Motivointi ja esimiehen läsnäolo, kommunikoinnin lisääminen.", "Läsnäoloa" ja "Tulisi olla enemmän läsnä vain hallinnollisten töiden hoitamisen sijasta."*

Kommunikaatio kategoriassa on seitsemän vastausta. Vastauksista käy ilmi kommunikaation vajavaisuus ja kommunikointi kanavien tulisi olla yhtenäisiä.

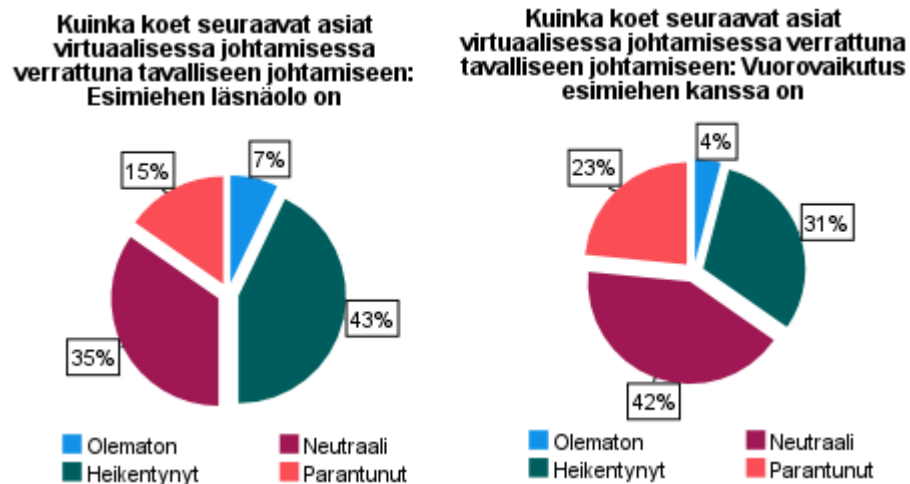
*"Parempi kommunikaatio", "yhteisten ohjeiden tuleminen työntekijöille yhdestä kanavasta/ihmiseltä." ja "Vähemmän kapulakieltä ja kiertelyä, enemmän suoria vastauksia kysymyksiin."*

Ohjaus kategoriaan meni kuusi vastausta. Vastauksista kävi ilmi, että ohjeiden ja ohjeistuksien määrään ja laatuun tulisi kiinnittää huomiota. Tavoitteiden kertominen ja selkeyttäminen oli myös yksi esiin tulleista asioista.

*"kyllä ja ei, virtuaalisesti liian helppo työntää ohjetta ohjeen perään" ja "Epäselviä ohjeistuksia, selkeyttä toimintaan ja ohjeisiin". "Esimiehen pitäisi tietää, mitä työllä tavoitellaan ja osata kertoa se."*

Kirjalliset vastaukset antoivat syvällisen kuvan organisaation virtuaalisen johtamisen tilasta ja ongelmista.

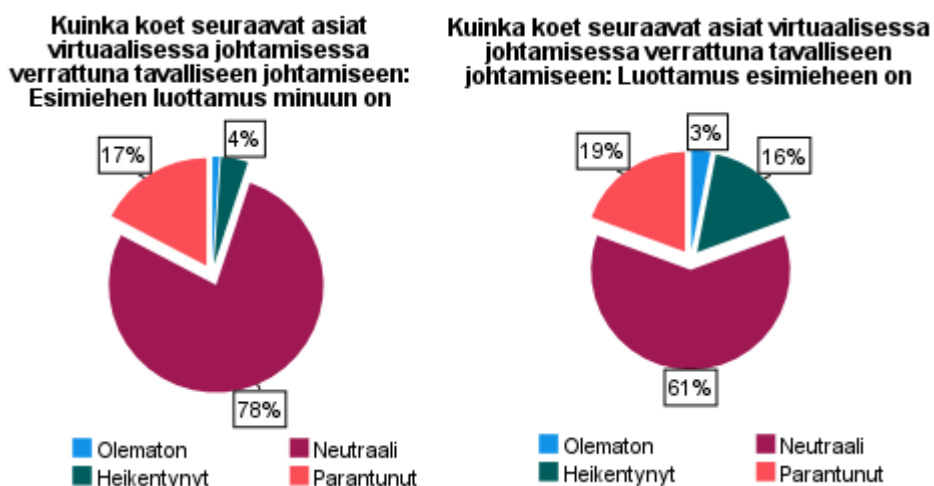
### 8.3 Virtuaalisen johtamisen vertailu tavalliseen johtamiseen



Kuvio 29. Vastaukset esimiehen läsnäolon ja vuorovaikutuksen eroamisesta tavallisesta johtamisesta.

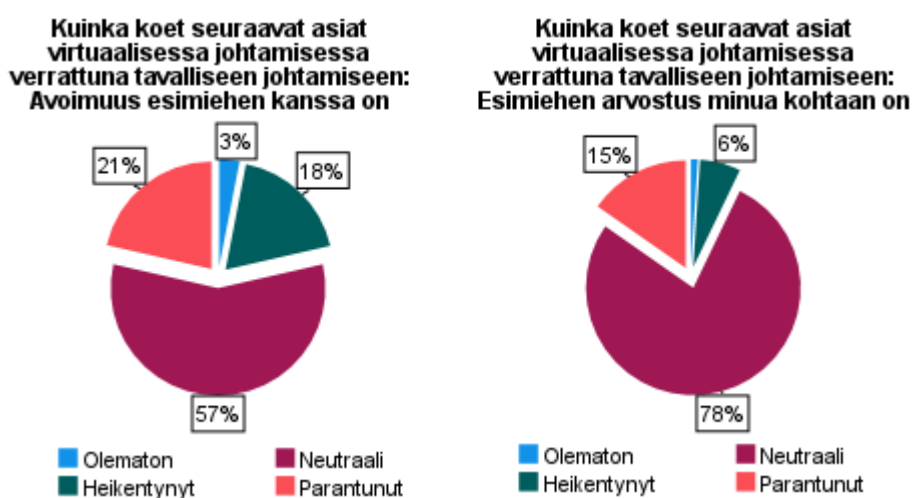
Kuviossa 29 tarkastellaan tuloksia, miten vastaajat kokivat virtuaalisen johtamisen verrattuna tavalliseen johtamiseen esimiehen läsnäolon ja vuorovaikutuksen kohdalla. Vastaajien mielestä virtuaalisen johtamisen myötä esimiehen läsnäolo on heikentynyt ja 7 prosentin mielestä se on olematonta verrattuna tavalliseen johtamiseen. Tulos ei yllätä, koska aikaisemmat tulokset vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta tukevat kyseistä tulosta.

Kuviossa 29 löytyy myös vuorovaikutus esimiehen kanssa verrattuna virtuaalisen ja tavallisen johtamisen välillä. Tulokset ovat hieman yllättäviä aikaisempiin ja verrattaessa läsnäoloon. Vastaajat kokivat 42 prosentin vastauksilla vuorovaikutuksen neutraaliksi verrattaessa keskenään virtuaalista ja tavallista johtamista. 23 prosenttia koki vuorovaikutuksen parantuneen virtuaalisessa johtamisessa ja 31 prosentin mielestä heikentyneen. Tuloksesta voi tehdä johtopäätöksen, että johtamisen vuorovaikutus on aikaisemminkin ollut huonoa organisaatiossa.



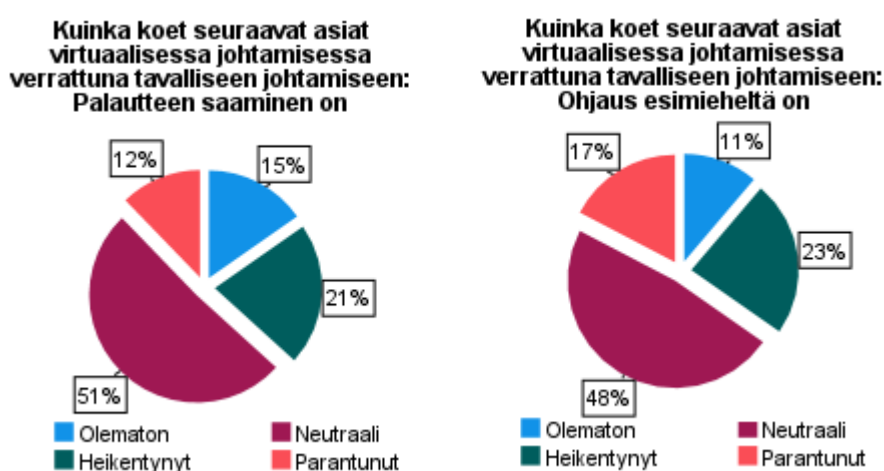
Kuvio 30. Esimiehen luottamuksen ja luottamus esimieheen eroavaisuudet virtuaalisen ja tavallisen johtamisen välillä.

Kuvio 30 havainnollistaa luottamuksen esimiehen ja alaisen välillä pysyneen suurimalta osin samalla tasolla, kuin tavallisessa johtamisessa. Esimiehen luottamus koettiin 78 prosenttisesti neutraalina ja luottamus esimieheen koettiin 61 prosenttisesti neutraalina. 17 prosenttia vastasi, että esimiehen luottamus on parantunut virtuaalisessa johtamisessa. 19 prosenttia vastanneista koki luottamuksen esimieheen parantuneen virtuaalisen johtamisen kautta. 16 prosenttia vastanneista koki luottamuksen esimieheen heikentyneen. Tuloksista voi päätellä luottamuksen parantuneen virtuaalisen johtamisen kautta molempiin suuntiin yleisesti.



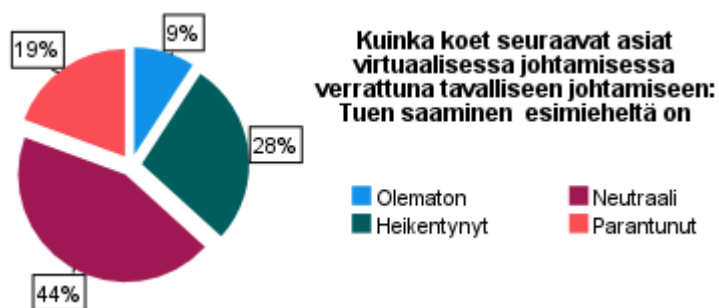
Kuvio 31. Avoimuus esimiehen kanssa ja esimiehen arvostus vastaajaa kohtaan verrattuna tavalliseen johtamiseen.

Kuviossa 31 nähdään tulokset avoimuudesta esimiehen kanssa ja esimiehen arvostus vastaajaa kohtaan, miten kyseiset asiat eroavat virtuaalisen- ja tavallisen johtamisen välillä. Avoimuus ja arvostus ovat enemmistön mukaan pysyneet ennallaan virtuaalisessa johtamisessa. 57 prosenttia vastaajista piti avoimuutta esimiehen kanssa neutraalina verrattuna tavalliseen johtamiseen. 78 prosenttia vastaajista koki esimiehen arvostuksen itseään kohtaan neutraalina verrattuna tavalliseen johtamiseen. 21 prosenttia koki avoimuuden parantuneen virtuaalisen johtamisen kautta. Vastavuoroisesti 18 prosenttia koki avoimuuden heikentyneen ja 3 prosenttia piti asiaa olemattomana verrattuna tavalliseen johtamiseen. Esimiehen arvostuksen kohdalla 15 prosenttia vastanneista koki arvostuksen parantuneen ja vain 6 prosenttia koki arvostuksen heikentyneen.



Kuvio 32. Palautteen saaminen ja ohjaus esimieheltä

Palautteen saaminen ja ohjaus esimieheltä virtuaalisessa johtamisessa verrattuna tavalliseen johtamiseen sai vastaukset jakautumaan enemmän kuin aikaisemmissä vastauksissa. Kuvio 32 näyttää, että palautteen saamisessa ja esimiehen ohjauksessa puolet vastaajista kokivat asiat samalla tavalla, kuin tavallisessa johtamisessa. Palautteen saamisessa 21 prosenttia koki palautteen saamisen heikentyneen ja 15 prosenttia koki asian olemattomaksi verrattuna tavalliseen johtamiseen. Ainoastaan 12 prosenttia koki palautteen saamisen parantuneen. Ohjauksen esimieheltä 23 prosenttia vastaajista koki heikentyneen ja 11 prosenttia koki ohjauksen olemattomaksi verrattuna tavalliseen johtamiseen. 17 prosentin kokiessa ohjauksen parantuneen virtuaalisessa johtamisessa. Palautte ja ohjaus ovat vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin osia. Aiemmin todetusti tulokset alkavat myötäillä yhtenäistä linjaa, josta paljastuu vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin vähyys tai puute henkilöstölle.



Kuvio 33. Tuen saaminen esimieheltä verrattuna tavalliseen johtamiseen.

Kuvio 33 myötäilee aikaisempaa linjaa vastauksista. Enemmistö kokee tuen saamisen esimieheltä olevan ennallaan verrattaessa tavalliseen johtamiseen. 28 prosenttia vastaajista koki tuen saamisen heikentyneen ja 9 prosenttia koki tuen saamisen olemattomaksi verrattaessa tavalliseen johtamiseen. 19 prosenttia vastaajista koki tuen saamisen parantuneen virtuaalisessa johtamisessa. Esimiehet antavat tukea tuloksien mukaan samalla tavalla kuin tavallisessa johtamisessa, mutta heikentyneenä tai olemattomana oli kokonaisuudessaan 37 prosenttia vastauksista. Tuen antamista henkilöstölle tulisi parantaa ja se onnistuu vuorovaikutuksen lisäämisellä virtuaalisessa johtamisessa.

### Tärkeimpiä ominaisuuksia virtuaalisessa johtamisessa:

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Tärkeimpiä ominaisuuksia virtuaalisessa johtamisessa: <sup>a</sup>	Kyyt ja taidot	43	14,6%	43,9%
	Kokemus	21	7,1%	21,4%
	Koulutus	3	1,0%	3,1%
	Motivaatio johtamiseen	45	15,3%	45,9%
	Halu kehittyä johtajana	19	6,5%	19,4%
	Persoonallisuus	24	8,2%	24,5%
	Läsnäolo	56	19,0%	57,1%
	Vuorovaikutus	83	28,2%	84,7%
Total		294	100,0%	300,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Taulukko 7. Vastaajien piti valita kolme tärkeintä ominaisuutta virtuaalisessa johtamisessa.

Taulukko 7 kertoo vastaajien kolme tärkeintä ominaisuutta virtuaalisessa johtamisessa. Vastaajat kokivat vuorovaikutuksen tärkeimmäksi ominaisuudeksi virtuaalisessa johtamisessa. 84,7 prosenttia vastaajista valitsi vuorovaikutuksen yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Vuorovaikutus onkin tärkeimpiä ominaisuuksia johtamisessa. Aikaisemmista tuloksista käy tosin ilmi vuorovaikutuksen puute organisaation johtamisessa.

Läsnäolo sai toiseksi eniten vastauksia (57,1 prosenttia) saanut ominaisuus, joka on myös tärkeä ominaisuus johtamisessa muodosta riippumatta. Virtuaalisessa johtamisessa läsnäolon luomiseksi johtajien pitää olla aktiivisia henkilöstöä kohtaan. Vuorovaikutus ja kommunikaatio luo läsnäolon tunnetta virtuaalisessa etätyössä.

Motivaatiota johtamiseen (45,9 prosenttia) pidettiin kolmanneksi tärkeimpänä ominaisuutena virtuaalisessa johtamisessa. Virtuaalista johtamista harjoittavalla johtajalla täytyykin olla motivaatiota johtamista ja uusia tapoja kohtaan. Virtuaalinen johtaminen vaatii johtajalta enemmän motivaatiota henkilöstöä kohtaan, koska johtaminen vaatii enemmän vuorovaikutusta ja ohjausta virtuaalisesti.

Kyyt ja taidot sai lähes samat määrät vastauksia (43,9 prosenttia) kuin motivaatio johtamiseen (45,9 prosenttia). Johtajan kyyt ja taidot ovat myös tärkeä ominaisuus varsinkin virtuaalisen etätyön johtamisessa. Koulutus jäi vähiten tärkeimmäksi ominaisuudeksi 3,1 prosentin osuudella vastauksista.

### Tulevaisuudessa haluan esimieheltä:

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Tulevaisuudessa haluan esimieheltä <sup>a</sup>	Ohjausta	36	10,9%	36,7%
	Viestintää	55	16,6%	56,1%
	Palautetta	61	18,4%	62,2%
	Tavoitteita	37	11,2%	37,8%
	Sparrausta	31	9,4%	31,6%
	Motivointia	41	12,4%	41,8%
	Vuorovaikutusta	70	21,1%	71,4%
<b>Total</b>		<b>331</b>	<b>100,0%</b>	<b>337,8%</b>

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

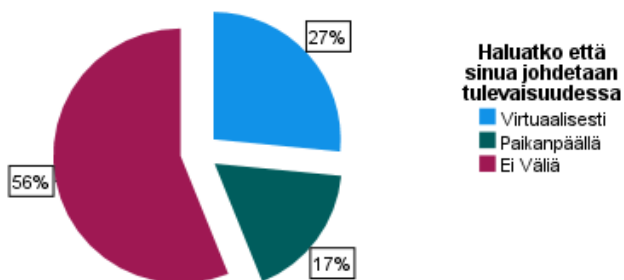
Taulukko 8. Vastaajien vastaukset mitä he haluavat tulevaisuudessa esimieheltä.

Taulukko 8 kertoo mitä ominaisuuksia vastaajat haluavat esimieheltään tulevaisuudessa. Vastaajat pystyivät valita 1–7 ominaisuutta. Vastaajat valitsivat 3,37 ominaisuutta keskiarvon mukaan. Vuorovaikutus on tutkimuksessa toistuva trendi ja vastauksien perusteella vastaajat haluavat tulevaisuudessa esimieheltään eniten vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen valitsi 71,4 prosenttia vastaajista.

62,2 prosenttia vastaajista haluaa tulevaisuudessa esimieheltään palautetta. Palaute oli toiseksi halutuin ominaisuus esimieheltä tulevaisuudessa. Tuloksen perusteella voi vetää johtopäätöksen, etteivät vastaajat saa nykyhetkessä tarpeeksi palautetta omasta työstään. Henkilöstön motivaation ja kehityksen kannalta palaute on tärkeää virtuaalissa etätyössä.

Kolmanneksi tuli viestintä. Viestinnän valitsi 56,1 prosenttia vastaajista. Viestintä ja vuorovaikutus kulkevat työelämässä yhdessä, joten tuloksien perusteella vastaajat haluavat tulevaisuudessa vuorovaikutteista viestintää, jossa saavat palautetta. Loput vaihtoehdot jakautuivat tasaisesti vastaajien kesken.





Kuvio 34. Miten haluat, että sinua johdetaan tulevaisuudessa?

Vastaajilta kysyttiin miten he haluavat, että heitä johdetaan tulevaisuudessa. Kuvio 34 osoittaa, että enemmistölle (56 prosenttia) ei ole väliä johdetaanko heitä virtuaalisesti vai paikan päällä. 27 prosenttia vastaajista haluaa virtuaalista johtamista ja 17 prosenttia paikan päällä tapahtuvaa johtamista. Tulos on linjassa aikaisempiin vastauksiin, jossa käy ilmi neutraali suhtautuminen virtuaalisen ja tavallisen johtamisen välillä. Huomioitavaa on kuitenkin hieman virtuaaliseen johtamiseen kallistuva mieltymys.

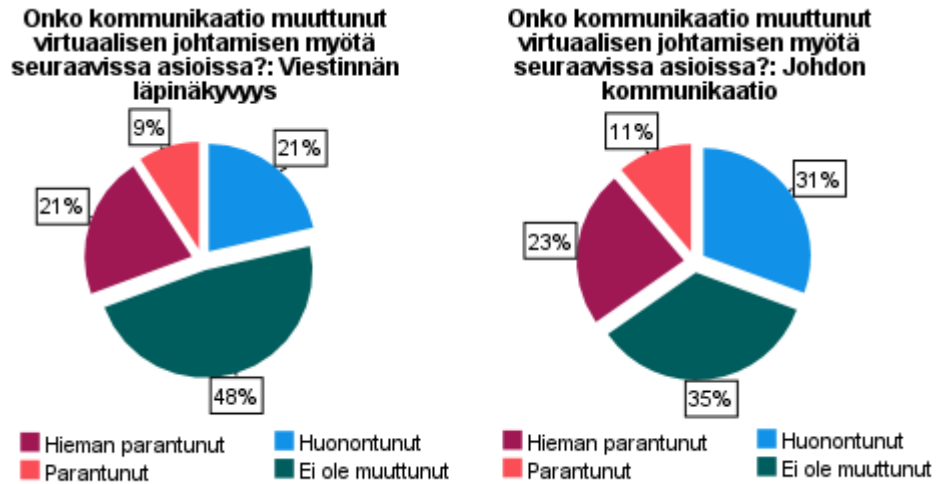
**Koen virtuaalisen johtamisen onnistuneeksi \* Haluatko että sinua johdetaan tulevaisuudessa Crosstabulation**

			Haluatko että sinua johdetaan tulevaisuudessa			Total
			Virtuaalisesti	Paikanpäällä	Ei Väliä	
Koen virtuaalisen johtamisen onnistuneeksi	Kyllä	Count	19	6	41	66
		% within Haluatko että sinua johdetaan tulevaisuudessa	73,1%	35,3%	74,5%	67,3%
	En	Count	7	11	14	32
		% within Haluatko että sinua johdetaan tulevaisuudessa	26,9%	64,7%	25,5%	32,7%
Total	Count	26	17	55	98	
	% within Haluatko että sinua johdetaan tulevaisuudessa	100,0%	100,0%	100,0%	100%	

Taulukko 9. Virtuaalisen johtamisen onnistuminen verrattaessa miten vastaajat haluavat, että heitä johdetaan tulevaisuudessa.

Taulukko 9 osoittaa, vaikka vastaajista 66,7 prosenttia pitää virtuaalista johtamista onnistuneena vain 29 prosenttia heistä haluaa tulevaisuudessa virtuaalista johtamista. 66 prosenttia virtuaalisen johtamisen onnistuneeksi kokeneista 67 prosenttia vastasi, ettei johtamisen muodolla ole väliä. Virtuaalisen johtamisen epäonnistuneeksi kokevilla lueumat ovat saman suuntaiset. 22 prosenttia haluaa tulevaisuudessa virtuaalista johtamista nykytilanteesta huolimatta ja 44 prosentille johtamisen muodolla ei ole väliä.

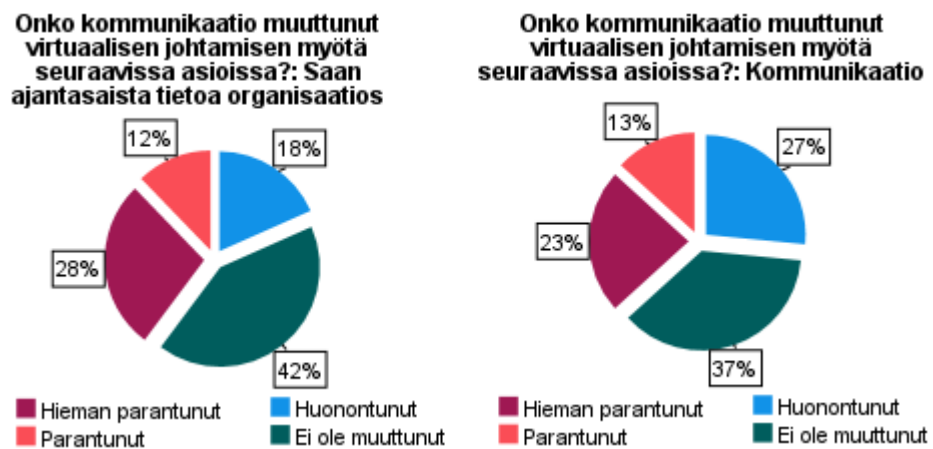
## 8.4 Kommunikaatio virtuaalisessa etätyössä



Kuvio 35. Viestinnän läpinäkyvyyden ja johdon kommunikaation muutos virtuaalisen johtamisen myötä.

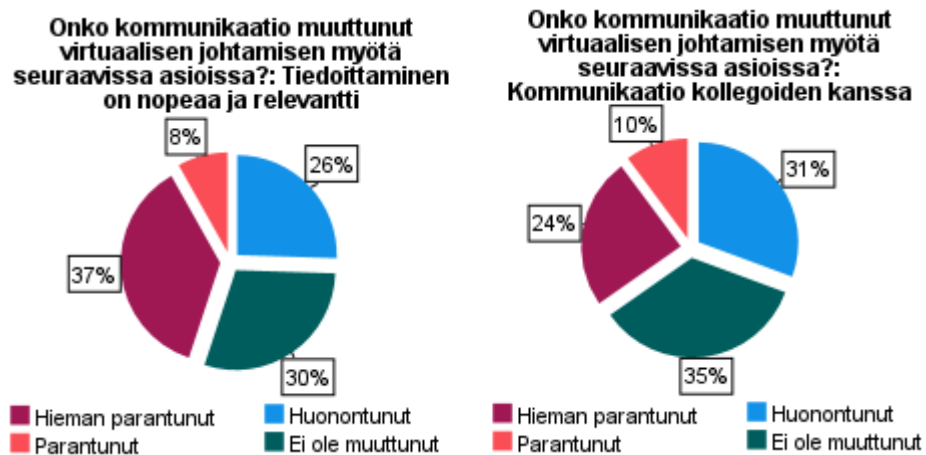
Kuviossa 35 nähdään tulokset viestinnän läpinäkyvyyden ja johdon kommunikaation osalta. Viestinnän läpinäkyvyys ja johdon kommunikaatio ovat molemmat hieman parantuneet kokonaisuudessaan, kun jättää huomiotta ei muutosta vastaukset. Viestinnän läpinäkyvyys on parantunut 9 prosentin mielestä ja hieman parantunut 21 prosentin mielestä. 21 prosenttia vastaajista kokee viestinnän huonontuneen.

Johdon kommunikaatio on jakautunut tasaisemmin 31 prosentin mielestä johdon kommunikaatio on huonontunut ja 35 prosenttia vastaajista ei näe muutosta johdon kommunikaatiossa. 23 prosenttia pitää johdon kommunikaation hieman parantuneen ja 11 prosenttia kokee johdon kommunikaation parantuneen virtuaalisen johtamisen myötä.



Kuvio 36. Saako vastaaja ajantasaista tietoa organisaatiosta ja kommunikaatio

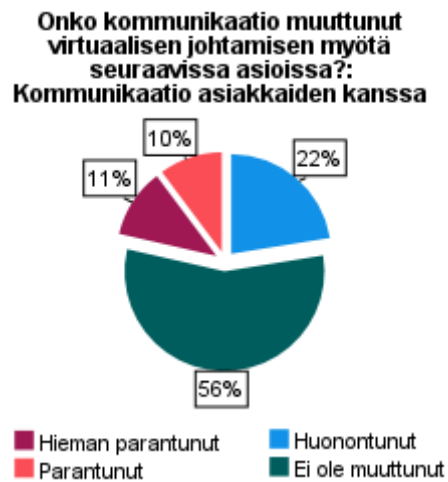
Kuviossa 36 nähdään kommunikaation ja ajantasaisen tiedon saamisen organisaatiosta tulokset. Enemmistön mielestä kommunikaatio ja ajantasaisen tiedon saaminen organisaatiosta olivat pysyneet ennallaan. Vastaajista 28 prosenttia koki ajantasaisen tiedon saamisen organisaatiosta hieman parantuneen ja 12 prosentin mielestä tiedon saanti oli parantunut virtuaalisen johtamisen myötä. 18 prosenttia koki tiedon saamisen huonontuneen. Kommunikaation vastaajat kokivat hieman parantuneen 23 prosentin mielestä. 13 prosenttia vastaajista koki kommunikaation parantuneen virtuaalisen johtamisen myötä. 27 prosenttia koki kommunikaation huonontuneen virtuaalisen johtamisen myötä.



Kuvio 37. Kommunikaatio kollegoiden kanssa ja tiedottaminen.

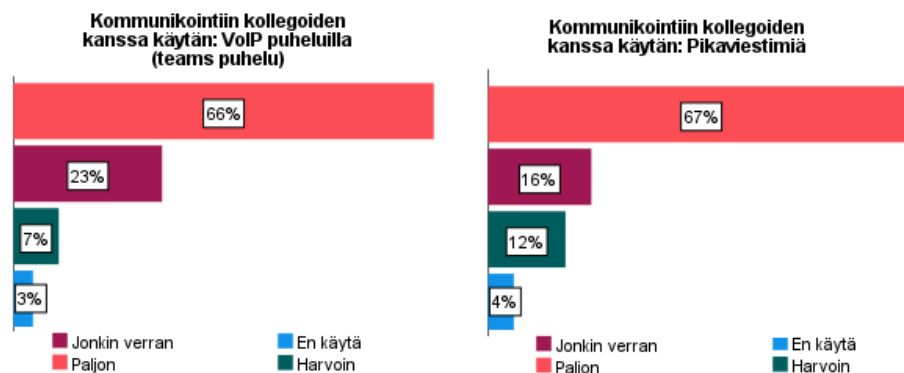
Kuvio 37 kertoo 37 prosentin vastaajista kokeneen hieman parannusta tiedottamiseen virtuaalisen johtamisen myötä. 30 prosentin mielestä mikään ei ole muuttunut ja 26 prosenttia kokee tiedottamisen huonontuneen virtuaalisen johtamisen myötä. Kommunikaatio kollegoiden kanssa on 35 prosentin mielestä pysynyt ennallaan. 24 prosentin mielestä

kommunikaatio kollegoiden kanssa on hieman parantunut ja 10 prosentin mielestä parantunut. 31 prosenttia kokee kommunikaation kollegoiden kanssa huonontuneen.



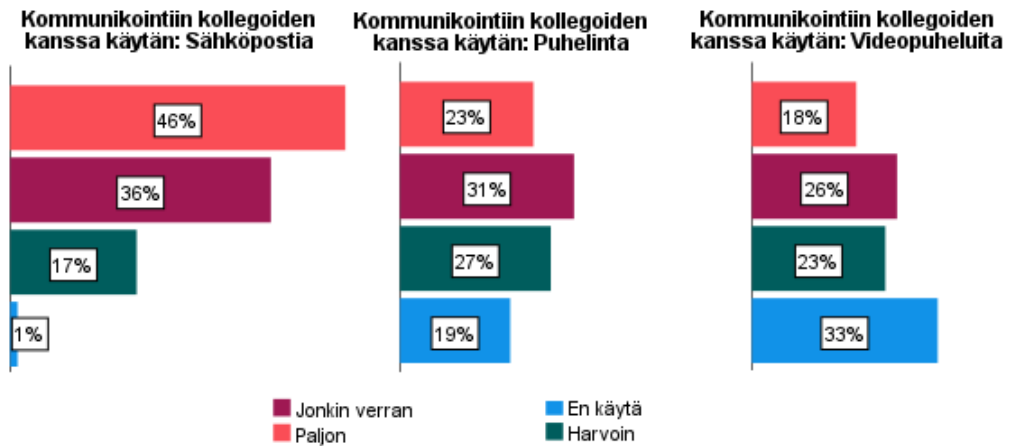
Kuvio 38. Kommunikaatio asiakkaisiin.

Kuviossa 38 56 prosentin mielestä kommunikaatio asiakkaisiin ei ollut muuttunut. 22 prosentin mielestä kommunikaatio asiakkaisiin oli huonontunut. 11 prosentin mielestä kommunikaatio asiakkaisiin oli hieman parantunut ja 10 prosentin mielestä parantunut. Tulos oli erittäin selkeä, koska asiakkaisiin oli oltu aikaisemminkin yhteydessä samalla tavalla kuin tutkimusta tehdessä.



Kuvio 39. Miten vastaaja kommunikoi kollegoiden kanssa.

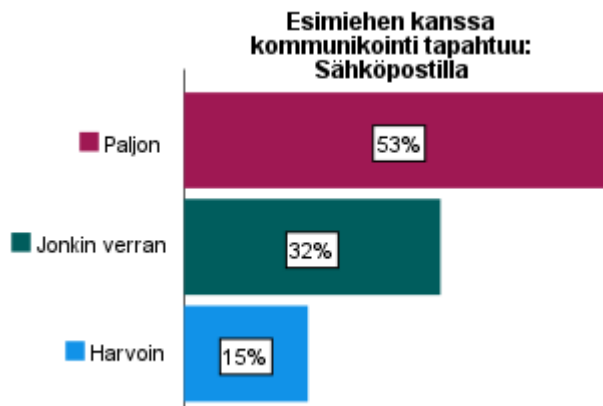
Kuvio 39 kuvaa hyvin vastaajien kommunikointi tapaa kollegoiden kanssa. 66 prosenttia vastaajista käyttää VoIP puhelua paljon kommunikoidessaan kollegoiden kanssa. 67 prosenttia vastaajista kertoi myös käyttävänsä pikaviestimiä paljon kommunikoidessaan kollegoiden kanssa. Kummatkin tavat ovat interaktiivisia kommunikoinnin välineitä ja tulos ei yllätä. Asiantuntijaorganisaatiossa tiedon pitää kulkea nopeasti ja interaktiivisesti.



Kuvio 40. Miten vastaaja kommunikoi kollegoiden kanssa.

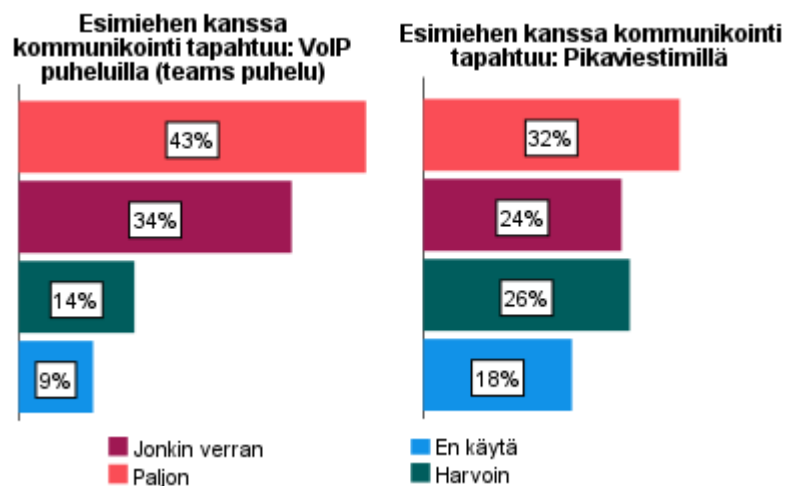
Kuviossa 40 nähdään sähköpostin, puhelimen ja videopuheluiden käytön jakauma. 46 prosenttia kertoi käyttävänsä sähköpostia paljon kommunikoidessaan kollegoiden kanssa. Ainoastaan 23 prosenttia vastaajista kertoi käyttävänsä puhelinta paljon kommunikoidessaan kollegoiden kanssa. Puhelinta ei käytä ollenkaan 19 prosenttia vastaajista kommunikoidessaan kollegoidensa kanssa. Tulos on ymmärrettävä kommunikoinnin siirryessä VoIP puheluiden pariin entistä enemmän, koska se on nopeampaa ja helpompaa. Videopuheluiden vastaukset hieman yllättivät 33 prosenttia vastaajista ei käytä videopuheluita kommunikoidessaan kollegoidensa kanssa. 18 prosenttia käyttää paljon ja 26 prosenttia jonkin verran kommunikoidessaan kollegoidensa kanssa. Sosiaalisuus, luottamus ja yhteisöllisyys parantuisi, mikäli henkilöstö käyttäisi videopuheluita enemmän kommunikoidessaan toisilleen.

Ääniviestejä ja videotallenteita vastaajat eivät käytä juuri ollenkaan kommunikointiin kollegoiden kanssa. Ääniviesteissä 83 prosenttia vastasi, ettei käytä kyseistä kommunikointi muotoa ja 71 prosenttia ei käytä videotallenteita kommunikoidessaan kollegoiden kanssa. Tuloksista nousee esiin interaktiivisen kommunikoinnin suosiminen ja asynkronisten kommunikoinnin vähäinen käyttö.



Kuvio 41. Sähköposti oli käytetyin kommunikointi muoto esimiehen kanssa.

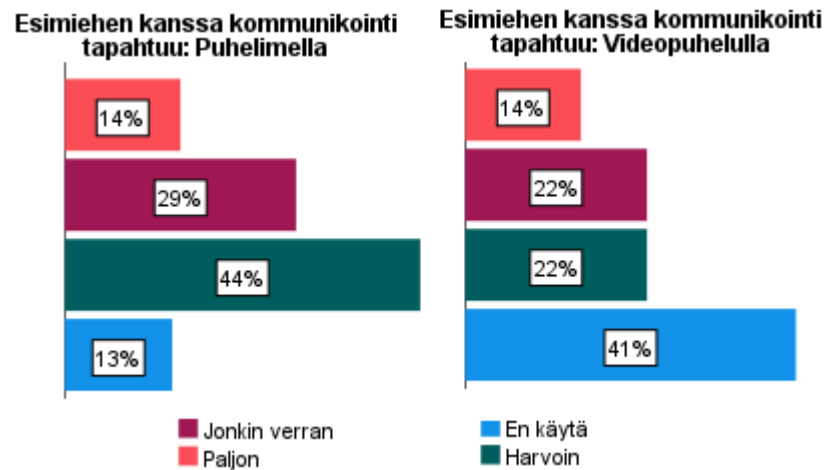
Kuvio 41 havainnollistaa esimiehen kanssa käytävän kommunikoinnin tapahtuvan suurimmaksi osaksi asynkronisella tavalla. 53 prosenttia kertoi kommunikoinnin tapahtuvan paljon sähköpostin kautta ja 32 prosenttia jonkin verran sähköpostin kautta. Ainoastaan 15 prosenttia käytti sähköpostia harvoin kommunikointi tapana esimiehen kanssa. Tulos ei yllätä, koska esimiehien pitää informoida henkilöstöä asynkronisin viestein tärkeistä asioista.



Kuvio 42. VoIP-puhelua ja pikaviestimiä käytettiin toiseksi ja kolmanneksi eniten.

Kuvio 42 havainnollistaa VoIP-puheluiden ja pikaviestimien käytön esimiehen kanssa kommunikoidessa. 43 prosenttia vastanneista käytti VoIP-puhelua paljon esimiehen kanssa kommunikoidessa ja 34 prosenttia kertoi käyttävänsä jonkin verran. Ainoastaan 9 prosenttia vastaajista kertoi, ettei käytä VoIP-puhelua esimiehen kanssa kommunikointiin. Pikaviestimiä käytti 32 prosenttia paljon kommunikoidessaan esimiehen kanssa ja

24 prosenttia jonkin verran. 18 prosenttia vastaajista kertoi, ettei käytä pikaviestimiä ollenkaan kommunikoidessaan esimiehensä kanssa. Tulos kertoo, että henkilöstö ja esimiehet ovat interaktiivisessa vuorovaikutuksessa yllättävän paljon aikaisemmat tulokset huomioiden.



Kuvio 43. Puhelimella ja video puhelulla tapahtuva kommunikointi esimiehen kanssa.

Kuvio 43 kertoo puhelimen kautta tapahtuvan kommunikoinnin olevan vähentymässä. 44 prosenttia vastaajista kertoi käyttävänsä puhelinta harvoin kommunikoidessaan esimiehen kanssa ja 13 prosenttia vastaajista ei käytä puhelinta ollenkaan kommunikoidessa esimiehen kanssa. 29 prosenttia kertoi käyttävänsä jonkin verran ja 14 prosenttia paljon puhelinta kommunikoidessaan esimiehensä kanssa. Tulokset ovat linjassa aikaisemman havainnon kanssa, miten henkilöstö kommunikoi keskenään. Puhelimen käyttö kommunikaatiossa on siirtymässä VoIP-puheluihin, jossa on helppo ottaa videoyhteys kommunikoinnin kohteeseen.

Videopuhelulla tapahtuvan kommunikoinnin tulos esimiehen kanssa yllätti. Peräti 41 prosenttia vastaajista kertoi, ettei käytä kyseistä kommunikoinnin muotoa esimiehen kanssa. 22 prosenttia vastaajista käytti videopuhelua harvoin ja jonkin verran esimiehen kanssa. Ainoastaan 14 prosenttia vastaajista kertoi käyttävänsä paljon videopuhelua esimiehen kanssa kommunikointiin. Tulos on linjassa taulukko 8 tuloksien kanssa, missä vastaajat kertovat haluavansa tulevaisuudessa vuorovaikutusta ja viestintää esimieheltä. Kuvion 43 tulos ei kerro kummasta osapuolesta johtuu, miksi videopuhelua ei käytetä kommunikoinnin muotona.

Suurin osa vastaajista ei kommunikoi esimiehensä kanssa ääniviestein tai videotallentein. Ääniviesteillä ja videotallenteilla kommunikoi esimiehen kanssa vain yksi prosentti vastaajista.

#### Haluan että kommunikointi minua kohtaan tehdään:

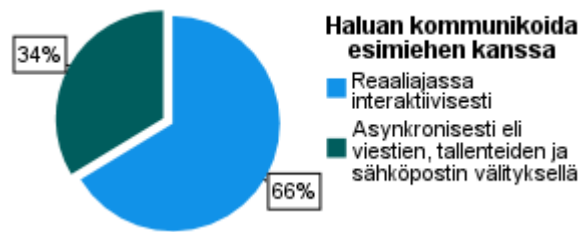
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Haluan että kommunikointi minua kohtaan tehdään: <sup>a</sup>	Videopuhelulla	41	15,8%	41,8%
	Pikaviestimillä	37	14,3%	37,8%
	Puhelimella	42	16,2%	42,9%
	Sähköpostilla	59	22,8%	60,2%
	Kasvotusten	43	16,6%	43,9%
	Videotallenteiden	5	1,9%	5,1%
	Ääniviestien	2	0,8%	2,0%
	Kaikilla mahdollisilla tavoilla	30	11,6%	30,6%
<b>Total</b>		<b>259</b>	<b>100,0%</b>	<b>264,3%</b>

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Taulukko 10. Miten vastaajat haluavat kommunikoinnin tapahtuvan heitä kohtaan.

Taulukko 10 havainnollistaa vastaajien halun saada kommunikointia tietyllä tavalla. Vastaajista 60,2 prosenttia haluaa, että heitä kohtaan kommunikoidaan sähköpostilla, mikä ei ole vuorovaikutteinen tai interaktiivinen muoto kommunikoida. 43,9 prosenttia vastaajista haluaa kommunikoida kasvotusten, mikä oli toiseksi halutuin kommunikoinnin muoto. Kolmanneksi ja neljänneksi halutuimmat muodot olivat puhelin 42,9 prosentilla ja videopuhelu 41,8 prosentilla. Videopuhelun muodon nouseminen näin korkealle aikaisempiin tuloksiin verrattuna johtuu siitä, että VoIP-puhelun muoto oli jäänyt pois vaihtoehtoista. 37,8 prosenttia vastaajista halusi kommunikointia pikaviestimillä ja 30,6 prosenttia kaikilla mahdollisilla tavoilla. Tuloksista käy ilmi, että 74,5 prosenttia vastauksista sisältää interaktiivista kommunikointia. 25,5 prosenttia vastauksista ollessa asynkronista kommunikointia. Vastaajat haluavat, että heitä kohtaan kommunikoidaan reaaliajassa interaktiivisesti ja mahdollistetaan vuorovaikutus kohteen kanssa.

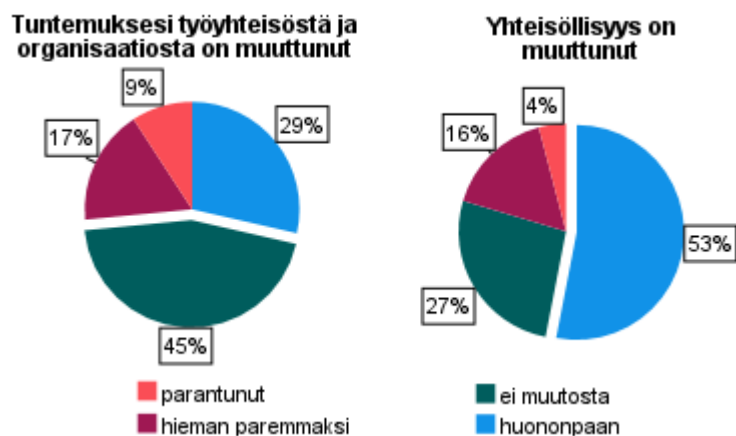




Kuvio 44. Miten haluat kommunikoida esimiehen kanssa?

Kuvio 44 vahvistaa edellisen tuloksen kommunikoinnin halusta ja tavoista. 66 prosenttia vastaajista haluaa kommunikoinnin olevan reaaliaikaista ja interaktiivista esimiehen kanssa. 34 prosentin halutessa kommunikoinnin esimiehen kanssa tapahtuvan asynkronisesti viestien, tallenteiden ja sähköpostien välityksellä.

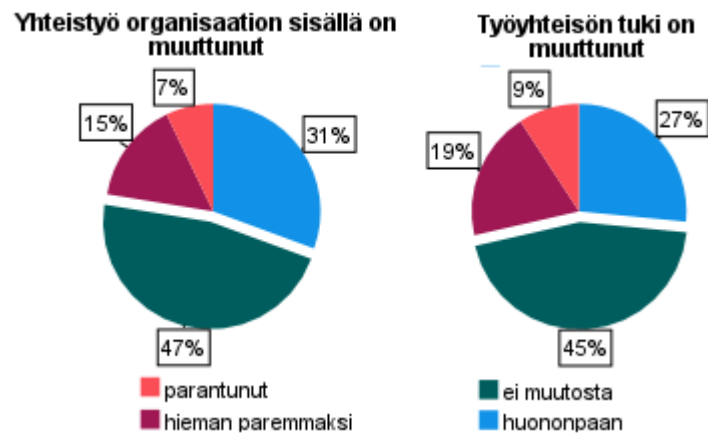
### 8.5 Organisaatiokulttuurin muutos



Kuvio 45. Tuntemus työyhteisöstä ja organisaatiosta, sekä yhteisöllisyyden muutos organisaatiokulttuurissa.

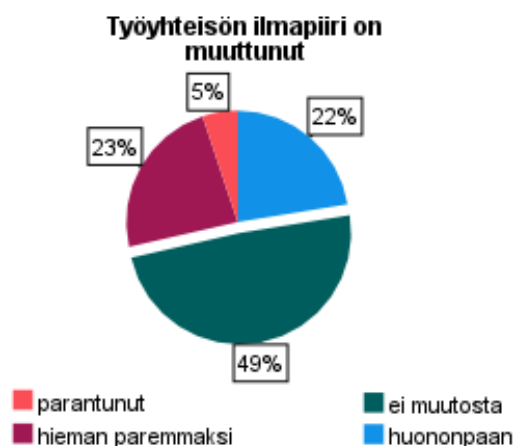
Kuvio 45 havainnollistaa työyhteisön ja organisaation tuntemuksen muuttuneen huonompaan 29 prosentin vastauksilla. 45 prosentin mielestä muutosta ei ole tapahtunut. 28 prosenttia vastaajista piti tuntemuksen muuttuneen hieman paremmaksi tai parantuneena virtuaalisen etätyön kautta.

53 prosentin mielestä yhteisöllisyys on muuttunut huonommaksi virtuaalisen etätyön vaikutuksena. 27 prosentin mielestä muutosta ei ole tapahtunut ja 16 prosenttia kokee yhteisöllisyyden muuttuneen hieman paremmaksi virtuaalisen etätyön myötä. Ainoastaan 4 prosenttia vastaajista koki yhteisöllisyyden parantuneen virtuaalisen etätyön myötä.



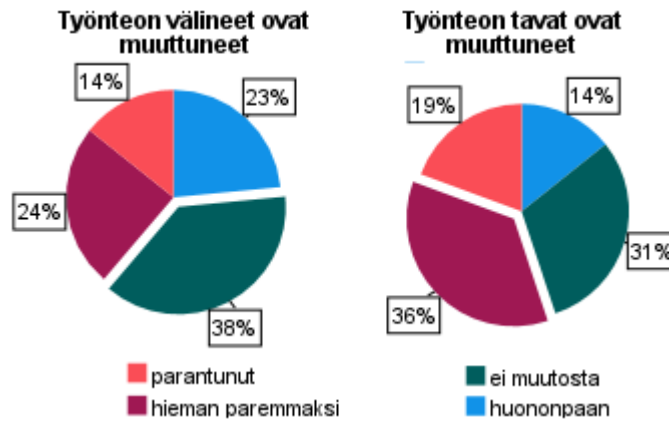
Kuvio 46. Yhteistyön ja työyhteisön tuen muuttuminen organisaatiokulttuurissa.

Kuvio 46 havainnollistaa enemmistön mielipiteen, ettei yhteistyö organisaation sisällä ja työyhteisön tuki ole muuttunut virtuaalisen etätyön myötä. Tosin 31 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että yhteistyö organisaation sisällä on muuttunut huonommaksi virtuaalissa etätyössä. Työyhteisön tuessa on samanlainen piirre 27 prosentin mielestä tuki on muuttunut huonommaksi. 19 prosenttia vastaajista koki tuen muuttuneen hieman paremmaksi ja 9 prosentin mielestä parantuneen virtuaalisen etätyön myötä. Tulokset selittyvät tiimien sisällä tapahtuvan tuen jakamisella ja suuressa asiantuntija organisaatiossa tiimien välillä on eroja.



Kuvio 47. Organisaatiokulttuurin muutos virtuaalisen etätyön myötä.

Kuvio 47 kertoo enemmistön kokevan työyhteisön ilmapiirin pysyneen ennallaan virtuaalisen etätöiden myötä. Tuloksissa on sama piirre, kuin työyhteisön tuessa. Jakauma parantuneesta ja huonontuneesta ilmapiiristä on hyvin lähellä toisiaan. Työyhteisön ilmapiirin kokee 22 prosenttia vastaajista huonontuneen ja 23 prosenttia hieman paremmaksi virtuaalisen etätöiden myötä. Tulos selittyy tiimien välisillä eroilla organisaatiossa.



Kuvio 48. Työnteon välineiden ja tapojen muuttuminen organisaatiossa.

Työnteon välineet ja tavat koetaan muuttuneen organisaatiokulttuuria parempaan suuntaan. Työnteon välineissä 76 prosenttia yhteenlaskettuna tuloksena ja tavoissa 86 % yhteenlaskettuna tuloksena, kun jätetään huonompaan muuttumisen vastaukset pois.

## 9 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi ja analysoidaan opinnäytetyön viitekehysten avulla, kyselytutkimuksen tulokset ja tehdään johtopäätökset tuloksista. Johtopäätöksien perusteella kuvaan tutkimuksen kohteena olleen asiantutija organisaation virtuaalisen johtamisen tilan. Johtopäätöksissä hyödynnetään viitekehystä ja havaintoja tuloksista. Annan johtopäätöksien yhteydessä omia ehdotuksia virtuaalisen etäjohtamisen edistämiseksi.

Tuloksien perusteella vastaajat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä virtuaaliseen etätöihin ja virtuaaliseen johtamiseen kuten kuvioista 16 ja 17 voidaan todeta. Suurin osa vastaajista oli tehnyt virtuaalista etätöitä yli 80 prosenttia työajastaan. Virtuaalinen etätöiden hoitaminen ja työskentelyn hallitseminen oli vastaajilla hallussa. Vastaajien työvuosilla tai iällä ei ollut merkitystä myönteisyydellä virtuaaliseen etätöiden hoitamiseen tai johtamiseen.

Työssä jaksamista ja motivaatiota johtajien tulee seurata aktiivisesti, koska tulosten perusteella motivaation koettiin edistävän ja helpottavan johtamista. Työssään jaksava ja motivoitunut työntekijä on kallisarvoinen organisaatiolle. Virtuaalisen etätyön myönteisyyteen vaikuttaa vastaajien vastaukset omasta työnkuvasta (kuvio 11), työajan joustavuudesta (kuvio 12) ja työssä jaksamisesta (kuvio 13). Työntekijöiden autonomia on oikealla tasolla tehokkaaseen virtuaaliseen etätyöhön. Työelämässä tämä tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja toimintaympäristöön (Viitala & Jylhä 2019, 238). Henkilöstö saa autonomian tunteesta voimaantumisen ilmiön aikaan ja käyttävät omaa asiantuntijuuttaan työtehtävissään tehokkaammin.

Tulevaisuudessa henkilöstön virtuaalista työtä helpottaviin välineisiin ja tapoihin pitää kiinnittää huomiota. Tuloksien perusteella henkilöstö on tyytyväinen välineisiin ja tapoihin, mutta virtuaalinen etätyöskentely muuttuu kiihtyvää tahtia ja organisaation pitää pysyä kehityksen mukana. Pyrkimys tyydyttää perustarpeita sytyttää ihmisissä motivaation toimia, ja kokemus siitä, että jokin toiminta tyydyttää yhtä perustarvetta, vahvistaa halua tehdä asiaa jatkossakin (Viitala & Jylhä 2019, 239). Henkilöstön perustarpeiden ollessa kunnossa virtuaalisen etätyön johtaminenkin helpottuu. Henkilöstön perustarpeita virtuaalisessa etätyössä ovat kunnolliset työvälineet ja sosiaalinen vuorovaikutus organisaatioon.

### 9.1 Virtuaalisen johtamisen tila

Virtuaalinen johtaminen on vastaajien mielestä onnistunut kuvion 17 mukaan. Vastaajien mielestä virtuaalinen etätyö vaikeuttaa johtamista taulukon 2 mukaan. Virtuaalisen etätyön vaikutus kielteisesti johtamiseen johtuu vuorovaikutuksen huonontumisesta ja esimiehen läsnäolon vähentymisestä. Kuvio 20 todisti läsnäolon vaikutuksen jakautuneen kolmeen osaan vaikeuttavan, ei vaikutusta ja helpottavan/edistävän kanssa. Läsnäoloon vaikuttaa vuorovaikutuksen mahdollistaminen, jota tulee tuloksien perusteella parantaa henkilöstön ja johtajien välillä. Vuorovaikutus mahdollistaa luottamuksen, avoimuuden ja arvostuksen työyhteisössä (Vilkman 2016).

Virtuaalisen johtamisen tavat ja välineet ovat vastaajien mielestä kunnossa, kuten taulukossa 3 todetaan tapojen helpottavan virtuaalista johtamista. Virtuaalisen johtamisen tavat ovat helpommin käytettävissä, kuin tavallisen johtamisen. Tavallista johtamista voi tehdä monipuolisesti, mutta monipuoliset johtamisen tavat otetaan virtuaalista etätyötä tekevien keskuudessa vastaan paremmin. Virtuaalisen työn välineissä kuvio 18 koettiin

välineiden edistävän virtuaalista johtamista. Oikeanlaiset kommunikoinnin ja johtamisen välineet edesauttavat huomattavasti virtuaalista johtamista.

Kuvio 15 osoitti vastaajien saavan tukea virtuaalisesti esimieheltään ja tuen edistävän ja helpottavan heidän työntekoaan. Voidaankin todeta esimiesten pystyvän reagoimaan apua tarvitsevien ohjaamiseen, vaikka kuvio 19 osoittaakin työntöön ohjeistuksien vaikeuttavan virtuaalista johtamista.

Johtamisen tilasta voikin todeta kuvion 21 mukaan itsenäisen työskentelyn edistävän johtamista, mutta johtamisen tarvetta se ei poista. Itseohjautuvuus ei tarkoita johtamisen tarpeen päättymistä. Virtuaalisessa etätyössä itseohjautuva henkilö vaatii jopa enemmän johtamista, koska ollakseen itseohjautuva henkilö tarvitsee selkeät tavoitteet ja reunaehdot (Haapakoski ym. 2020). Kuviossa 21 yhteenlaskettuna 79 prosenttia piti itsenäisen työskentelyn edistävän ja helpottavan johtamista. Itseohjautuvuuden teorian mukaan henkilöt motivoituvat, kun heidän inhimilliset tarpeensa autonomia, itsensä kykeneväiseksi tunteminen ja yhteenkuuluvuuden tunne täytetään (Viitala & Jylhä 2019, 238).

Tutkimuksen kohteena olleessa asiantuntijaorganisaatiossa on erittäin korkea autonomian tunne sekä tarve. Itsensä johtaminen ja itsenäinen ohjautuminen edesauttavat virtuaalista johtamista. Henkilöstöä pitää pyrkiä tulevaisuudessakin rohkaisemaan itsensä johtamiseen esimiehen vuorovaikutuksen kautta. Yhteenkuuluvuutta voi vahvistaa luomalla mahdollisuuksia tutustua työyhteisöön erilaisien tilaisuuksien kautta (Viitala & Jylhä 2019, 239)

Avoimissa vastauksissa esiin nousi muutama kohta, joihin on hyvä syventyä. Liite 2 kategoriassa johtaminen on vastaus *”Esimiestyön tämän hetkiset haasteet eivät johdu virtuaalijasta.”*. Vastauksen perusteella organisaation johdon tulisi tarkastella johtamista kokonaisuudessaan. Vuorovaikutus ja läsnäolo ovat olleet tutkimuksen keskeisimmät aiheet tuloksissa. Liitteessä 2 kategoriassa läsnäolo nousee läsnäolon puute johtamisessa esiin useasti. Liitteen 2 kommunikaation kategorian vastauksen *”Lisätä säännöllisyyttä ja ennakointia henkilöstön suuntaan.”*. Kertoo organisaation henkilöstön johtamisessa olevan huomattavia puutteita vuorovaikutuksen, läsnäolon ja johtamisen kohdalla. Tuloksien perusteella johtaminen ei ole yhtenäistä läpi organisaation.

Aiempien tuloksien ja johtopäätösten pohjalta on lopuksi hyvä tarkastella kuvio 34 tuesta miten vastaajat haluavat, että heitä johdetaan tulevaisuudessa. Puolelle vastaajista

ei ole väliä johtamisen muodolla. Tämä tulos ei yllätä vastaajien suuren autonomian ja asiantuntijuus ominaisuuksien takia. 27 prosenttia haluaa johtamisen tapahtuvan virtuaalisesti ja 17 prosenttia paikan päällä. Virtuaalisten johtajien pitää tulevaisuudessa tasapainoilla virtuaalisen ja paikan päällä tapahtuvat johtamisen välillä.

## 9.2 Virtuaalisen johtamisen tulevaisuus

Suurin osa vastaajista koki virtuaalisen johtamisen onnistuneeksi kuviossa 17, mutta läsnäolo (Kuvio 29) ja tuen saaminen esimieheltä (Kuvio 33) olivat heikentyneet vastaajien mielestä verrattuna tavalliseen johtamiseen. Tuen saaminen ja läsnäolon heikentyminen virtuaalisen johtamisen myötä merkitsee, ettei vuorovaikutus ja läsnäolo ole onnistunut virtuaalisesti. Muilta osin virtuaaliseen johtamiseen liittyvät asiat ovat pysyneet pääosin aikaisemmalla tasolla.

Virtuaalisen johtamisen ja johtamisen kehittämiseksi asiantuntijaorganisaation tulee kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen, läsnäoloon, kommunikaatioon ja johtamiseen. Läsnäolo on tärkeää, koska se mahdollistaa kommunikaation johtajan ja henkilöstön välille. Kommunikaation kautta rakennetaan luottamus (Levit 2019, 56).

Taulukot 7 ja 8 ovat oiva ohjenuora tulevaisuuteen virtuaalisen johtamisen kehittämisessä. Taulukossa 7 vastaajat kertoivat tärkeimmiksi ominaisuuksiksi virtuaalisessa johtamisessa vuorovaikutuksen, läsnäolon ja motivaation johtamiseen. Motivaatio johtamiseen on avain onnistuneeseen vuorovaikutukseen ja läsnäoloon johtamisessa. Johtajien motivaation ylläpitäminen takaa onnistuneen vuorovaikutuksen ja läsnäolon henkilöstölle.

Viitekehyksessä (Kuvio 1) kuvasi johtamiseen vaikuttavia ominaisuuksia, joita vastaajilta kysyttiin. Kuviossa 1 vastaajat ottivat vain motivaation johtamiseen yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Lisäämäni vuorovaikutus ja läsnäolo ominaisuudet olivat halutuimpia. Tämä kertoo, että henkilöstö haluaa ihmisläheistä johtamista virtuaalisessa etätyössä. Vilkmän 2016 totesi tutkimuksien mukaan esimiestoiminnan laadun vaikuttavan moniin organisaatioiden kannalta tärkeisiin asioihin kuten, suoriutumiseen, sitoutumiseen ja palvelun laatuun.

Taulukko 8 tukee tätä toteamusta, koska vastaajat haluavat tulevaisuudessa esimieheltä vuorovaikutusta, palautetta ja viestintää. Viitekehyksessä kuvio 4 kuvasi virtuaalisen etätyön haasteita ja vastaajat haluavat tulevaisuudessa vuorovaikutusta eniten, mikä oli yksi virtuaalisen etätyön haasteista. Tämä kertoo suunnan mihin virtuaalista etätyötä harjoittavien organisaatioiden tulisi suunnata johtamistaan.

Vilkmanin 2016 mukaan tutkimus on osoittanut, että yhdeksän kymmenestä pitää virtuaalista johtamisesta vaikeampana kuin tavallista johtamista. Kuvio 5 kuvaakin virtuaalisen etätyön johtajan osaamisalueen laajuutta. Poimin tuloksien perusteella tulevaisuuden johtajille tärkeimmiksi ominaisuuksiksi avoimen vuorovaikutuksen, proaktiivisuuden, sosiaalisen taitavuuden ja motivoinnin kuviosta 5.

Esimiehen työskentely ja kommunikointitavat välittyvät suoraan henkilöstön työhön. Virtuaalisessa etätyössä tämä tarkoittaa, että esimiehen pitää olla proaktiivinen ja läsnä alustensa kanssa. Työntekijöiden saadessa tunteen, että heistä välitetään ja pidetään huolta inhimillisellä tavalla. Edesauttaa luottamuksen kasvua (Vilkman 2016).

Tutkimuksien mukaan virtuaali- ja etäjohtaminen ei ole yhtään haastavampaa kuin tavallinen johtaminen. Johtaminen ei muutu, vaan johtamistavat. Ihmiset pysyvät edelleen samoina, mutta he tarvitsevat erilaista johtamista ja läsnäoloa. (Vilkman 2016.) Organisaatioiden tuleekin mukauttaa johtamistapojaan omaan organisaatioonsa sopiviksi. Tutkimuksen kohteena olleeseen asiantuntijaorganisaatioon suosittelen pro-aktiivista johtamista, jossa vuorovaikutus ja läsnäolo ovat keskiössä.

### 9.3 Kommunikaatio asiantuntijaorganisaatiossa

Kommunikaatio on virtuaalisen etätyön ja johtamisen tärkeimpiä välineitä. Kommunikaatiota joudutaan harjoittamaan asiakkaiden, kollegoiden ja esimiesten kesken. Kommunikaation välineet ja tavat määrittelevät pitkälti, miten organisaatio suhtautuu virtuaaliseen etätyöhön. Virtuaalisessa kommunikaatiossa johtaja ei pysty välittämään samankaltaista yhteyttä, kuin kasvokkain tapahtuvassa kanssakäymisessä. (Eklund ym. 2019, 187–188.)

Tuloksien perusteella (kuvio 44) enemmistö vastaajista haluaa interaktiivista kommunikaatiota, mikä edesauttaa vuorovaikutusta sekä luottamusta kollegoiden ja esimiehen kesken. Kuvio 30 kuvaa organisaation luottamusta esimieheen ja esimiehen luottamusta

vastaajaan. Tulokset kertovat luottamuksen olevan ennallaan ja jopa hieman parantunut virtuaalisen johtamisen kautta. Levit (2019, 56) kertoi kommunikaation rakentavan luottamusta, joka on yksi tärkeimmistä asioista ihmissuhteissa.

Taulukko 10 tuloksista käy ilmi, että 74,5 prosenttia vastauksista sisältää interaktiivista kommunikointia. 25,5 prosenttia vastauksista ollessa asynkronista kommunikointia. Vastaajat haluavat, että heitä kohtaan kommunikoidaan reaaliajassa interaktiivisesti ja mahdollistetaan vuorovaikutus heidän kanssaan. Sähköposti kommunikointi muotona sai eniten vastauksia 89 kappaletta yhteensä, kun laskee mukaan vastaukset kaikilla mahdollisilla tavoilla. 91 prosenttia kaikista vastaajista haluaa kommunikointia sähköpostin välityksellä. Tulosta selittää asiantuntijaorganisaation työn luonne. Kommunikointia ja välitettyä tietoa on helpompi käsitellä sähköpostin kautta.

Henkilöstön kesken tapahtuva kommunikointi oli enimmäkseen interaktiivista kommunikointia. Esimiehen kanssa kommunikointi oli enimmäkseen asynkronista kommunikointia. Ilmiötä selittää kommunikoinnin sisälle erilaisuus. Henkilöstön välinen kommunikointi on enimmäkseen kollegan neuvomista ja auttamista. Neuvominen ja auttaminen tehdään interaktiivisesti ja nopeasti suosien videopuheluita ja pikaviestimiä. Esimiehen kanssa tapahtuva kommunikointi on asiasisältöistä ja ohjeistuksien saamista. Tällöin asynkroniset kommunikoinnin tavat ovat oikea kommunikoinnin muoto.

Organisaatiokulttuuri on tuloksien perusteella pysynyt suurimmaksi osaksi ennallaan. Huonommaksi organisaatiokulttuuri on muuttunut yhteisöllisyydessä kuvio 45. Yhteisöllisyyden muuttuminen huonommaksi, johtuu suoraan vuorovaikutuksen, sosiaalisuuden ja interaktiivisten kohtaamisten puutteesta. Työyhteisön tuntemus on myös huonontunut samojen asioiden takia. Työyhteisön ilmapiiri on kolmijakoinen kuvio 47. Tulos kertoo eroista tiimien välillä organisaatiossa.

Viitekehyksessä todettiin, että ihminen on laumaeläin ja yhteenkuuluvuudentarve on synnynäistä. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan tarvetta kokea olevansa hyväksytty ryhmässä ja suhteissa muihin ihmisiin. Ihminen haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi omana itsenään ilman pelkoa hylätyksi ja vähätellyksi tulemisesta. (Viitala & Jylhä 2019, 239.) Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden kautta tulisi miettiä tulevaisuuden tapoja saada organisaatio yhtenäisemmäksi.



Organisaatorakenne ja kulttuuri tukevat liiketoiminnan jatkuvaa kehittymistä ja uudistumista. Organisaatorakenteen ja kulttuurin tulee kehittyä organisaation liikeidean ja strategian mukana (Viitala & Jylhä, 2019, 139–140). Strategian tukien virtuaalista etätyökentelyä organisaatorakenne ja kulttuuri muuttuvat mukana.

#### 9.4 Yhteenveto asiantuntijaorganisaation tilasta

Tutkimuksen perusteella asiantuntijaorganisaatiossa on vahva asiantuntijuus ja autonomia omassa työssä. Itsensä johtaminen ja ohjautuvuus takaa hyvän virtuaalisen etätyökentelyn henkilöstölle ja esimiehille. Keskenään henkilöstö kommunikoi paljon interaktiivisesti, mutta yhteisöllisyys ja tuki ovat huonontuneet läpi organisaation virtuaalisen etätyön vaikutuksena. Osasyynä tähän on vahva autonomia tarve ja asiantuntijuus organisaatiossa.

Henkilöstö kokee tarvitsevansa vuorovaikutusta ja läsnäoloa esimiehiltään enemmän. Tuloksien perusteella henkilöstö ei osaa pyytää tarvittavaa vuorovaikutusta tai esimiehet eivät ole tarpeeksi proaktiivisia vuorovaikutuksen tekemiseen. Kommunikaatio esimiehen ja henkilöstön välillä on pääosin toteutettu asynkronisin kommunikoinnin keinoin. Interaktiivista kommunikaatiota tulisi lisätä esimiehen kautta henkilöstölle.

Organisaatiolle ja työntekijöille suosittelun virtuaalisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen haltuunottoa kaikilla mahdollisilla tavoilla. Ennalta sovitut henkilökohtaiset kahdenkeskiset keskustelut esimiehen kanssa auttavat läsnäolon, vuorovaikutuksen ja kommunikaation luomisessa. Keskusteluja olisi hyvä olla kerran viikossa tai päivittäin (Bisbee & Wisniewski, 2019). Vuorovaikutuksen ollessa interaktiivista saadaan henkilöstön halu ja tarve täytettyä, sekä henkilöstö pääsee kertomaan huolensa luottamuksellisessa tilassa. Läsnäoloa voi lisätä monilla tavoilla organisaatioissa. Proaktiivinen lähestyminen henkilöstöä kohtaan on suositeltava toimenpide esimiehille ja johtajille.

Yhteisöllisyys ja organisaation tuntemus on huonontunut organisaatiossa virtuaalisen etätyön johdosta. Organisaation pitää kehittää tapoja saada organisaation henkilöstö vuorovaikutukseen keskenään, jotta henkilöstö tutustuu organisaation kollegoihin. Yhteisöllisyys ja organisaation tuntemus ovat ihmissuhteiden varassa, joten sosiaalista vuorovaikutusta tulee lisätä läpi organisaation.

Työnteon ja johtamisen tapoja pitää kehittää vastaamaan muuttuneita henkilöstön tarpeita. Henkilöstön ongelmien ja ehdotusten kuunteleminen on erittäin suositeltavaa johtajille. Henkilöstöltä tulee relevanteimmat kehitysehdotukset toimintojen parantamiseen.

Digitaalisuus ja virtuaalinen etätyö ovat tuoneet mukanaan uusia ohjelmistoja työn tekemiseen, seurantaan ja johtamiseen. Johdon pitää tarkastella nykyisiä ohjelmia, vastaavatko ne nykytilannetta ja onko tarjolla näitä asioita helpottavia ratkaisuita.

Yhteenvedona tutkimuksen kohteena olleessa asiantuntijaorganisaatiossa on kolmijakoinen suhtautuminen virtuaaliseen- etätyöhön ja johtamiseen. Organisaation pitäisi antaa enemmän virtuaalisen johtamisen oppeja esimiehille. Organisaatiossa on vahva asiantuntijuus työhön, jonka kautta henkilöstö on erittäin itseohjautuvaa. Itseohjautuminen ja oman työskentelyn kautta virtuaalinen etätyö sopii kyseiselle asiantuntijaorganisaatiolle täydellisesti.

#### 9.5 Opinnäytetyön ja tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyön idea oli hautunut minulla jo opiskeluiden alusta alkaen. Työn varsinaisesta aloituksesta valmistumiseen meni hieman alle vuosi. Työn aihe virtuaalisen etätyön johtaminen kaikessa laajuudessaan kiehtoo minua suuresti ja olen lopputulokseen tyytyväinen. Työn prosessi ja aikataulu ovat muuttuneet monesti matkalla, koska virtuaalinen etätyö ja johtaminen ovat laajoja asioita. Parhaimman kulman löytäminen, mikä kattaa johtamisen ja virtuaalisen etätyön puolesta relevanteimmat asiat oli vaikea rajata.

Laajan tiedon skaalan takia työtä varten on tullut luettua paljon kirjallisuutta, artikkeleita ja blogeja. Rajaamisen kautta lähdemateriaali supistui huomattavasti. Oman työn kautta olen matkan varrella oppinut virtuaalisesta etätyöstä ja virtuaalisesta johtamisesta paljon. Tämä oma asiantuntijuus näkyy työssäni. Viitekehukseen olen erittäin tyytyväinen ja sen suunniteluun ja toteuttamiseen käytin rutkasti aikaa.

Tutkimusta kohtaan minulla oli suuret odotukset otannan ollessa erittäin suuri, mutta vastauksia tuli vain 98 kappaletta. Vastauksista ei saa oikeellista kuvaa organisaation ja virtuaalisen johtamisen tilasta. Validiteetin näkökulmasta tutkimuksen tulokset mukailevat viitekehystä. Itse kyselytutkimusta olisi pitänyt rajata pienemmäksi, mutta olen tyytyväinen laajaan dataan mitä tutkimus tuotti. Seuraavaksi virtuaalista etätyötä voisi tutkia

rajatummin keskittyen pelkästään ihmisläheisen johtamisen kulmasta, jolloin tutkimuksessa nousseet vuorovaikutus, läsnäolo ja motivaatio olisivat tutkittavina asioina.

Työn tavoitteena oli tutkia virtuaalisen etätyön vaikutusta johtamiseen ja organisaatioon. Ongelmien ja onnistumisien esittäminen tutkimuksen tuloksista ja kirjoittaa asiantuntija-organisaation virtuaalisen johtamisen tilasta ja miten se vaikuttaa organisaatioon. Mielestäni tavoitteeseen pääsin ja olen lopputulokseen tyytyväinen.

Uskon että organisaatiot, jotka toteuttavat virtuaalista etätyötä saavat opinnäytetyöstäni hyötyä. Virtuaalisen etätyön johtamisen hankaluudet ovat organisaatioista riippumattomia ja täten tutkimuksen tieto ja tulokset ovat relevantteja.

Koen että opinnäytetyölleni on tarve, vaikka en tehnyt sitä toimeksiantona. Vastaanotto tutkimuksen kohteessa oli positiivinen ja innostunut aiheen ollessa ajankohtainen. Tutkimusta tosin pitäisi vielä jatkaa, jotta kaikki syy seuraus suhteet tulisivat esille.

## Lähteet

Bisbee, Ben & Wisniewski, Kathy 2019. The Unashamed Guide to Virtual Management. Association for Talent Development, Alexandria.

Bovée, C. L. & Thill, J. V. 2018. Business communication today. Fourteenth edition. Pearson Education Limited. New York.

DuFrene, Deborah Daniel & Lehman, Carol M. 2011. Managing virtual teams. Business Expert Press, New York.

Eklund, Anna & Salminen, Jari & Lindholm, Tommi 2019. Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. J-Impact Oy, Espoo.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent, Helsinki.

Josh Bersin, C. S. 2020. Five Ways Leaders Can Support Remote Work. MIT Sloan Management Review. <https://www.oreilly.com/library/view/five-ways-leaders/53863MIT61426/?ar>. Luettu 12.8.2020.

Levit, Alexandra 2019. Humanity works: Merging technologies and people for the workforce of the future. Kogan Page Limited, Lontoo.

Pullan, Penny 2016. Virtual leadership: Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. Kogan Page Limited, Lontoo.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:5\(\(20\)Konkreettisia\(\(20\)keinoja\(\(20\):Monimuotoisen\(\(20\)tiimin\(\(20\)johtaminen\(\(20\)/piste:b750](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:5((20)Konkreettisia((20)keinoja((20):Monimuotoisen((20)tiimin((20)johtaminen((20)/piste:b750). Luettu 20.9.2020.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.

## Tutkimuskysely

### Tutkimuskysely

#### Taustatiedot

Taustatieto kohdassa selvitetään yleistä tietoa vastaajasta, työtehtävästä ja työsuhteesta.

**Työtehtävä \***

Työntekijä       Pääliikö  
 Esimies       Muu

**Onko sinulla alaisia? \***

Kyllä  
 Ei

**Työsuhteen tyyppi \***

Vakituinen       Osa-aikainen  
 Määräaikainen       Muu

**Ikä \***

18-24       45-54  
 25-34       55 tai vanhempi  
 35-44

**Työvuotesi organisaatiossa \***

0-1 vuotta       6-10 vuotta  
 1-3 vuotta       yli 10 vuotta  
 3-6 vuotta

**Virtuaalisen etätöyön määrä viimeisen 12 kuukauden aikana \***

0%       60%  
 20%       80%  
 40%       100%

#### Mikä on koettu paremmaksi virtuaalisessa etätöyössä

Seuraavissa kysymyksissä pyritään selvittämään onko virtuaalinen etätöyö parantanut työskentelyäsi viimeisen 12 kuukauden aikana.

Miten koet seuraavien asioiden vaikuttavan sinun virtuaaliseen etätöyöskentelyyn. Valitse riveittäin yksi (1) vastausvaihtoehto.

	Erittäin kielteisesti	Jonkin verran kielteisesti	Jonkin verran myönteisesti	Erittäin myönteisesti
* Oman työnkuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Virtuaalisen työnteon välineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Virtuaalisen työnteon tavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mahdollisuus valita oma työtapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työtehtävien monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työajan joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työssä jaksaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kommunikaatio asiakkaisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kommunikaatio organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työhön liittyvien ongelmatilanteiden ratkaiseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vuorovaikutus esimieheen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tuen saaminen esimieheltäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Koen virtuaalisen etätöyön yleisesti \***

Myönteisesti  
 Kielteisesti

Virtuaalisen etätöön vaikutus johtamiseen

Miten virtuaalinen etätö on vaikuttanut sinun näkökulmasta johtamiseen viimeisen 12 kuukauden aikana. Valitse riveittäin yksi (1) vastausvaihtoehto.

Alla on lueteltuna virtuaaliseen etätöön liittyviä asioita. Miten koet näiden asioiden vaikuttavan johtamiseen

	Vaikeuttavan	Ei vaikutusta	Helppoittavan	Edistävän
* Virtuaalinen etätö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Virtuaalisen työnteon tavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Virtuaalisen työn välineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työnteon ohjeistukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Virtuaalinen läsnäolo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Itsenäinen työskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Avun tarjoaminen/saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Motivaatio virtuaalisessa etätöössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Jaksaminen virtuaalisessa etätöössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vuorovaikutus henkilöstöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Viestintä ja tiedoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Virtuaaliset palaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yhteiset pelisäännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten koet virtuaalisen johtamisen tulevan esiin seuraavissa asioissa

	Erittäin kielteisesti	Jonkin verran kielteisesti	Jonkin verran myönteisesti	Erittäin myönteisesti
* Yhteisöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Avoimuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Sosiaalisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Osallistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kommunikointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Motivointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koetko virtuaalisen johtamisen onnistuneeksi \*

Kyllä

En

Mitä virtuaalisessa johtamisessa pitäisi parantaa

## Eroaako virtuaalinen johtaminen tavallisesta johtamisesta

Virtuaalisella johtamisella on erilainen lähestyminen henkilöstöön, kuin paikanpäällä tapahtuvassa johtamisessa. Seuraavissa kysymyksissä pyritään keräämään tietoa eroaako virtuaalinen johtaminen paikanpäällä tapahtuvasta johtamisesta. Vertaa tuntemustasi virtuaalisesta johtamisesta paikanpäällä tapahtuvaan johtamiseen. Valitse riveittäin yksi (1) vastausvaihtoehto.

Kuinka koet seuraavat asiat virtuaalisessa johtamisessa verrattuna tavalliseen johtamiseen

	Olematon	Heikentynyt	Neutraali	Parantunut
* Esimiehen läsnäolo on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vuorovaikutus esimiehen kanssa on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Avoimuus esimiehen kanssa on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Luottamus esimieheen on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Esimiehen luottamus minuun on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Esimiehen arvostus minua kohtaan on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Palautteen saaminen on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ohjaus esimieheltä on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tuen saaminen esimieheltä on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä ominaisuudet ovat mielestäsi tärkeimpiä virtuaalisessa johtamisessa? Valitse kolme (3) vaihtoehtoa ([ohje](#)) \*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Kyvyt ja taidot           | <input type="checkbox"/> Halu kehittyä johtajana |
| <input type="checkbox"/> Kokemus                   | <input type="checkbox"/> Persoonallisuus         |
| <input type="checkbox"/> Koulutus                  | <input type="checkbox"/> Läsnäolo                |
| <input type="checkbox"/> Motivaatio johtamistyöhön | <input type="checkbox"/> Vuorovaikutus           |

Tulevaisuudessa haluan esimieheltä. (valitse 1 - 7 asiaa) \*

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Ohjausta    | <input type="checkbox"/> Sparrausta      |
| <input type="checkbox"/> Viestintää  | <input type="checkbox"/> Motivointia     |
| <input type="checkbox"/> Palautetta  | <input type="checkbox"/> Vuorovaikutusta |
| <input type="checkbox"/> Tavoitteita |  |

Haluatko että sinua johdetaan tulevaisuudessa \*

- Virtuaalisesti  
 Paikanpäällä  
 Ei väliä

Kommunikointi virtuaalisessa etätyössä

Kommunikaatio on yksi tärkeimmistä asioista työnteossa. Miten koet virtuaalisen etätyöskentelyn vaikuttaneen seuraaviin asioihin. Valitse riveittäin yksi (1) vastausvaihtoehto.

Onko kommunikaatio muuttunut virtuaalisen johtamisen myötä seuraavissa asioissa?

	Huonontunut	Ei ole muuttunut	Hieman parantunut	Parantunut
* Viestinnän läpinäkyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Johdon kommunikaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Saan ajantasaista tietoa organisaatiosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kommunikaatio esimiehen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tiedoittaminen on nopeaa ja relevanttia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kommunikaatio kollegoiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kommunikaatio asiakkaiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommunikointiin kollegoiden kanssa käytän

	En käytä	Harvoin	Välillä	Usein
* Videopuheluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* VoIP puheluilta (teams puhelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pikaviestimiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Puhelinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Sähköpostia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ääniviestejä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Videotallenteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiehen kanssa kommunikointi tapahtuu

	En koskaan	Harvoin	Välillä	Usein
* Videopuhelulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* VoIP puheluilta (teams puhelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pikaviestimillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Puhelimella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Sähköpostilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ääniviesteillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Videotallenteilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haluan kommunikoida esimiehen kanssa \*

Reaaliajassa interaktiivisesti

Asykronisesti eli viestien, tallenteiden ja sähköpostien välityksellä

Haluan että kommunikointi minua kohtaan tehdään (ohje) \*

Videopuhelulla       Kasvotusten

Pikaviestimillä       Videotallenteiden

Puhelimella       Ääniviestien

Sähköpostilla       Kaikilla mahdollisilla tavoilla



## Onko organisaatiokulttuuri muuttunut

Alla on lueteltuna asioita, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen virtuaalista etätyötä tekevässä organisaatiossa. Miten koet näiden asioiden muuttaneen organisaatiokulttuuria virtuaalisen etätyön vaikutuksena. Valitse riveittäin yksi (1) vastausvaihtoehto.

Organisaatio kulttuurin muutos	huonontunut	ei muutosta	hieman paremmaksi	parantunut
* Yhteisöllisyys on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työyhteisön ilmapiiri on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työyhteisön tuki on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yhteistyö organisaation sisällä on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työnteon välineet ovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työnteon tavat ovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tunteksesi työyhteisöstä ja organisaatiosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Avoimen kysymyksen vastauksia

Kysymyksen, mitä virtuaalisessa johtamisessa tulisi parantaa? vastaukset jaetuna kategorioihin.

Samoja asioita kuin muussakin johtamisessa.	johtaminen
Johtaminen = mahdollistaja/valmentaja? Johtaminen on menneen talven lumia.	johtaminen
Johtaminen yleisesti huonoa, pitäisi rakentaa organisaatio alusta alkaen uusiksi	johtaminen
johto/johtaminen toiminut erinomaisesti näinä poikkeusaikoina	johtaminen
Säännöllistä, hyvin organisoitua, ei venyvää eikä vanuvaa, aikataulussa pysyvää.	johtaminen
Esimiestyön tämän hetkiset haasteet eivät johdu virtuaaliajasta.	johtaminen
Ongelma on itse etätyö ja virtuaalisen johtamisen pakko. Etätyöstä pois, kiitos.	johtaminen
Johdon pitäisi välittää alaisista, varsinkin jaksamisesta.	johtaminen
aivan kaikkea, johtaminen erittäin sekavaa	johtaminen
Esimiehen pitäisi tietää, mitä työllä tavoitellaan ja osata kertoa se.	ohjaus
kyllä ja ei, virtuaalisesti on liian helppo työntää ohjetta ohjeen perään	ohjaus
Epäselviä ohjeistuksia, selkeyttä toimintaan ja ohjeisiin	ohjaus
Ohjeistus työskentelystä muuttuu	ohjaus
Selkeys	ohjaus
antaa selkeät tavoitteet	ohjaus
aikaa yksittäiselle työntekijälle, jaksamisen huomioiminen	läsnäolo
Esihenkilön läsnäoloa	läsnäolo
Esimiehen läsnäolo, ohjeet, työn seuranta/motivaatio	läsnäolo
Läsnäoloa	läsnäolo
Läsnäoloa, sparrausta, reflektointia	läsnäolo
Motivointi ja esimiehen läsnäolo, kommunikoinnin lisääminen.	läsnäolo
Päivittäinen läsnäolo ja palaute	läsnäolo
Tulisi olla enemmän läsnä vain hallinnollisten töiden hoitamisen sijasta.	läsnäolo
Liikaa yhteydenpitoa, työt keskeytyvät	kommunikaatio
Kaikki aika ei saisi mennä kokouksissa, kokouksia ei saisi olla peräkkäin.	kommunikaatio
Osallistamista, viestintää	kommunikaatio
Parempi kommunikaatio	kommunikaatio
Viestinnän johdonmukaisuutta, kokouksista tallenne ja muistio aina!	kommunikaatio
yhteisten ohjeiden tuleminen työntekijöille yhdestä kanavasta/i ihmiseltä	kommunikaatio
Vähemmän kapulakieltä ja kiertelyä, enemmän suoria vastauksia kysymyksiin.	kommunikaatio
Lisätä säännöllisyyttä ja ennakointia henkilöstön suuntaan.	vuorovaikutus
Yhteisöllisyyttä ja tiimien jäsenten keskeisen hengen parantamista	vuorovaikutus

Yksilöjohtaminen

Yksilöllisiä kohtaamisia enemmän

Enemmän yhteisiä tiedottavia ja keskustelevia palavereja.  
enemmän yhteydenottoja työntekijöihin, miten menee jne.

Enemmän yksilökeskusteluja

Kohtaamista hieman yksilöllisemmällä tasolla.

kontaktointi työntekijään

kahdenkeskistä kommunikaatiota esimiehen kanssa.

lisätä vuorovaikutusta ja avoimuutta

Moni työntekijä on jätetty todella yksin, palaveri käytännöt ja osallistamien

Toivoisin, että lähiesihenkilö kysyisi välillä yleisesti kuulumisia.

Vaikeaa parantaa... Ihmisten pitäisi saada tavata, ja sen on mahdotonta tällä he

Vuorovaikutusta / keskustelua pitäisi lisätä

vuorovaikutus

vuorovaikutus

vuorovaikutus

vuorovaikutus

vuorovaikutus

vuorovaikutus

vuorovaikutus

vuorovaikutus

vuorovaikutus

vuorovaikutus

vuorovaikutus

vuorovaikutus

vuorovaikutus