

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2019

Noora Malmberg

# ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN VIRTUAALITIIMISSÄ

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden kehittämisen koulutus

2019 | 47 sivua, 7 liitesivua

Noora Malmberg

# ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN VIRTUAALITIIMISSÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä Kansaneläkelaitoksen toimintaan, esimiestyön kehittämiseen ja virtuaalijohtamiseen. Teorian ja tutkimustulosten perusteella laadittiin kehittämissuositus.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään esimiestyön kehittämiseen ja virtuaalitiimeihin liittyviä asioita esimiestyön näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli myös selvittää sähköisen kyselytutkimuksen avulla Kelassa työskenteleviltä esimiehiltä heidän ajatuksiaan esimiestyöstä, sen laadusta ja kehittämisestä. Lähdeaineistona on käytetty laajalti kirjallisuuslähteitä ja verkkojulkaisuja.

Tulosten perusteella esimiestyö on keskeisessä osassa virtuaalitiimejä, koska sen johtaminen poikkeaa tavanomaisen tiimin johtamisesta. Tulosten mukaan Kelan esimiehet uskovat luottamuksen olevan kunnossa tiimiläistensä kanssa. Kuitenkin negatiivisena asiana koettiin lähivuorovaikutuksen puute ja sen luomat haasteet. Tulosten perusteella voidaan todeta esimiesten olevan lähtökohtaisesti tyytyväisiä esimiestyöhön ja he kokevat saavansa tukea siinä onnistumiseen. Vastausten määrän perusteella tuloksia ei voida yleistää koko Kelan tasolle.

Se miten virtuaalitiimistä saadaan kaikki hyödyt irti ja haasteet minimoitua onkin oma asiansa. Esimiehellä ja tiimin johtamisella on suuri merkitys sen menestyksen kannalta. Teorian ja kyselytutkimuksen pohjalta laadittua esimiestyön kehittämissuunnitelman runkoa voidaan hyödyntää niin Kelassa kuin muissakin organisaatioissa.

## ASIASANAT:

Esimiestyö, esimiestyön kehittäminen, virtuaalitiimi, Kansaneläkelaitos

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2019 | 47 pages, 7 pages in appendices

Noora Malmberg

## DEVELOPMENT OF MANAGERIAL WORK IN VIRTUAL TEAMS

The aim of the thesis was to explore the operation of Kela, the Social Insurance Institution of Finland, the development of the supervisor work and virtual management. A development proposal was prepared based on theory and research results.

The theoretical framework of the present Master's thesis discusses issues related to the development of the supervisor work and virtual teams from the perspective of the supervisor. The purpose of the thesis was also to study the supervisors' thoughts about supervisory work, quality and development in Kela by using an electronic survey. Literary sources and online publications have been widely used as source texts.

Based on the results, supervisory work plays a key role in virtual teams, as virtual team management differs from the management of a conventional team. The results show that Kela's superiors believe that their team members trust each other and the supervisor. However, the lack of proximity creates challenges. The results show that the supervisors are satisfied with the managerial work and they think that they have the support they need to succeed. Based on the limited number of replies, the results cannot be generalized to the entire organization of Kela.

There are still open questions on how to maximize the benefits of virtual teams and how to minimize the challenges. The most important success factors are the supervisors and their team leadership skills. Based on the theory and the survey results, the framework of the development plan for supervisory work can be utilized in Kela as well as in any other organization.

### KEYWORDS:

leadership, development of managerial work, virtual team, The Social Insurance Institution of Finland

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KANSANELÄKELAITOS</b>	<b>8</b>
2.1 Kelan strategia	10
2.2 Esimiehenä Kelassa	10
<b>3 ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN</b>	<b>12</b>
3.1 Henkilöstön kehittäminen	13
3.2 Valmentava johtaminen	14
3.3 Luottamuksen merkitys	15
3.4 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	17
<b>4 VIRTUAALITIIMI</b>	<b>18</b>
4.1 Virtuaalitiimin hyödyt ja haasteet	18
4.2 Esimiehen rooli	20
4.3 Esimiehen rooli virtuaalitiimissä	22
4.4 Virtuaalitiimin johtamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta	24
<b>5 KYSELYTUTKIMUS ESIMIEHILLE</b>	<b>25</b>
5.1 Tulokset	26
5.2 Virtuaalijohtaminen	26
5.3 Luottamus	30
5.4 Vuorovaikutus ja sitoutuminen	33
5.5 Palaute ja kehitys	38
<b>6 KEHITTÄMISEHDOTUS</b>	<b>42</b>
<b>7 YHTEENVETO</b>	<b>44</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>46</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake

## KUVAT

Kuva 1. Organisaatiokaavio (Kansaneläkelaitos 2019a).	9
Kuva 2. Luottamuksen rakentuminen vähitellen (Juuti 2016 s. 41).	16
Kuva 3. Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino. (Järvinen 2016).	21

## KUVIOT

Kuvio 1. Esimiestyöskentelyvuodet Kelassa.	26
Kuvio 2. Virtuaalisesti johdettavien määrä.	27
Kuvio 3. Virtuaalijohtamisen haasteellisuus.	27
Kuvio 4. virtuaalijohtamisen vaikutus johtamistaitoihin.	29
Kuvio 5. Luottamus tiimiläisiin.	30
Kuvio 6. Tiimiläisten luottamus.	30
Kuvio 7. Lähivuorovaikutuksen puutteen vaikutus luottamuksen määrään.	31
Kuvio 8. Tuki luottamuksen rakentamiselle.	31
Kuvio 9. Luottamuksen parantaminen.	32
Kuvio 10. Toimien vaikutus luottamuksen määrään.	33
Kuvio 11. Avoin vuorovaikutus.	34
Kuvio 12. Aika tiimiläisten tukena.	34
Kuvio 13. säännöllisten palaverien määrä.	35
Kuvio 14. Tiimin välinen viestinnän toimivuus.	35
Kuvio 15. Lisäaika tiimiläisten kanssa.	36
Kuvio 16. Toimintatapojen selvyys tiimin jäsenille.	37
Kuvio 17. Palautteen määrä.	38
Kuvio 18. Tuki esimiestyössä onnistumisen kannalta.	39
Kuvio 19. Esimieskoulutuksiin osallistuminen.	39
Kuvio 20. Esimieheltä saatava palaute.	40
Kuvio 21. Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma.	40

## TAULUKOT

Taulukko 1. Tiimin jäsenten sitoutuminen yritykseen ja sen tavoitteisiin.	36
---	----

# 1 JOHDANTO

Organisaatiot ovat muuttuneet digitalisaation ja teknologian kehittymisen myötä. Monissa organisaatioissa työskennellään fyysisesti eri toimipisteissä, joten työskentelyn apuna täytyy usein käyttää erilaisia digitaalisia välineitä. Kansaneläkelaitoksella on monia tiimejä, jossa toimihenkilöt sijaitsevat maantieteellisesti eri puolella Suomea. Yli 40 prosenttia Kelan esimiehistä johtaa tiimiläisiään etäjohtamalla virtuaalisesti. Kun suurin osa työskentelystä tapahtuu virtuaalisesti tai erilaisia teknologian välineitä käyttäen voidaan puhua virtuaalitiimistä.

Työskentelen Kelan oikaisuvaatimuskeskuksessa esittelijänä. Oikaisuvaatimuskeskus on täysin virtuaalisesti toimiva organisaatio, jonka asiantuntijat työskentelevät ympäri Suomea eri paikkakunnilla. Asiat hoidetaan Skypeen, sähköpostin ja Kelan omien järjestelmien avulla. Kehittämishankkeessa käsitellään virtuaalijohtamista yleisesti Kelassa. Virtuaalijohtaminen on Kelassa lisääntymässä ja näin ollen se on erittäin ajankohtainen aihe. Virtuaalijohtamisessa on vielä paljon kehitettävää.

Opinnäytetyön tavoitteena on siis selvittää, miten Kelassa esimiestyötä voidaan kehittää virtuaalisessa työympäristössä. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa virtuaalisen työympäristön kehittämistarpeet ja mahdollisuudet sekä kehittää esimiesten osaamista ja luoda virtuaalijohtamista tukevia malleja esimiestyöskentelyyn ja johtamiseen. Virtuaalijohtamisessa erityisiä haasteita ovat muun muassa lähivuorovaikutuksen puute, luottamus ja sen rakentaminen, suorituksen ennustettavuus ja luotettavuus sekä asioiden yksinkertaistaminen.

Opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta tutkimuskysymyksiksi valikoituivat seuraavat kysymykset:

Mitä virtuaalitiimin johtamisessa tulee huomioida?

Mitä esimiestaitoja virtuaalitiimin johtajalta vaaditaan?

Miten yhteisöllisyydestä ja luottamuksesta huolehditaan virtuaalitiimissä?

Miten esimiestyötä voidaan kehittää virtuaalisessa tiimissä?

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan muun muassa käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimuksen elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistointa, tutkimus ja tutkijan mukanaolo. Toimintatutkimus on tapa tutkia jotakin ajatusta käytännössä tarkoituksella muuttaa tai kehittää jotakin, saada tilanteessa aikaan todellista muutosta. (Kananen 2014, 9-10).

Aineiston valintaan tulee kiinnittää huomiota ja sitä voidaan rajata sen mukaan, millainen tutkimus on kyseessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on usein jonkun ilmiön ymmärtäminen. Tästä syystä tutkimusaineiston ei välttämättä tarvitse olla suuri. Aineiston valinta riippuu siitä, mikä tutkimuksen näkökulma on. Aineiston kattavuudella tarkoitetaan sitä, että aineiston määrä on riittävä suhteessa analyysin pohjalta esitettyihin tulkituksiin (Pitkäranta 2014). Aineistoa on kerätty tähän opinnäytetyöhön kirjallisuuslähteiden, verkkojulkaisujen lisäksi Kelassa työskenteleviltä esimiehiltä lomaketutkimuksen avulla.

Luvussa kaksi perehdytään Kansaneläkelaitoksen toimintaan. Luvussa kolme syvennyttään esimiestyön kehittämiseen henkilöstön kehittämisen, valmentavan johtamisen, luottamuksen sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen näkökulmasta. Luvussa neljä tarkastellaan virtuaalitiimiä. Tarkastelun kohteena ovat muun muassa virtuaalitiimin hyödyt ja haitat, esimiehen rooli sekä käydään läpi virtuaalijohtamisen haasteita esimiehen näkökulmasta. Luvussa viisi analysoidaan esimiehille suunnattua kyselytutkimusta ja sen toteutusta ja kyselytutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulokset on jaettu neljään eri ryhmään, joita ovat virtuaalijohtaminen, luottamus, vuorovaikutus ja sitoutuminen sekä palaute ja kehitys. Luvussa kuusi syvennyttään kehittämisehdotukseen, joka sisältää esimiehille suunnatun henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman rungon. Luvussa seitsemän tuodaan esille opinnäytetyön yhteenveto sekä arvioidaan tulosten luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta.

## 2 KANSANELÄKELAITOS

Kansaneläkelaitos perustettiin 16.12.1937. Kela huolehtii Suomessa asuvien sosiaaliturvasta eri elämänvaiheissa. Kelan hoidettavana on yhteensä yli 100 erilaista etuutta. Kelan asiakkaita ovat myös työnantaja -organisaatiot, jotka hoitavat joitakin työntekijöitensä Kela-asioita. Kansaneläkelaitoksesta annetun lain mukaan Kelan sosiaaliturvaa koskevista tehtävistä säädetään etuuksia koskevissa eri laeissa. Kela voi sopimuksen perusteella hoitaa muutakin sosiaaliturvan toimeenpanoa sekä muita palveluita. Kelan tehtävänä on lisäksi tiedottaa etuuksista ja palvelutoiminnasta ja harjoittaa etuusjärjestelmien ja oman toimintansa kehittämistä palvelevaa tutkimusta, laatia tilastoja, arvioita ja ennusteita ja tehdä ehdotuksia toimialaansa koskevan lainsäädännön kehittämisestä (Kansaneläkelaitoksen intranet ; Kansaneläkelaitos 2019 a).

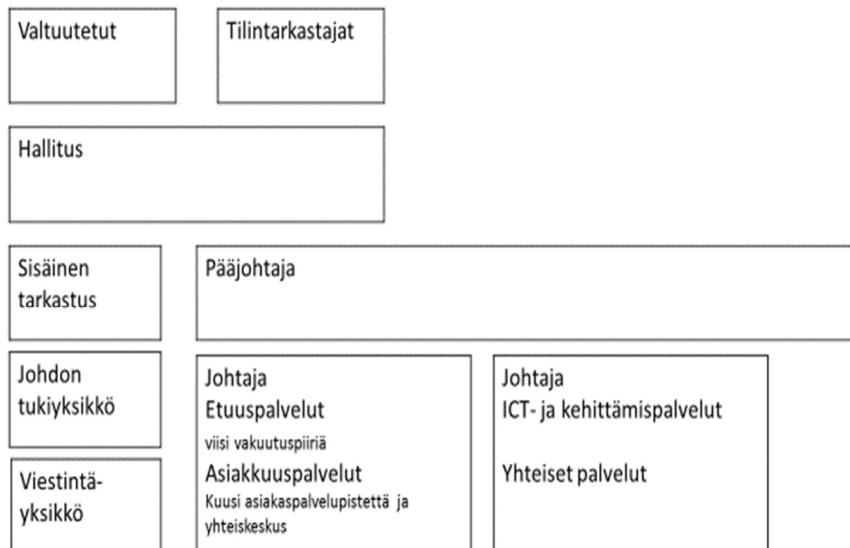
Kela toimii eduskunnan valvonnassa. Sen hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsemat 12 valtuutettua ja heidän valitsemansa 8 tilintarkastajaa. Laitoksen toimintaa johtaa ja kehittää 10 jäseninen hallitus. Valtuutetut valitsevat myös tilintarkastajat, joiden tehtävänä on tarkastaa Kelan hallintoa, omaisuuden hoitoa ja toimintaa (Kansaneläkelaitos 2019 a).

Kelan hallitus johtaa ja kehittää Kelan toimintaa. Hallituksen tehtävinä on vahvistaa vuosittain Kelan toiminta- ja taloussuunnitelma, laatia toimintakertomus ja tilinpäätös, vahvistaa työjärjestys, päättää sijoitustoiminnan periaatteista ja kiinteän omaisuuden ostamisesta ja myymisestä. Hallituksessa on kymmenen jäsentä ja sen toimikausi on kolme vuotta. (Kansaneläkelaitoksen intranet ; Kansaneläkelaitos 2019 a).

Pääjohtaja vastaa Kelan strategian valmistelusta ja toimeenpanosta sekä operatiivisesta johtamisesta ja kehittämisestä, asioiden esittelystä hallitukselle ja hallituksen päätösten toimeenpanosta. Johtajat vastaavat hallituksen heidän vastuulleen antamien tulosityksiköiden ja niille kuuluvien asioiden johtamisesta ja kehittämisestä. Johtajat raportoivat pääjohtajalle. Kelan pääjohtajan ja johtajat nimittää tasavallan presidentti valtuutettujen esityksestä. (Kansaneläkelaitos 2019 a).



## Kelan organisaatio



Kuva 1. Organisaatiokaavio (Kansaneläkelaitos 2019a).

Kelassa on ollut 1.1.2016 lukien kuusi tulosityksikköä, jotka ovat Asiakkuuspalvelut, Etuuspalvelut, ICT-palvelut, Kehittämispalvelut, Yhteiset palvelut ja Esikuntapalvelut. Kelan palvelutoiminta on organisoitu alueellisiin yksiköihin: Asiakkuuspalvelut kuuteen asiakaspalveluyksikköön ja yhteen yhteyskeskukseen sekä Etuuspalvelut viiteen vakuutuspiiriin. Kelassa on viisi vakuutuspiiriä, jotka on jaettu maantieteellisesti. Näitä ovat Eteläinen, Itäinen, Keskinen, Läntinen -ja Pohjoinen vakuutuspiiri. Etuushakemusten käsittely ja ratkaisu on hajautettu vakuutuspiireihin. Näiden lisäksi osa päätöksistä tehdään erikoistuneissa yksiköissä tai keskuksissa. (Kansaneläkelaitos 2019 a).

## 2.1 Kelan strategia

Kelan johtoryhmä valmistelee strategiaperustan vuosittain ja hallitus päättää neljän vuoden suunnittelukauden strategiaperustan. Strategisen johtamisen tarkoitus on Kelan toiminnan pitkän aikavälin päämäärien, painopisteiden ja linjausten toimeenpano hallituksen vahvistaman strategian mukaisesti. (Kansaneläkelaitos 2015).

Kelan strategiaperustan muodostavat toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia. Kelan toiminta-ajatus perustuu siihen, että Kela on elämässä mukana ja muutoksessa tukena. Kelan visio on olla palveluiden edelläkävijä ja luoda hyvinvointia ja oman elämän hallintakykyä. Kelan strategisena tavoitteena on antaa asiakkaille ainutlaatuinen asiakaskokemus yhdenvertaisesti, palvella ajantasaisella luotettavalla tiedolla, vaikuttaa vastuullisesti yhteiskunnassa sekä uudistaa työn muotoja ja vahvistaa palvelukulttuuria. Vastuullisuus näkyy vahvasti Kelan strategiassa. Kelan toiminnassa keskeistä on erityisesti sosiaalisesti kestävä kehityksen vahvistaminen. Kela edistää kestävä kehitystä huolehtimalla asiakkaidensa, henkilöstönsä ja ympäristön hyvinvoinnista sekä myös taloudellisesta kestäväydestä. (Kansaneläkelaitos 2019 b).

## 2.2 Esimiehenä Kelassa

Kelassa työskentelevien esimiesten ammattitaitoa kehitetään jatkuvasti erilaisilla koulutuksilla, kursseilla ja mentoroinnin avulla. Uusien esimiesten koulutuksessa perehdytään muun muassa yleisiin pelisääntöihin, esimiehenä kehittymiseen, HR-asioihin, johtamiseen, Kelan järjestelmiin, Kelan toimintaan, tietoturva- ja tietosuoja-asioihin, viestintään sekä yhteisiin työelämätaitoihin (Kansaneläkelaitos 2019 c).

Esimiehen vastualueet vaihtelevat riippuen siitä minkä yksikön- tai johtotason esimiehenä toimii. Kuitenkin Kela on määritellyt kaikille esimiehille riippumatta organisaatiotasosta yhteiset vastuut ja tehtävät:

- johtaa henkilöstöä ja suoritusta Kelan ammattimaisen johtamisen mallin mukaisesti
- vastaa tuloksellisuudesta Kelan strategian mukaisesti
- vastaa työnantajatoiminnasta
- vastaa uudistumisesta ja muutoksen hallinnasta

- vastaa henkilöstöjohtamisesta
- johtaa valmentavalla johtamisotteella
- sopii yksikkönsä henkilöiden tehtävistä ja ajankäytöstä.
- päättää toimivaltapäätöksen mukaisesti alaistensa henkilöstöasioista
- käy kehitys- ja palkkakeskustelut sekä palautekeskustelut alaistensa kanssa
- vastaa alaistensa perehdytyksestä
- vastaa toimintayksikkönsä työhyvinvoinnista
- toimii esikuvana ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan Kelan arvojen mukaisesti
- vastaa koko Kelaa koskevien asioiden tiedottamisesta ja toimeenpanosta toimintayksikössään
- vastaa toimintayksikkönsä sisäisestä valvonnasta osana riskienhallintaa (Kansaneläkelaitos 2015).

### 3 ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN

Esimiehen on oltava osaava ammattilainen. Esimiestyötä voidaan kehittää monilla erilaisilla keinoilla. On tärkeä tuntea ryhmän tavoitteet ja luottaa alaisiinsa. Esimiestyötä tulee kehittää siten, että se palvelee mahdollisimman hyvin virtuaalitiimejä. Ensiksi tulee tunnistaa ongelmakohdat. Analysoimalla ongelmakohtia ja ottamalla askelia kohtia oppivaa organisaatiota voidaan kehittää osaamista. (Reese 2017).

Virtuaalitiimiä johtaessaan esimiehen on hyvä kiinnittää seuraaviin asioihin huomiota ja kehittää omaa toimintaansa näillä osa-alueilla. Ensimmäiseksi esimiehen tulee olla läsnä ja työntekijöiden saatavilla. Tätä tukemaan esimies voi pitää säännöllisiä palaverreja. Yhteistä visiota ja arvoja on pidettävä koko ajan esillä. Yhteisten toimintatapojen juurruttaminen hajautuneessa tiimissä saattaa olla haasteellista. On tärkeää, että esimies toimii esimerkillisesti ja jakaa aktiivista tietoa kaikille. Esimiehen tulee hallita erilaiset tekniikat ja osata vielä hyödyntää niitä. Lisäksi esimiehen tulee rohkaista tiimin jäseniä kommunikointiin. Näiden lisäksi esimiehen tulee johtaa tavoitteellisesti, määritellä tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Tavoite-, seuranta-, palaute- ja osaamisen kehittämisen prosessin tulee olla selkeä ja hyvin toteutettu (Sydänmaanlakka 2012).

Hajautetun organisaation jäsenet voivat tuntea itsensä helposti eristäytyneiksi. Kommunikaatio voi tuntua etäiseltä, ihmissuhteet voivat rakoilla ja särkyä helposti, suhteet muihin ryhmiin ja organisaation osiin voivat olla hauraat. Tästä syystä organisaatio tarvitsee kunnan strategian, jolla yhdistää hajautettu organisaatio muuhun osaan organisaatiosta (Hakonen ym 2004).

Myös esimiehen valintaan tulee kiinnittää huomioita. Hajautetusti toimivan tiimin johtaminen on hieman eri asia kuin samapaikkaisen tiimin johtaminen, joten on tärkeä pohtia, miten löydetään uudenlaisten työskentelymallien johtamiseen parhaiten soveltuvat esimiehet. Usein yritysten sisältä palkattavat saattavat olla vain pisimpään talossa olleita, joilla ei välttämättä ole käsitystä johtamisesta, saati virtuaalijohtamisesta. Virtuaalitiimeissä korostuu ihmisten johtaminen. Tästä syystä on tärkeä valita sopiva johtaja, joka ymmärtää uudenlaisen työskentelymallin. (Vilkman 2016).

Esimiehen oma kehittyminen on myös tärkeää, jotta osaaminen ja taidot kehittyvät. Sen takia palautteen vastaanottaminen on tärkeää. Myös oman työskentelyn kautta esiin tulleet epäkohdat tulee huomioida, jotta voi miettiä omia kehityskohteitaan. Näiden pohjalta voidaan miettiä, minkälaista muutosta tarvitaan ja miten tarvittavaa osaamista tai käyttäytymistä lähdetään lisäämään (Vilkman 2016).

Hyvin menestyvän esimiehen työskentelystrategioita ja ominaisuuksia on listattu. Näiden mukaan hyvin menestyvä esimies on ja omaa seuraavia ominaisuuksia:

- nopea oppija
- aloitteellinen
- esimerkillä johtava
- hyvä tiimityöskentelijä
- aikaansaava
- johdonmukainen viestijä
- tukija ja kumppani
- yhteistyön kehittäjä
- verkostoituja
- vastuullinen ja suoraselkäinen (Managertiimi 2018 s. 20-21).

### 3.1 Henkilöstön kehittäminen

Kehittämismenetelminä henkilöstön kehittämisessä voidaan käyttää työssä oppimista, joka tarkoittaa sitä, että kokeillaan uusia asioita, toistetaan vanhoja asioita, opetellaan asioiden tekemistä toisin, oman mukavuusalueen ulkopuolelle astumista, uusi tapoja ajatella ja toimia, itsensä haastamista. Tämän lisäksi voidaan oppia myös muilta seuraamalla toisten työskentelyä, keskustelemalla kollegoiden kanssa sekä palautteen avulla. Lisäksi kirjallisuuden lukemisella voidaan oivaltaa ja jakaa asioita kollegojen kanssa, myös yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin osallistuminen lisää omaa osaamista. Myös erilaisissa yksilömentorointi- ja coaching-valmennuksissa osallisena oleminen lisää osaamista ja kehittymistä. (Juuti 2016 s. 117-119; Joki 2018 s.125)

Esimies voi toimia myös itse mentorina, jolloin myös opitaan mentoroitavalta ja sitä kautta voidaan laajentaa omaa ajattelua. Lisäksi voidaan hyödyntää 360 asteen arviointia, jolla tarkoitetaan johtajuuden tai yhteistyökäyttäytymisen arviointeja, joissa arvioitava

henkilö itse, hänen esimiehensä, kollegansa, tiimiläiset ja mahdollisesti myös asiakkaat arvioivat esimiehen johtamistoimintaa. (Juuti 2016 s. 117-119; Joki 2018 s.125)

Henkilöstön kehittämisen sanotaan olevan tärkeässä osassa menestyvää liiketoimintaa. Yrityksen henkilöstön on tärkeä tuntea ja ymmärtää yrityksen strategia, jotta voidaan toimia toivotulla tavalla ja kehittää toimintaa toivottuun suuntaan. Tämä vaatii johdon sitoumuksen ohella henkilöstöasiantuntijuutta. Tästä syystä esimiesten tulee ymmärtää yrityksen ydinosaminen, kilpailustrategiat ja henkilöstön kehittäminen. Henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet tulee tunnistaa ja osaamisen kehittämiseen tulee luoda kannustava ilmapiiri. Kehittämistarpeiden suunnittelussa tulee huomioida yksityiskohtaisesti kehittämistarpeet niin organisaatio-, työyhteisö- kuin yksilötasolla. Henkilöstön kehittämismenetelmiä on paljon erilaisia. Näistä yhtenä keinona voidaan pitää valmentavaa johtamista. Tavoitteiden saavuttamisesta tulisi luoda kaikille työntekijöille merkityksellistä ja palkitsevaa, jolloin onnistumisen pohja on vakaa. Jokaisen työntekijän sisäinen motivaatio tulisi saada syttymään ja valjastettua parhaalla mahdollisella tavalla koko työyhteisön ja yrityksen hyödyksi. (Joki 2018 s.141-143)

### 3.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, ratkaisukeskeistä, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. (Ristikangas ym. 2010 s.266-267) Valmentavassa johtamisessa esimies tukee, kannustaa, inspiroi ja sparraa työntekijöitä itseään löytämään parhaan tavan ja keinon tavoitteen mukaisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Valmentava johtaminen on pääasiassa oikeiden ja oikea-aikaisten kysymysten esittämistä, rohkaisemista ja luottamuksen osoittamista työntekijän kykyyn ratkaista tehtävä. Valmentavassa johtamisessa esimiehen tulee löytää oman työn onnistumisen ilo ja työhön liittyvä palkitsevuus siitä, että hänen työntekijänsä onnistuu ratkaisemaan työhön liittyviä tilanteita tai haasteita ja sitä kautta oppimaan, kehittymään ja onnistumaan. (Joki 2018 s.149-150.)

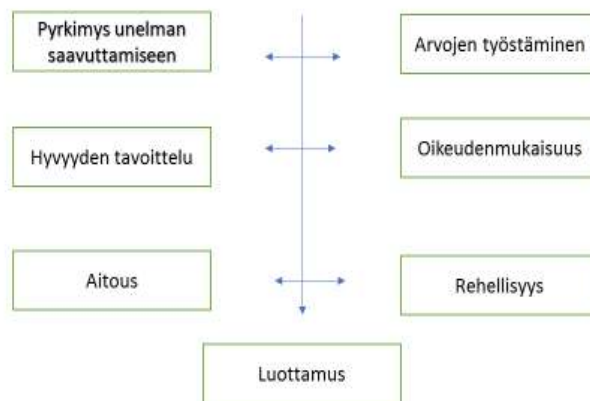
Valmentavan johtamisen hyötyjä ovat muun muassa:

- Vastuu työstä tai tehtävästä on työntekijällä.
- Esimies ei yritä kantaa vastuuta työntekijöiden puolesta, joten työntekijän kyky kantaa vastuu omasta työstä vahvistuu.
- Esimies ei toimi vastausautomaattina.
- Esimiehen kyky esittää oivalluttavia kysymyksiä vahvistuu.
- Työntekijät saavat tekemisilleen vahvemman merkityksen tunteen.
- Työntekijät kantavat vastuunsa ja tekemisensä seuraukset.
- Työntekijät iloitsevat onnistumisistaan ja oppivat epäonnistumisistaan.
- Työyhteisön osaaminen kehittyy ja jalostuu.
- Uudet kehittämisideat ja innovatiivisuus lisääntyvät.
- Työntekijät kokevat, että heihin ja heidän osaamiseensa luotetaan, mikä lisää sisäistä motivaatiota tehdä työ hyvin. (Joki 2018 s.150)

### 3.3 Luottamuksen merkitys

Luottamus edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia tiimin kanssa. Täysin virtuaalissa tiimissä luottamuksen rakentaminen vie neljä kertaa enemmän aikaa kuin perinteisessä ympäristössä. (Vilkman 2016). Rakentaessaan luottamusta esimiehen tulee muistaa, että hänen vastuualueellaan olevat ihmiset asettuvat haavoittuvaan asemaan tullessaan töihin yritykseen. He ovat lupautuneet tekemään työtä organisaation määräämän esimiehen valvonnan alaisuudessa mutta eivät lupausta antaessaan ole voineet tietää työn ja ohjauksen sekä valvonnan laadusta. Näin ollen on erittäin tärkeää, että esimiehellä on kyky saada luottamus synnytettyä uusien työntekijöiden kanssa. Pahimmassa tapauksessa työntekijät menettävät luottamuksen esimieheen sekä koko organisaatioon. Luottamus ei kuitenkaan synny helposti. Luottamuksen sanotaan rakentuvan vähitellen. (Juuti 2016 s. 40-41)

Kuten kuvasta 2 on nähtävillä luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat monet seikat. Esimiehen on pohdittava oman perustehtävän ja omien arvojen myötä, mikä on se asia, jonka vuoksi hän työskentelee. Johtajuus ja organisoituminen perustuvat hyvyyden tavoitteluun. Hyvyyden tavoittelun tulee olla läsnä kaikessa mitä esimies tekee. Se voi ilmetä muun muassa avuliaisuutena, reiluutena, ystävällisyytenä ja hyväntahtoisuutena sekä lämminhenkisyutenä. Pyrkimys tehdä toiselle hyvää lisää luottamusta, tämän lisäksi myös rehellisyydellä, aitoudella ja oikeudenmukaisuudella on suuri vaikutus luottamuksen rakentamiseen (Juuti 2016 s.41-42).



Kuva 2. Luottamuksen rakentuminen vähitellen (Juuti 2016 s. 41).

Luottamuksen ilmapiiiriä rakennetaan osoittamalla luottamusta työntekijöihin. Tärkeintä on päättää luottaa henkilöön, vaikka et häntä tunne. Lisäksi pitää uskoa, että ihmisiin voi luottaa. Myös tunteiden vaikutus luottamukseen tulee huomioida, koska luottamus on tunnetila. Kontrollin lisääminen merkitsee luottamuksen vähyyttä. Kontrollin lisääminen voi kuitenkin uuvuttaa työntekijät, johtajan ja organisaation. Luottamusta voidaan lisätä arvostuksella, joka mahdollistaa hyvän yhteistyön. Arvostus on yksi etäjohtamisen kivi-jaloista, koska ilman sitä yhteistyö ei suju. Virtuaalitiimit kokevat helposti saavansa liian vähän sosiaalista tukea työyhteisöltä ja esimieheltä. Sosiaalinen tuki on keskeisessä



osassa, koska se kertoo työntekijälle, että hän on tärkeä. Näiden lisäksi myös avoimuus on tärkeää virtuaalitiimissä. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa. Lisäksi on hyvä ottaa työntekijät mukaan työn suunnitteluun ja siihen, että heille annetaan mahdollisuus olla mukana heidän työtään koskeissa päätöksissä. (Vilkman 2016).

### 3.4 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Myös palautetta voidaan hyödyntää kehittämisen keinona. Esimiehen tulisi aktiivisesti käyttää palautetta johtamisen välineenä. Positiivisen palautteen avulla vahvistetaan oikeanlaista ja toivottua tekemistä. Se myös kannustaa kaikkia ponnistelemaan yhteisten ja omien tavoitteiden saavuttamiseen ja parantaa avointa vuorovaikutuskulttuuria. Esimiehen on kuitenkin tärkeä selvittää, miten työntekijät haluavat saada positiivista palautetta ja toimia sen mukaisesti. Myös korjaava ja kehittävä palaute on tärkeää, koska työntekijää ei saa jättää väärään käsitykseen omasta tekemisestään. Esimiehen tulee valmistautua hyvin palautteen antoon. Korjaavan palautteen antamisessa keskustelun eteneminen kysymysten avulla tuo usein paremman ja toivotunlaisen lopputuloksen. (Joki 2018 s.151)

Esimehen tulee suhtautua saamaansa palautteeseen oikein. On tärkeää, että esimies säilyttää rauhallisuuden ja luottaa omaan kykyynsä kehittyä. Tällainen suhtautuminen antaa mahdollisuuden oppia niin myönteisestä kuin kielteisestäkin palautteesta. (Juuti 2016 s. 136)

## 4 VIRTUAALITIIMI

Virtuaalitiimeistä puhuttaessa voidaan käyttää muun muassa termejä hajautettu työ tai virtuaalityö. Keskeistä kuitenkin on, että töitä tehdään kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikan välityksellä. Virtuaalitiimeille on tunnusomaista se, että työskennellään yhteisen tavoitteen eteen. (Vilkman 2016). Virtuaalitiimejä on paljon erilaisia. Näitä ovat esimerkiksi verkostoituneet tiimit, rinnakkaisryhmät, projekti- tai tuotekehitysryhmät, työskentely-, tuotanto- tai toiminnalliset tiimit, palvelutiimit, toimintaryhmät ja johtoryhmät. (Humala 2007, 9-12).

### 4.1 Virtuaalitiimin hyödyt ja haasteet

Virtuaalitiimit tuovat paljon erilaisia hyötyjä, lähestytään virtuaalitiimin hyötyjä sitten työntekijän tai työnantajan näkökulmasta. Esimerkiksi työntekijöiden keskuudessa yhteistyö kauempana työskentelevien työntekijöiden kanssa helpottuu käyttämällä erilaisia viestintävälineitä. Virtuaalinen työskentely ei vaadi matkustamista, antaa ajan- ja rahansäästöä sekä helpottaa oman elämän yhteensovittamista. Virtuaalisen työskentelyn avulla työtä voidaan tehdä myös etänä toisella toimistolla tai kotona. Etätyöstä on taloudellista hyötyä, kun ei tarvitse kulkea stressaavia pitkiä työmatkoja. Etätyön tekeminen on todettu tehokkaaksi. On myös todettu, että monet työntekijät hakevat mielellään sellaiseen paikkaan töihin, jossa on mahdollisuus joustavaan työskentelyyn. (Vilkman 2016).

Virtuaalisten tiimien avulla organisaatiot tavoittelevat kulujen vähenemistä ja nopeaa reagointikykyä dynaamisen toimintaympäristön muutoksiin, mutta tiimin toimiessa hyvin niiden etuihin voidaan lukea myös joustavuus, kasvava innovaatiokyky ja osaamisen laajempi jakaminen (Humala 2007, 7-9). Lisäksi virtuaalitiimissä ryhmätyön tulosten dokumentointi ja jakelu on nopeaa sekä se tarjoaa uusia osallistumismahdollisuuksia. Virtuaalitiimi voi parhailaan olla erittäin tuottoisa yritykselle ja työntekijöille. Menestymisen kannalta keskeisessä osassa ovat virtuaaliset yhteistyötaidot, virtuaaliset ja sosiaaliset taidot sekä virtuaaliset kommunikointitaidot (Humala 2007, 24,25).

Virtuaalitiimit ovat syntyneet teknologian kehityksen myötä, ja ne ovat yleistyneet ja kehittyneet vuosien saatossa. Jokaiselle perinteiselle organisaatiolle tulee joka tapauksessa kasvun myötä piste, jonka jälkeen sitä ei enää voi johtaa perinteisillä menetelmillä. Muutosten ja niihin liittyvien odotusten tulee olla realistia. Virtuaaliorganisaatio on kaikille häiriöille paljon herkempi kuin perinteinen organisaatio. (Guinalú & Jordán.2016).

Virtuaalitiimien perustamisvaiheessa on tärkeä kiinnittää huomiota moneen asiaan vähentääkseen mahdolliset haasteet. Virtuaalityön johtamisessa haastavaa on rakentaa toimiva tiimi ja aito yhteistyö. Yhteishengen rakentaminen vaatii enemmän suunnitelmallista työtä. Vuorovaikutus on erittäin tärkeässä osassa virtuaalitiimin toiminnassa. Virtuaalisesti työskentelevät kokevat usein ongelmaksi työyhteisön ja sosiaalisen tuen puutteen. Sosiaalinen tuki on yksi tärkeistä voimavaroista, sillä se ehkäisee työuupumuksen ja stressin kokemista sekä tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa. Esi- miestyön näkökulmasta haasteellista on myös luottamuksen rakentaminen, työsuorituksen mittaaminen, sitouttaminen yritykseen ja yrityskulttuuriin, työntekijän itsensä johtamisen taidot, työntekijän stressin määrän seuraaminen, esimiehen tavoitettavuus sekä piilevien ongelmien havaitseminen. (Vilkman 2016).

Myös yleisesti virtuaalijohtamisessa erityisiksi haasteiksi on tunnistettu muun muassa luottamuksen rakentaminen, lähivuorovaikutuksen puute, suorituksen ennustettavuus ja luotettavuus, synergian puute ja asioiden yksinkertaistaminen. (Cascio & Shurgailo. 2003). Sen takia on tärkeää, että virtuaaliorganisaation kehittämisvaiheessa kiinnitetään huomioita sisäiseen ja ulkopuoliseen verkostoon sekä panostetaan viestintään. Kun nämä asiat ovat kunnossa, voidaan luoda oma virtuaaliorganisaatio (Grönroos 2006, 170-175).

Kuten aiemmin todettiin, että luottamuksen rakentaminen on erityinen haaste virtuaalitiimissä, on se myös tärkein johtamisen väline sekä myös yksi sosiaalisten ja taloudellisten suhteiden keskeinen osatekijä organisaation suorituskyvyn ratkaisevimmista tekijöistä. Sen takia virtuaaliorganisaatiossa koordinaattorin on tärkeä saada aikaan luottamus siitä, että organisaatiota kehitetään avoimesti ja pitkäjänteisesti. (Guinalú & Jordán. 2016).

Virtuaalitiimeissä jäsenten välinen yhteistyö on erittäin tärkeää ja samalla myös erityisen haavoittuvaa. Potentiaalisten tiedonkatkosten ja erimielisyyksien riski on todella suuri. Nämä voivat aiheuttaa erilaisia konflikteja työntekijöiden kesken. Konflikteja voi olla joskus vaikea huomata virtuaalitiimeissä, koska konfliktia voi syntyä epäsuorasti esimerkiksi, kun viestin välityksellä aiheutuu erimielisyyttä eikä siihen enää palata. Tämän takia virtuaalitiimeissä tulee olla ammattitaitoinen johtaja, joka ottaa konfliktit hallintaan sekä omalla toiminnallaan pyrkii niitä estämään. (Pazos 2012.).

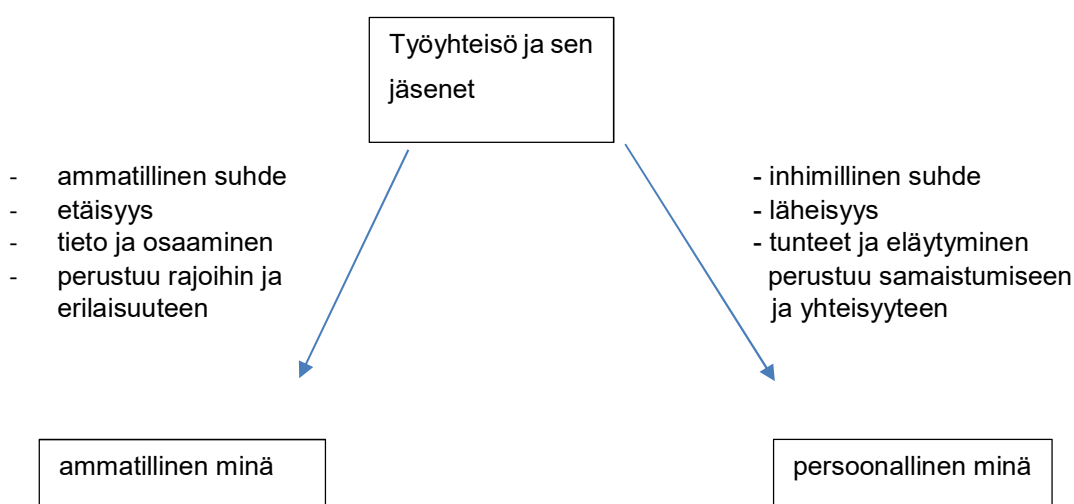
Pazos on tehnyt vuonna 2012 tutkimuksen konfliktien hallinnasta virtuaalitiimeissä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, tiimin sitoutumisella on merkittävä vaikutus tiimin saavutettaviin tuloksiin. Lisäksi ryhmät, jotka olivat aktiivisemmin mukana konfliktien ratkomisessa, pääsevät korkeampaan tulokseen ja olivat tyytyväisempiä tiimin prosessin aikana ja niiden tuloksista. Eli konfliktihallinnalla on lisävaikutus tavoitteisiin sitoutumisen ja ryhmän suorituskyvyn välillä. Sitoutuminen tiimiin tavoitteisiin on merkittävä ennuste menestyksekkäästä konfliktinhallinnasta. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että ryhmät, jotka osallistuvat entistä aktiivisemmin konfliktin estämiseen ja ratkaisemiseen, kokevat merkittävän lisäyksen sitoutumisesta tiimin tavoitteisiin ja tiimin suorituskykyyn, mikä viittaa siihen, että tehokas konfliktien hallinta voi tukea tiimityön tehokkuutta virtuaalisissa tiimeissä. (Pazos 2012.)

#### 4.2 Esimiehen rooli

Esimiestyöhön kuuluvat muun muassa ihmisten ja tavoitteiden mukainen johtaminen, palautteen antaminen, palaverikäytännöt, viestintä, tiedonkulku ja delegointi. Työyhteisön johtamisella on suuret vaikutukset työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Esimiehen tarkoitus on luoda avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja kannustaa alaisiaan niin yksilönä kuin ryhmänä. Näin ollen esimiehen on tärkeä toimia esimerkkinä ja innostuneena kehittäjänä. Esimiehen tulee tuoda yrityksen tavoitteet kaikkien tietoon ja ottaa henkilöstö mukaan suunnittelemaan sitä, miten tavoitteet saavutetaan. (Joki 2018 s.123-124).

Yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä on sen yliverlainen kyky johtaa henkilöstöään. Sen takia esimiehen valintaan tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota. Valinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, että millaisia valmiuksia heillä on hoitaa esimiestyötä. Esimies tarvitsee menestymiseen ja kehittymiseen jatkuvaa valmennusta ja aitoa kiinnostusta tehtävää kohtaan. (Joki 2018 s.123-124).

Esimiestyö on vahvasti vuorovaikutukseen nojaava ammatti. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on tukea ihmisiä ja saada heidän energiansa suunnattua kohti yrityksen tavoitteita. Esimiehen on tärkeä osata käyttää ammatillista ja persoonallista minäänsä tasapainossa. (Järvinen 2016. s.140)



Kuva 3. Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino. (Järvinen 2016).

Esimehen ammatillinen rooli perustuu julkisesti määriteltyyn johtamistehtävään. Kuitenkin se usein pitää sisällään monenlaisia asiantuntijatehtäviä tai päivittäiseen suorittavaan työhön osallistumista. Esimiehen johdettavana olevat tiimit toivovat esimieheltä erityisesti sitä, että tehtävässä toimitaan avoimesti, rehellisesti ja tasapuolisesti. Tärkeää on suhtautua alaisiin ammatillisesti. Esimiehen ammatillinen rooli on usein kylmä ja etäinen. Tämä ei yksistään toimi vaan esimiehen tulee käyttää tehtävässään myös omaa persoonallisuutta, jotta hän voi olla läheisessä ja välittömässä vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa. Esimies, joka toimii vain ammatillisesti tai persoonallisen minänsä varassa, joutuu vaikeuksiin tehtävässään. (Järvinen 2016 s. 141).

Järvinen (2016 s. 141-142) tuo teoksessaan esille sen, että pelkästään ammatilliseen rooliin vetäytyvä esimiehellä saattaa olla vaikea olla läheisessä vuorovaikutuksessa työyhteisöön, koska hän pelkää menettävänsä oman itsenäisyytensä. Tällaisessa tilanteessa on usein kyse johtajasta, joka ei luota johtajuuteensa ja joutuu pönkittämään sitä muodollisuudellaan tai välttämällä henkilökohtaista kanssakäymistä alaistensa kanssa. Toisaalta työyhteisö saattaa arvostaa tällaisen esimiehen neutraaliutta ja asiallisuutta, mutta käyttäytyminen herättää paljon myös tyytymättömyyttä, koska hänet koetaan esimiehenä etäiseksi ja kylmäksi. Nämä saattavat johtaa vuorovaikutuksen vähenemiseen ja sitä kautta saattaa syntyä uusia ongelmia.

Luottamuksen puute johtaa siihen, että esimies ei luota alaisiinsa ja hän pyrkii lisäämään kontrollia. Kontrollin lisäämisen myötä johdettavana olevat kokevat esimiehen entistä pikkumaisemmaksi ja vieraantuneemmaksi heidän arkitodellisuudestaan. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulee lisätä inhimillistä kanssakäyntiä henkilöstön kanssa. Tämä tarkoittaa lähinnä enemmän keskustelua henkilöstön parissa ja kiinnostusta heidän arkista työtä kohtaan. Esimiestyö helpottuu, mikäli esimies voi toimia rentoutuneemmin henkilöstönsä kanssa. Kuitenkin joidenkin esimiesten kanssa ongelmaksi saattaa muodostua hänen oma persoonallisuutensa ja sen hankalat luonteenpiirteet. Erityisesti hankalan persoonallisuuden omaavat esimiehet loukkaantuvat usein helposti, koska heillä on heikko itsetunto. Heidän on vaikea asettua johdettavina olevien henkilöiden asemaan ja kokea asioita heidän näkökulmastaan. (Järvinen 2016 s. 142-144).

#### 4.3 Esimiehen rooli virtuaalitiimissä

Esimiehen valitseminen virtuaalitiimille luo omat haasteet, koska siinä korostuu ihmisten johtaminen. Asioita johtamalla ei enää tietotyössä menesty. Tärkeitä ominaisuuksia esimiehellä ovat siis avoimuus vuorovaikutuksessa, delegointitaidot, proaktiivisuus, päätöksentekokyky, suunnittelu ja organisointi, innostaminen, motivointi, joustavuus, tavoitekeskeisyys ja sosiaalinen taitavuus. Hyvän etäjohtajan kriteereiksi on listattu muun muassa käyttäytyminen, tehtävä, taidot, kyvyt ja tiedot. Näiden kriteerien määrittelyssä voidaan käyttää apuna seuraavia kysymyksiä: millainen käyttäytyminen ja asenne on tehtävässä menestymisen kannalta olennaista, miten kyseinen henkilö toimii, mitkä ovat etäjohtajan työhön sisältyvät tärkeimmät työvaiheet ja -sisällöt ja mitä kyseinen henkilö

tekee, mitä osaamista tehtävässä onnistumisessa vaaditaan ja mitä asioita etäjohtajan täytyy tietää. (Vilkman 2016).

Esimiehen rooli kuitenkin täsmentyy johdettavan virtuaalitiimin tarpeiden mukaan. Virtuaalijohtaminen nähdään pitkälti osallistavana johtamisena, missä vastuu ja valta ovat jakaantuneet tiimin sisällä. Siinä pyritään huomioimaan jäsenten osaamista ja hyödyntämistä suunnittelussa ja päätöksenteossa. (Humala 2007, 23-24).

Humala (2007, 32-33) on teoksessa tuonut esille virtuaalitiimin johtajan rooleja, joilla on vaikutusta virtuaalitiimin tehokkuuteen. Näitä ovat tiimin yhteistoiminta, suunnan näyttäminen ja toiminnan koordinointi. Tiimin yhteistoiminnalla pyritään vahvistamaan yhteenkuuluvuutta, kasvattamaan luottamusta, kehittämään vaikutuskykyä ja synnyttämään ymmärrystä tiimin tehtävästä. Suunnan näyttämällä on tarkoitus edistää informaation ja ideoiden jakamista, ristiriitojen säätelyä tiimissä, tiimin koordinoinnin ja yhteensovittamisen helpottamista. Toiminnan koordinoinnilla kehitetään sosiaalista ja inhimillistä pääomaa. Esimiesten on myös kyettävä luomaan työskentelylle sellaiset edellytykset, että virtuaalitiimien ainutlaatuiset vahvuudet tulisivat hyödynnetyksi.

Koiviston ja Vartiaisen (2007) tekemän tutkimuksen mukaan tiimien vetäjät näkivät itsensä samanaikaisesti monessa toiminnallisessa roolissa. Haastattelujen kautta saatu tutkimusaineisto jaettiin kolmeen ryhmään: asioiden johtamiseen, viestintään ja ihmisten johtamiseen liittyviksi rooleiksi. Tutkimuksessa tuotiin esille tarkemmin kyseisiä rooleja ja haastateltujen henkilöiden ajatuksia kuvaamaan rooleja.

Virtuaalitiimien vetäjät huolehtivat sujuvasta viestinnästä ja kommunikaatiosta virtuaalitiimeissä, kiinnittävät huomiota tiimin sosiaalisen ilmapiirin rakentumiseen ja säilymiseen, hallitsevat tiimin työn kokonaisuutta, organisoivat koordinoivat, motivoivat, sitouttavat sekä valtuuttavat tiimin jäseniä toimimaan suhteellisen itsenäisesti. Tutkimuksessa todettiin, että virtuaalitiimien vetäjien roolien on havaittu olevan pääsääntöisesti hyvin samankaltaisia kuin paikallisten tiimien johtajien roolit. Kuitenkin virtuaalitiimeissä johtajalta vaaditaan sellaisia rooleja, jotka huomioivat tiimin johtamisen kaikkien jäsenten muodostamana kokonaisuutena. Virtuaalitiimeissä vetäjän rooleissa näytävät korostuvan tiimin jäsenten johtaminen ja koko tiimin huomioiminen. Virtuaalitiimin haasteet vaikuttavat johtamisvaatimukseen (Koivisto & Vartiainen 2007).

#### 4.4 Virtuaalitiimin johtamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta

Esimiestyön kannalta luottamuksen rakentaminen, työntekijöiden huomioiminen, motivoiminen, osallistaminen ja valmentaminen saattaa olla pinnallista ja häilyvää. Lisäksi haasteena nähdään se, miten vaikeaa on toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteistyön synnyttäminen. Monipaikkaisen tai täysin virtuaalisen tiimin kohdalla yhteishengen rakentaminen vaatii enemmän suunnitelmallista työtä. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu, ja sen kehittymistä on tärkeä edistää. Se voi olla kuitenkin haasteellista pelkän teknologian välityksellä. Virtuaalijohtajan roolissa johtamisen tavoitteena on kuitenkin yhdistää ihmisiä eikä teknologiaa (Vilkman 2016).

Sydänmaanlakan (2012) mukaan esimiehen haasteina voidaan nähdä muun muassa tavoitteellisen johtamisen onnistuminen kokonaisuudessaan. Tämä pitää sisällään yhteiset tavoitteet, miten niihin sitoudutaan, miten ne toteutetaan ja miten niitä seurataan. Myös konkreettiset tavoitteet ja niiden jatkuva seuraaminen on tärkeää. Tarvitaan tiukkaa suorituksen johtamisen prosessia. Selkeät ja ajan tasalla olevat seurantajärjestelmät ovat aiheellisia. Lisäksi haasteissa tuotiin esille yhteisen työtilan luominen, jossa vuorovaikutus ja kommunikointi on mahdollista.

Virtuaalitiimeissä esimiestyön haasteina voidaan nähdä myös työsuoritusten mittaaminen. Työsuorituksen mittaamisen sijasta olisi tärkeä kiinnittää huomiota tulosten mittaamiseen. Tulokset kertovat tehdystä työstä. Toiseksi työntekijä on saatava sitoutumaan yritykseen ja yrityksen kulttuuriin. Työntekijä ei samaistu organisaation jäseneksi, jos hän ei tunne olevansa osa työyhteisöä. Sitoutuminen on siis vahvasti sidoksissa yhteisöllisyyden kokemuksen kanssa. Kolmanneksi työntekijän itsensä johtamisen taidot ovat tärkeässä roolissa. Virtuaalitiimissä ja etätyötä tekevälle ne ovat ensiarvoisen tärkeitä, koska osa johtamisen haasteista siirtyy työntekijälle. Työntekijän tulee itse asettaa vaatimukset työnteolleen, miten työskennellä ja miten saavuttaa tavoitteet ja työn edistyminen. Näissä esimiehen on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät eivät jää tehtävien, ja erityisesti ongelmien kanssa yksin (Vilkman 2016).



## 5 KYSELYTUTKIMUS ESIMIEHILLE

Lomakekysely voidaan toimittaa vastaanottajalle esimerkiksi postitse tai sähköisesti. Lomakekyselyllä kerätyn aineiston avulla voidaan testata hypoteeseja ja kerätty aineisto voidaan helposti kvantifioida. Kysymysten laadinnassa tulee olla huolellinen ja pohtia, miten niiden muotoilun avulla saadaan mahdollisimman hyvin vastaus tutkimuskysymykseen. Kysymykset voidaan jakaa niistä saatavan tiedon mukaan avoimiin ja suljettuihin kysymyksiin. Suljetut kysymykset ovat strukturoituja kysymyksiä, joissa ovat valmiit vastausvaihtoehdot ja vastauksissa saadaan tietoa vain niiden vaihtoehtojen osalta, joita kysymyksessä on esitetty. Avoimissa kysymyksissä on tärkeä käyttää kysymyssanoja kysymysten laadinnassa, jotta vastaaja ei voi vastata niihin yhdellä sanalla. Lisäksi on tärkeä välttää johdattelevia kysymyksiä, koska niiden käyttö tutkimuksessa voi asettaa työn luotettavuuden kyseenalaiseksi, jos vastauksia käytetään tulkinassa hyväksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009 s. 74-75 ; Kananen 2014 s. 88-90).

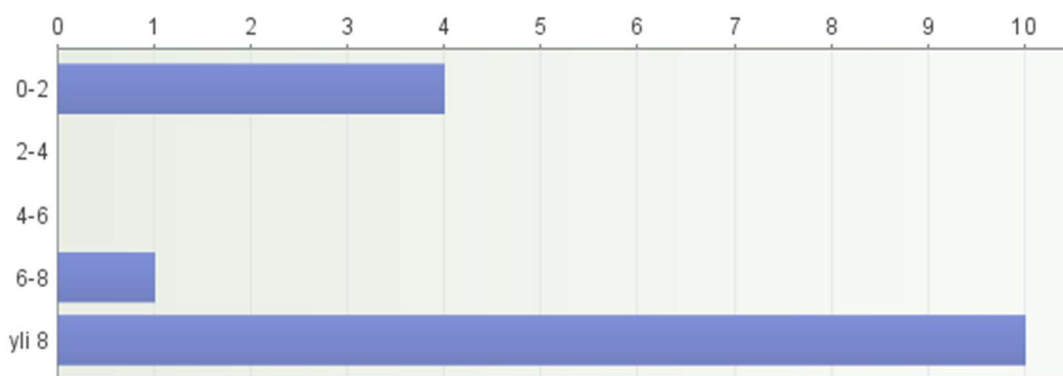
Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta. Jokaista tutkimuskysymystä tarkasteltiin kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen kysymykset jaettiin kategorisesti neljään eri osa-alueeseen, joilla haluttiin selvittää virtuaalijohtamiseen, luottamukseen, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen sekä palautteeseen ja esimiestyön kehittämiseen liittyviä asioita. Kysymyksiä lomakekyselyyn tuli yhteensä 28 kappaletta. Kyselyssä käytettiin avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Lisäksi joihinkin kysymyksiin oli liitetty avoin jatkokysymys. Avoimilla kysymyksillä saatiin haluttuihin kysymyksiin vastaajilta yksityiskohtaisemmat vastaukset.

Tutkimus toteutettiin käyttämällä Webropol-kyselytutkimustyökalua. Tutkimus lähetettiin Kelassa 55 esimiehelle. Tutkimus oli kohdennettu sellaisille esimiehille, joilla on virtuaalisesti johdettavia tiimiläisiä. Linkki kyselyyn lähetettiin saatekirjeen (liite 1) kanssa sähköpostitse. Saatekirjeessä kerrottiin kyselyn tarkoituksesta, tutkimuskohteesta ja kyselyn tekijästä. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin, että kyselyyn vastaamiseen menee noin 15-30 minuuttia, ja että kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja se tapahtui anonymisti. Vastausaikaa oli puolitoista viikkoa.

## 5.1 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan Kelan esimiehille suunnatun kyselylomaketutkimuksen tuloksia. Tutkimustulokset on jaettu yleisiin vastauksiin sekä virtuaalijohtamista, luottamusta, vuorovaikutusta sekä palautetta ja kehitystä koskeviin aihealueisiin.

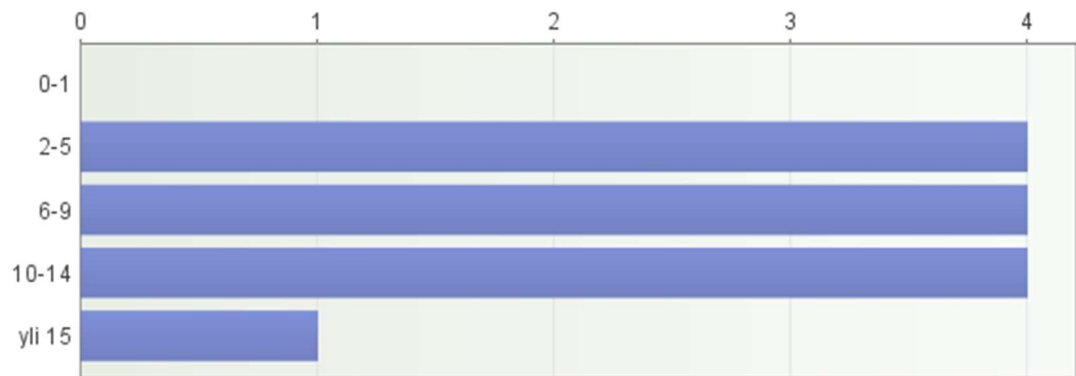
Tutkimus lähetettiin 55 esimiehelle ja vastauksia saatiin määräpäivään mennessä 15 kappaletta. Kysymyksessä yksi selvitettiin, että kuinka kauan esimies on työskennellyt Kelassa esimiestehtävissä. Tähän kysymykseen vastasi 15 henkilöä. Kuten kuviosta 1 on nähtävillä, vastanneista esimiehistä 10 henkilöä on työskennellyt Kelassa yli 8 vuotta esimiestehtävissä, joka vastaa hieman yli 65 prosenttia kaikista vastanneista. Tämän lisäksi neljä henkilöä on työskennellyt Kelassa 0-2 vuotta ja yksi henkilö 6-8 vuotta.



Kuvio 1. Esimiestyöskentelyvuodet Kelassa.

## 5.2 Virtuaalijohtaminen

Kysymyksellä kaksi haluttiin selvittää, kuinka monta tiimiläistä esimiehillä on virtuaalisesti johdettavana. Kuviossa 2 esitettyyn kysymykseen vastasi 13 esimiehistä, joten kahden henkilön osalta ei ole tietoa virtuaalisesti johdettavien tiimiläisten määrästä. Jokaisella kysymykseen vastanneella esimiehellä on vähintään kaksi virtuaalisesti johdettavaa tiimiläistä. Vain yhdellä esimiehellä on yli 15 virtuaalisesti johdettavaa henkilöä.



Kuvio 2. Virtuaalisesti johdettavien määrä.

Kysymyksellä kolme haluttiin selvittää, onko virtuaalijohtaminen koettu haasteelliseksi. Kuten kuviosta 3 on nähtävillä 12 esimiestä eli noin 80 prosenttia vastanneista ei ole kokenut virtuaalijohtamista haasteelliseksi. Vain kaksi esimiestä on kokenut virtuaalijohtamisen haasteelliseksi ja yksi henkilö ei ole ollut varma vastauksestaan. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



Kuvio 3. Virtuaalijohtamisen haasteellisuus.

Kysymys neljä oli avoin kysymys ja sen avulla haluttiin selvittää, mitkä koetaan suurimmaksi haasteeksi virtuaalijohtamisessa. Tähän kysymykseen saatiin 10 vastausta. Monet vastaajista toivat esille yhteydenpidon haastavuuden, lähivuorovaikutuksen puutteen, läsnäolon puutteen ja luottamuksen. Lisäksi esille tuotiin sitä, että tiimiläinen tulisi nähdä vähintään kerran vuodessa kasvokkain, jotta tiimiläisen jaksamisesta saisi paremman kokonaiskuvan. Kelassa käytössä olevan Skype toimii lähtökohtaisesti virtuaalijohtamisen yhteydenpitovälineenä sähköpostin lisäksi. Kuitenkin Skype koettiin joidenkin asioiden viestintään hankalaksi.

Konkreettinen yhteydenpito on haastavaa. Skypellä asiointi toimii useimmiten. Nykyään vakuutuspiirit ovat niin suuria, ettei live- johtaminen onnistu. Joidenkin asioiden viestintä Skypellä hankalaa.

Haasteet ovat samat kuin johtamisessa yleensäkin: oikea vuorovaikutuksen määrä, keskinäinen luottamus, yhteinen suunta jne.

Päivittäisen fyysisen vuorovaikutuksen puuttuminen. Yhteydenpito on useimmiten työhön liittyvää ja aidon suhteen luominen tiimiläisiin haastavaa. Etänä haasteena myös päivittäisten fiilisten näkyminen.

Työkykyyn liittyvät asiat, kun ei tiimiläinen ole koko ajan "silmien alla" ja haasteita työkyvyn kanssa. Säännölliset Skype-tapaamiset eivät korvaa lähiesimiehen läsnäoloa. Esimiehen ja tiimiläisen arkaluontoiset keskustelut keskenään, vaikea löydä rahoitettua työpistettä. Avokonttorit/jaetut työhuoneet vaikeuttavat ajantasaista luottamuksellista keskustelua ja yhteydenpitoa.

Mitä tarkoittaa virtuaalijohtaminen? Käsite on outo. Minulla on alaisia, jotka työskentelevät etänä ja eri konttorissa, vai että on alaisia, joita substanssijohdan, mutta heillä on joku muu esimies?

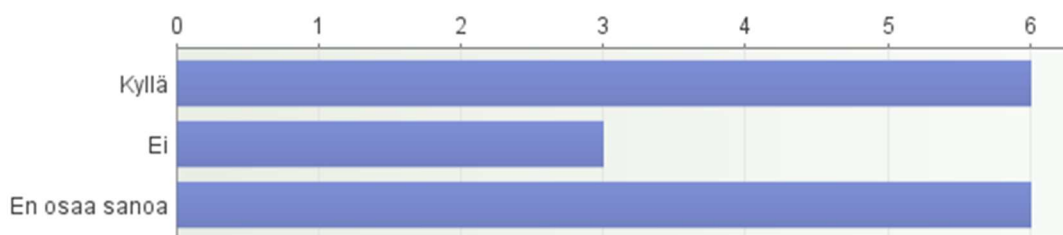
Vaatii hyvää esimiestyötä sekä yhteistyötaitoja.

Huomaako asioita, joita ei älyä kysyä tai joita tiimiläiset eivät kerro.

Kasvokkain pitäisi nähdä ainakin kerran vuodessa. Saisi paremman kokonaiskuvan toisen jaksamisesta.

Suurin haaste on se ettei välttämättä fyysisesti näe toista henkilöä. Kun kohtaa kasvotusten on mielestäni helpompi huomata onko jokin vialla tmv. Asiat ehkä helpompi peittää virtuaalisessa kohtaamiselle.

Kysymyksellä viisi haluttiin selvittää, onko virtuaalijohtaminen kehittänyt tai muuttanut johtamistaitoja. Tähän kysymykseen saatiin 15 vastausta. Kuten kuviosta 4 on nähtävillä, että virtuaalijohtaminen kehittänyt tai muuttanut kuuden henkilön johtamistaitoja. Saman verran vastaajista ei osaa sanoa, että onko se kehittänyt tai muuttanut johtamistaitoja. Yhden vastaajan johtamistaitoja virtuaalijohtaminen ei ole kehittänyt tai muuttanut.



Kuvio 4. virtuaalijohtamisen vaikutus johtamistaitoihin.

Edelliseen kysymykseen liittyi jatkokysymys, mikäli vastaaja vastasi kysymykseen kyllä. Edelliseen kysymykseen kyllä vastasi kuusi esimiestä. Jatkokysymykseen kuusi, joka oli avoin kysymys, saatiin viisi vastausta. Vastauksissa tuli esille se, että johtamisen keinoja on pitänyt pohtia erilaisen toimintaympäristön takia ja sen koettiin tuoneen työn tekemiselle uusia positiivisia ulottuvuuksia.

Etenkin kirjallinen viestintä on muuttunut konkreettisemmaksi.

Johtamisen keinoja on tietysti pitänyt pohtia juuri tähän toimintaympäristöön liittyen. En-tistäkin tärkeämpänä pidän tiimin/ryhmän yhteisiä palavereja, jotka nyt pidetään Skypenä.

Outlookin kalenterin ajantasainen pitäminen, tiimiläisiltä odotan enemmän valmistautu-mista ennen yhteydenpitoa, odotan aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta

Maailma on avartunut. virtuaalijohtaminen on tuonut työn tekemiselle uusia positiivisia ulottuvuuksia.

Johtamistyylistäni on tullut rennompaa - saattaa johtua kyllä kokemusvuosistakin.

### 5.3 Luottamus

Luottamuksen osalta haluttiin selvittää esimiehen ja tiimiläisten välistä luottamusta ja sen rakentamista. Kysymyksessä seitsemän haluttiin selvittää luottavatko esimiehet tiimensä jäseniin. Kuten kuviosta 5 on nähtävillä, kaikki vastanneista luottavat tiimensä jäseniin. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



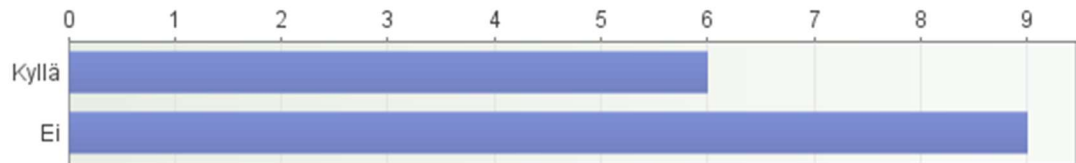
Kuvio 5. Luottamus tiimiläisiin.

Kysymyksellä kahdeksan haluttiin selvittää, luottavatko tiimiläiset esimiehen esimiestyön laatuun. Kuviosta 6 on nähtävillä, että kaksitoista vastanneista koki, että tiimiläiset luottavat esimiestyön laatuun. Vain kolme vastaajista ei osannut sanoa vastausta. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



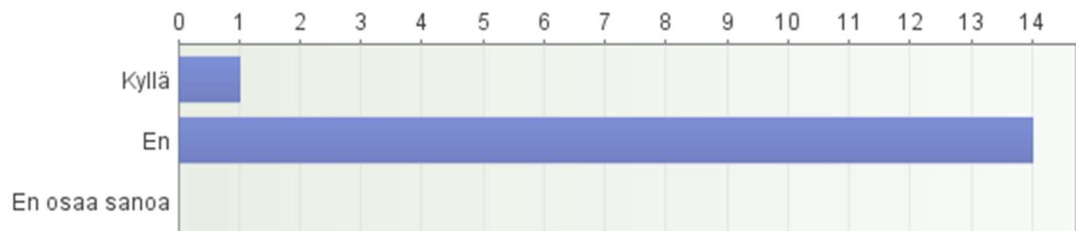
Kuvio 6. Tiimiläisten luottamus.

Kysymyksessä yhdeksän haluttiin selvittää, vaikuttaako lähivuorovaikutuksen puute luottamuksen määrään. Kuviossa 7 on nähtävillä, että vastanneista esimiehistä kuuden mukaan lähivuorovaikutuksen puutteella on vaikutusta luottamuksen määrään. Kuitenkin yhdeksän vastanneista ei ole kokenut sen vaikuttaneen luottamuksen määrään. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



Kuvio 7. Lähivuorovaikutuksen puutteen vaikutus luottamuksen määrään.

Kysymyksellä kymmenen haluttiin selvittää tarvitsevatko esimiehet tukea luottamuksen rakentamiseen. Kuviossa 8 on nähtävillä, että vastaajista vain yksi koki tarvitsevansa tukea luottamuksen rakentamiseen. Muut esimiehet eivät koe tarvitsevansa tukea luottamuksen rakentamiseen. Tähän kysymykseen saatiin 15 vastausta.



Kuvio 8. Tuki luottamuksen rakentamiselle.

Kysymyksellä 11 haluttiin selvittää, että onko esimies pyrkinyt parantamaan luottamusta tiiminsä jäseniin. Kuviossa 9 on havaittavissa, että vain yksi esimies ei ole pyrkinyt parantamaan luottamusta tiimiläisten kanssa. Loput vastanneista ovat pyrkineet parantamaan luottamusta tiimin jäseniin. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



Kuvio 9. Luottamuksen parantaminen.

Edelliseen kysymykseen sisältyi jatkokysymys, mikäli vastasi, että on pyrkinyt parantamaan luottamusta tiimin jäseniin. Avoimella jatkokysymyksellä 12 haluttiin selvittää, miten luottamusta on parannettu. Aiempaan kysymykseen kyllä vastanneita oli 14 ja vain 12 vastasi jatkokysymykseen. Suurin osa vastanneista toi esille läsnäolon, yhteydenpidon ja yhteiset palaverit.

Olemalla läsnä, kuuntelemalla tiimiläisiä

Kiinnitän huomiota aiempaa enemmän konkretiaan. Suuremmat viestit, vältän mahdollisuutta monimutkaisiin tulkintoihin.

Yhteiset palaverit säännöllisesti. Avoin ja aktiivinen tiedonkulku. Tiimiläisten asiantuntemuksen hyödyntäminen/vaikutusmahdollisuudet. Johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus.

Kuunnellut palautteita ja kehitysideoita, toteuttanut niitä, pyrkinyt tekemään mitä lupaa ja olemaan yhteydessä.

Organisaatiomuutoksen myötä uusia tiimiläisiä, joiden kanssa luottamuksen rakentaminen on lähtenyt alusta. Luottamus vaatii etenkin alussa säännöllistä yhteydenpitoa, sekä virtuaalisesti että tapaamalla

Samaten kuin kotietätyössä, työntekoa vaatii sekä esimiehen että tiimiläisen luottamusta toisiinsa. Keskustelemme avoimesti keskenämme jos ilmenee kysymyksiä/huomaan puutetta/palautetta tulee muualta

Järjestämällä läsnäolokokouksen.

Luottamuksen ja yhdessä tekeminen tulee olla osa jokapäiväistä esimiestyötä. Pyrin olemaan kaikkiin tiimin jäseniin toimipisteestä riippumatta yhtäläisesti yhteydessä. Lisäksi käyn suht säännöllisin väliajoin tapaamassa eri toimipisteen tiimiläisiäni.



Antamalla enemmän vastuuta.

Esim. lähetän joka ma aamu ns. viikko-infon s-postilla, johon koostan tulevaa viikkoa. Muualla istuvia käyn tapaamassa n. 1krt/kk. Arkiset keskustelut (ei vain kelpoja ja palautekeskusteluja).

Olemalla enemmän tiimiläisten tavoitettavissa, käymällä syömässä heidän kanssa yms yhteistä tekemistä.

Kysymyksellä 13 haluttiin selvittää, onko esimies huomannut toimensa vaikuttaneen luottamuksen kehittämiseen tiimin henkilöstön välillä. Vastausten perusteella esimiehet ovat tehneet paljon erilaisia toimia luottamuksen parantamiseksi. Kuten kuviosta 10 on nähtävillä, vastanneista 12 esimiestä on kokenut luottamuksen kehittyneen tehtyjen toimien pohjalta. Kolme esimiestä ei osannut sanoa vastausta. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



Kuvio 10. Toimien vaikutus luottamuksen määrään.

#### 5.4 Vuorovaikutus ja sitoutuminen

Vuorovaikutuksen osalta haluttiin selvittää, että miten vuorovaikutus toimii virtuaalitiimeissä. Lisäksi haluttiin selvittää tiimiläisten sitoutumista Kelaan ja asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi selvitettiin, miten esimies motivoi tiimiläisiä saavuttamaan tavoitteet.

Kysymyksellä 14 haluttiin selvittää, koetaanko vuorovaikutuksen olevan avointa tiimiläisten kanssa. Kuviosta 11 on nähtävillä, että vain yksi vastaajista ei osannut sanoa, onko vuorovaikutus avointa. Muiden vastaajien mielestä vuorovaikutus on avointa. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



Kuvio 11. Avoin vuorovaikutus.

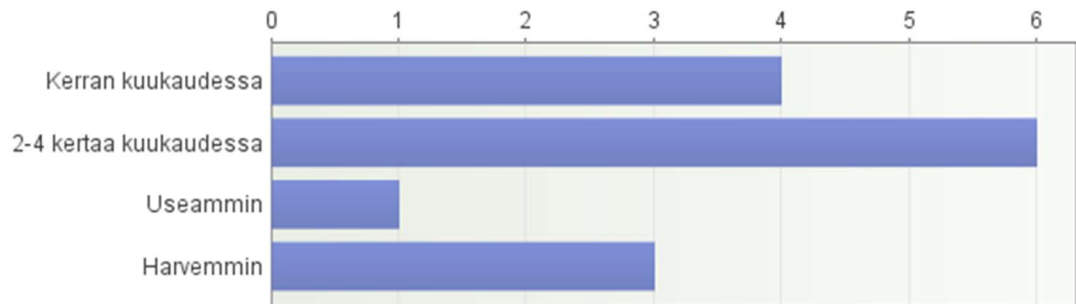
Kysymyksellä 15 haluttiin selvittää, onko esimiehellä tarpeeksi aikaa olla tiimiläisten tavoitettavissa ja tukena. Kuviossa 12 on nähtävillä, että 12 vastanneista esimiehistä koki, että heillä on tarpeeksi aikaa olla tiimiläisten tavoitettavissa ja tukena. Vain kolme esimiehistä koki, että aikaa on harvoin. Tähän kysymykseen saatiin vastauksia 15 kappaletta.



Kuvio 12. Aika tiimiläisten tukena.

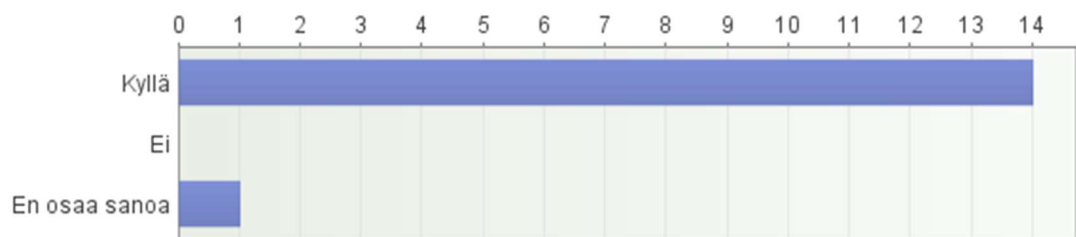
Kysymyksellä 16 haluttiin selvittää kuinka usein esimies pitää tiimiläisten kanssa säännöllisiä palavereja? Vastausten perusteella Kelassa pidetään tiimiläisten kanssa säännöllisiä palavereja.

nöllisiä palavereja kuten kuviosta 13 on nähtävillä. Neljän vastaajan mukaan niitä pidetään kerran kuukaudessa, kuuden vastaajan mukaan 2-4 kertaa kuukaudessa, yhden vastaajan mukaan useammin ja kolmen vastaajan mukaan harvemmin. Tähän kysymykseen vastauksia saatiin 14 kappaletta.



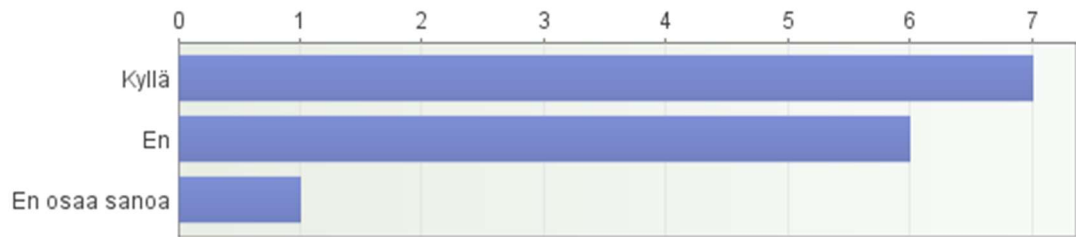
Kuvio 13. säännöllisten palaverien määrä.

Kysymyksellä 17 haluttiin selvittää, toimiiko tiimin välinen viestintä molempiin suuntiin. Kuviosta 14 on nähtävillä, että 14 esimiehen mielestä viestintä toimii. Vain yksi vastaajista ei osannut sanoa vastausta asiaan. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



Kuvio 14. Tiimin välinen viestinnän toimivuus.

Kysymyksellä 18 haluttiin selvittää, kaipaako esimies enemmän aikaa tiimiläistensä kanssa. Vastausten perusteella puolet esimiehistä kaipaavat enemmän aikaa tiimiläisten kanssa. Vastaajista kuusi ei kaipaakaan lisää aikaa tiimiläisten kanssa ja yksi vastanneista ei ole osannut sanoa vastausta, kuten kuviosta 15 on nähtävillä. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 14 kappaletta.



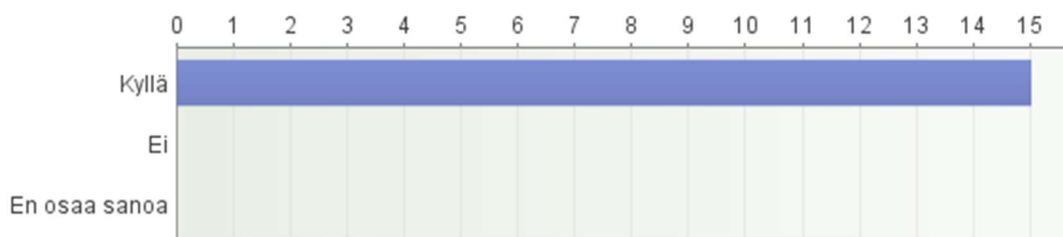
Kuvio 15. Lisäaika tiimiläisten kanssa.

Kysymyksellä 19 haluttiin selvittää, ovatko esimiehen mielestä tiimin jäsenet sitoutuneita yritykseen ja sen tavoitteisiin. Vastausten perusteella esimiehet ovat sitä mieltä, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yritykseen ja sen tavoitteisiin. Tulosten perusteella kaikki esimiehet ovat sitä mieltä, että sitoutuminen on vähintään hyvää tasoa. Taulukossa yksi on kuvattu vastausten keskiarvo, joka on 4,53. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.

Taulukko 1. Tiimin jäsenten sitoutuminen yritykseen ja sen tavoitteisiin.

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Ei	0	0	1	5	9	Kyllä	15	4,53

Kysymyksellä 20 haluttiin selvittää, että ovatko yhteiset toimintatavat kaikille tiimin jäsenille selvät. Vastausten perusteella toimintatavat ovat kaikille tiimin jäsenille selvät, kuten kuviossa 16 on nähtävillä. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



Kuvio 16. Toimintatapojen selvyys tiimin jäsenille.

Avoimella kysymyksellä 21 haluttiin selvittää, miten esimies motivoi tiimiläisiä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tulosten perusteella esimiehet ovat keskustelleet, antaneet palautetta ja kannustaneet tiimiläisiä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Lisäksi on pyritty löytämään keinoja, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 10 kappaletta.

Rohkaisu, kannustaminen. Perusteiden selkiyttäminen.

Yhteisen tilannekuvan ylläpito on tärkeää, jolloin jokainen pystyy peilaamaan omaa työtänsä kokonaisuuteen. Henkilökohtainen palaute täydentää tätä hyvin.

Tavoitteisiin motivoiminen on haasteellista Kelassa, koska tavoitteet ja tulokset koetaan osittain raskaina. Tässä on Kelassa isoja muutoksia tulevaisuudessa.

Yhteistyössä tiimiläisten kanssa, keskustelemalla avoimesti, korostamalla sitä ettei kukaan ole yksin, luottamuksella, rakentavalla palautteella, kiitoksella

Työ on mielekästä kun tavoitteita saavutetaan. Olen oikeasti läsnä ja kuuntelen tiimiläisiä kun heillä on haastetta tavoittaa asetettuja tavoitteita, yritämme yhdessä löytää käytännön keinoja

Minä kerron tavoitteet selkeästi. Eri yksilöt löytävät työmotivaatiota eri reittejä.

Tavoitteen kirkastaminen. Miksi me teemme tätä työtä ja mikä kunkin rooli on kokonaisuudessa.

Keskustelut

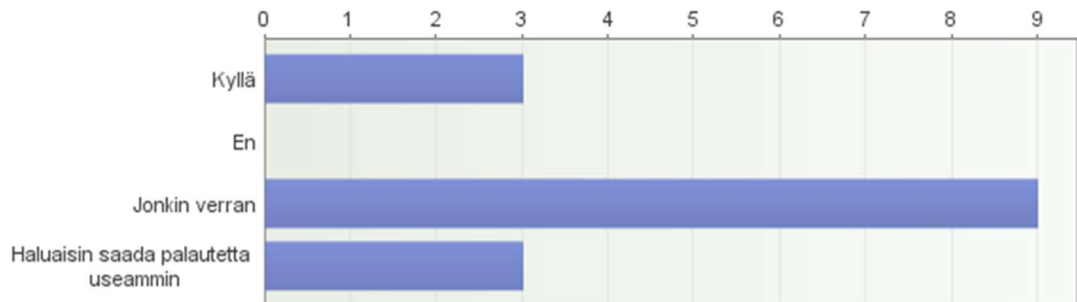
Kannustamalla, antamalla palautetta.

Keskustelujen ja palautteiden kautta.

## 5.5 Palaute ja kehitys

Palautteeseen liittyvien kysymysten avulla haluttiin selvittää, toimiiko palautteenanto molempiin suuntiin hyvin. Lisäksi haluttiin selvittää esimiehen omaa kehittymistä tukevia keinoja.

Kysymyksellä 22 haluttiin selvittää, saako esimies palautetta tiimiläisiltä omasta esimiestyöstä. Kuten kuvio 17 on nähtävillä, esimiehet saivat palautetta tiimiläisiltä. Kolme vastaajista vastasi kysymykseen kyllä, jonka perusteella voidaan katsoa, että he ovat tyytyväisiä palautteen määrään. Yhdeksän vastaajista sai jonkin verran palautetta. Kolme esimiehistä haluaisi saada palautetta useammin. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



Kuvio 17. Palautteen määrä.

Kysymyksellä 23 haluttiin selvittää, saako esimies tarpeeksi tukea esimiestyössä onnistumiseen. Kuten kuvio 18 on nähtävillä, esimiehet kokivat pääsääntöisesti saavansa

tukea esimiestyössä onnistumiseen. Vain yksi vastaajista kertoi, että ei saa tarpeeksi tukea, ja yksi ei osannut sanoa vastausta. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



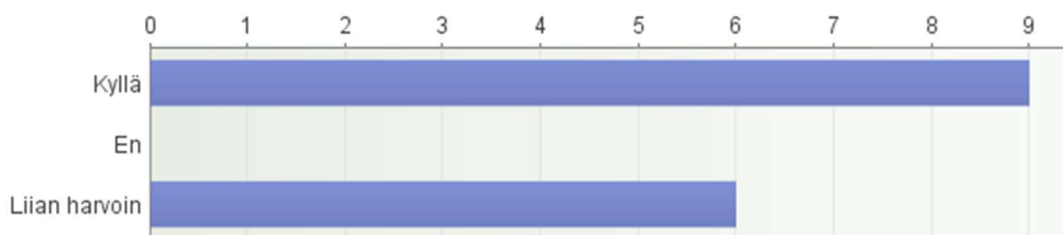
Kuvio 18. Tuki esimiestyössä onnistumisen kannalta.

Kysymyksellä 24 haluttiin selvittää, että onko esimiehiä kannustettu osallistumaan esimieskoulutuksiin. Kuviossa 19 on nähtävillä, että kaikkia esimiehiä on kannustettu osallistumaan esimieskoulutuksiin. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



Kuvio 19. Esimieskoulutuksiin osallistuminen.

Kysymyksellä 25 haluttiin selvittää, että saako esimies omalta esimieheltään palautetta. Kuviosta 20 on nähtävillä, että kaikki esimiehet saavat palautetta omalta esimieheltään. Kuitenkin vastaajista kuusi oli sitä mieltä, että palautetta saa liian harvoin. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 kappaletta.



Kuvio 20. Esimieheltä saatava palaute.

Kysymyksellä 26 haluttiin selvittää, että onko esimiehille laadittu henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jonka avulla seurataan omaa osaamista ja osaamisen kehittymistä. Kuviosta 21 on nähtävillä, että vain yhdelle vastanneista esimiehistä on laadittu henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 14 kappaletta.



Kuvio. 21. Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma



Kysymyksellä 27, joka oli avoin kysymys, haluttiin selvittää, millaista koulutusta esimiehet kaipaisivat esimiestyön tueksi. Vastausten perusteella koulutuksiin ollaan oltu tyytyväisiä. Kuitenkin esiin tuotiin toive HR-asioiden tietämyksen tarpeesta omassa työssä. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin kuusi kappaletta.

Koulutuksia on tarjolla ihan mukavasti, varsinkin alussa. Jonkinlainen mentori kiinnostaisi kovasti.

Hyviä koulutuksia on ollut tähän saakka, lisää saman tyyppisiä, ei tule mieleen mitään erityistä

En kaipaa tämän enempää tukea.

Esimieskoulutuksia on aika paljon ollut tarjolla, tärkeimpiä varmaan siltä osin, kun koetaan oppia oivalluttamaan ja valmentamaan

Kaipaisin enemmän tietoa HR-asioista (osittaiset hoitovapaat ym. mitä tulee vastaan tässä omassa työssä).

## 6 KEHITTÄMISEHDOTUS

Tulosten perusteella on nähtävillä, että Kelassa virtuaalisesti johtavat esimiehet ovat lähtökohtaisesti tyytyväisiä esimiestyöhönsä ja yhteistyöhön tiimiläistensä sekä omien esimiestensä kanssa. Vastauksissa oli selkeästi vaihtelevuutta. Tulosten perusteella vain yhdelle vastanneista esimiehistä on laadittu henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Näin ollen tutkimuksen tulosten ja teorian pohjalta valitsin kehittämisehdotukseksi henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laadinnan Kelan esimiehille. Esimiehen oma kehittyminen on avainasemassa esimiestyössä onnistumisessa. Kelassa on paljon erilaisia koulutuksia, jotka on suunnattu esimiesasemassa työskenteleville henkilöille. Tulosten perusteella kaikki vastanneista ovat saaneet kuitenkin osallistua koulutuksiin ja siihen on myös kannustettu.

Nykytilanteesta huolimatta Kelan olisi hyvä panostaa esimiesten henkilökohtaisen kehittämissuunnitelmien laadintaan, koska se tukee esimiestyössä menestymistä. Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tärkeyttä korostettiin monissa teoriaosuuden lähteissä. Kuten (Joki 2018 s. 124-125) teoksessaan toi esille, että kehittämissuunnitelmassa kartoitetaan perusteellisesti esimiehen osaaminen, tärkeimmät tehtävät nyt ja tulevaisuudessa. Esimiehen kouluttaminen on siis avain asemassa yrityksen menestymisen kannalta ja on tärkeä, että se on räätälöity jokaisen vahvuudet ja heikkoudet huomioiden.

Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laadinta on hyvä tehdä heti esimiehen aloittaessa Kelassa ja sen kehittämissuunnitelman tulisi olla sellainen, johon olisi helppo lisätä tai muuttaa siihen kirjattuja asioita. Henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa voisi tarkastella aina esimerkiksi kehitys -ja palkkauskeskustelujen yhteydessä sekä tarvittaessa useammin. Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman avulla myös Kelan esimiesten kouluttajat saisivat varmasti hyviä ideoita tuleville koulutustarpeille ja koulutuksia voitaisiin täsmentää tietyille kohderyhmille havaittujen koulutustarpeiden pohjalta.

Tässä osiossa esittelen teoriaosuuden pohjalta laatimani mallin esimiehen henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman rungoksi. Kehittämissuunnitelman tulee olla sellainen, että sitä on helppo muokata aina esimiehen työtehtävät ja osaamistaso huomioon ottaen.

Henkilökohtainen kehittämissuunnitelmaan olisi hyvä sisällyttää perustietojen lisäksi ainakin seuraavia asioita:

- Kuinka kauan olet työskennellyt Kelassa?
- Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä Kelassa?
- Muu esimiestyökokemus
- Esimiehen tärkeimmät työtehtävät tällä hetkellä?
- Esimiehen tärkeimmät työtehtävät tulevaisuudessa?

Virtuaalitiimin esimies:

- Onko aiempaa kokemusta virtuaalijohtamisesta?
- Kuinka monta virtuaalisesti johdettavaa tiimiläistä esimiehellä on?
- Onko esimies tai esimiehen esimies saanut palautetta esimiehen toiminnasta virtuaalitiimin jäseniltä? Positiiviset ja negatiiviset palautteet.
- Miten on rakentanut luottamusta tiimiläisten välillä? Miten on siinä onnistunut?

Esimiehen osaamisen arviointi tällä hetkellä tasolla 1-5.

- avoimuus vuorovaikutuksessa
- delegointitaidot
- proaktiivisuus
- päätöksentekokyky
- suunnittelu ja organisointitaidot
- innostaminen, motivointi, joustavuus
- tavoitekeskeisyys ja sosiaalinen taitavuus.

Kehitystarpeet

Yksilöidyt koulutustarpeet

Seuraava tapaaminen tai seurantaväli

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä on tärkeä arvioida sen luotettavuutta. Tutkimuksen tavoitteiden voidaan todeta onnistuneen siten, että tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Vaikka vastauksia saatiin, on kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta tärkeä tarkastella kriittisesti. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin tai reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan monesti toimintavarmuutta tai pysyvyyttä ja validiteetilla pätevyyttä. (Saaranen-Kauppinen. A. & Puusniekka.2006).

Reliabiliteetilla eli mittarin tai menetelmän luotettavuudella viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, toisin sanoen käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. (Anttila 2006, s.515- 517).

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Ongelmaksi voi muodostua se, miten määritellään juuri sen oikean tavan määritelmä. (Kananen 2009. s.87)

Tässä työssä linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin 55 esimiehille sähköpostilla. Vastauksia kyselytutkimukseen saatiin yhteensä 15 kappaletta. Jokaiseen vastaukseen ei kuitenkaan saatu 15 vastausta, koska osa vastauksista oli jatkokysymyksiä eikä mitään vastauksia ollut merkitty pakollisiksi. Vastaukset kysymyksiin tulivat kirjallisessa muodossa, joten muuta tietoa vastaajilta ei saatu.

Vastausten perusteella kaksi henkilöä ei ollut vastannut kysymykseen koskien virtuaalisesti johdettavien tiimiläisten määrään. Lisäksi yhdessä avoimessa vastauksessa oli kysytty mitä tarkoittaa virtuaalijohtaminen. Näin ollen vastausten perusteella tutkimukseen vastanneiden virtuaalijohtamisesta ei ole täyttä varmuutta, joten voi olla, vastaajien joukossa oli henkilöitä, joilla ei ole virtuaalisesti johdettavia tiimiläisiä. Tutkimustuloksia ei kaikilta osin voida pitää täysin luotettavina, koska kaikkiin kysymyksiin ei saatu vastausta eikä kaikkien virtuaalijohtajuudesta ole varmuutta. Voidaan kuitenkin todeta tutkimuksen onnistuneen, koska kyselyyn saatiin lyhyestä vastausajasta riippumatta kuitenkin vastauksia ja avointen kysymysten kautta saatiin tutkimuksen kannalta tärkeitä lisätietoja.

Lisäksi tutkimuksen kaikki vaiheet on kuvattu tarkasti, mikä lisää sen luotettavuutta validiteetin näkökulmasta.

Kuten tekstissä on aiemmin todettu ovat virtuaalitiimit ja virtuaalijohtaminen nykypäivää ja tulevaisuutta. Perinteiset johtamistyylit ovat muuttuneet paljon viimeisten vuosikymmenten aikana teknologian kehittymisen ja digitalisaation myötä. Muutokset ovat aiheuttaneet monissa yrityksissä erilaisia organisaatiomuutoksia. Myös virtuaalitiimien lisääntyminen ja etätyöt ovat vaikuttaneet osaltaan muutokseen. Virtuaalitiimi voi parhaillaan olla erittäin tuottoisa yritykselle niin kuin työntekijöilleen. Menestymisen kannalta keskeisessä osassa ovat virtuaaliset yhteistyötaidot, virtuaaliset ja sosiaaliset taidot sekä virtuaaliset kommunikointitaidot. Toisaalta virtuaalitiimeissä on sellaisia haasteita, joita perinteisessä tiimissä ei ole havaittu niin paljoa. Virtuaalitiimeissä erityiksi haasteiksi on tunnistettu luottamuksen puute, lähivuorovaikutuksen puute, suorituksen ennustettavuus ja luotettavuus sekä synergian puute.

Kehittämistehtävän tulosten mukaan Kelan esimiehet luottavat tiimiläisiin ja suurin osa esimiehistä uskoo, että tiimiläiset luottavat esimiehen työskentelyyn. Osa vastanneista toi esille lähivuorovaikutuksen puutteen ja sen luomat haasteet. Vuorovaikutus saattaa jäädä pinnalliseksi eikä esimies välttämättä huomaa, mikäli tiimin jäsenellä on esimerkiksi jotain vaikeuksia työskentelyssään.

Se miten virtuaalitiimistä saadaan kaikki hyödyt irti ja haasteet minimoitua onkin oma asiansa. Tästä syystä esimiehellä ja tiimin johtamisella on suuri merkitys sen menestyksen kannalta. Monissa käytetyissä lähteissä tuotiinkin esille se, että virtuaalitiimejä tulee johtaa eri tavoin kuin perinteistä tiimiä, jossa esimies on koko ajan läsnä. Esimiehen tulee pyrkiä luomaan henkilökohtaisia suhteita henkilöstön kanssa. Hyvät suhteet helpottavat virtuaalitiimin johtamista sekä lisäävät luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimiehen on siis oltava osaava ammattilainen, ja olla valmis kehittämään osaamistaan tulevaisuudessa. Edellä kuvatun takia myös esimiehen kehittymistä olisi tärkeä seurata henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman avulla. Tutkimusten tulosten pohjalta laadittiin henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman malli, jota voidaan hyödyntää osana esimiestyön kehittämistä niin virtuaalitiimeissä kuin perinteisissäkin tiimeissä.

## LÄHTEET

- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi
- Dixon, N. 2017. Learning together and working apart: routines for organizational learning in virtual teams. *The Learning Organization*, Vol. 24 Issue: 3, pp.138-149.
- Guinalú, M., Jordán, P. 2016. Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish Journal of Marketing - ESIC* (2016) 20.
- Grönroos. M. 2003. Mahdollisuuden aika- kohti virtuaalista organisaatiota. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Cascio, WF., & Shurgailo, S. (2003), HBR Making Virtual Teams Work, *E-Leadership and Virtual Team, Organizational Dynamics*, 31 (4) 362-376.
- Hakonen, M., Kokko, N & Vartiainen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Humala, I.2007. Johda verkossa- virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansaneläkelaitos 2019 a. Kelan organisaatio. Viitattu 14.3.2019. <https://www.kela.fi/organisaatio>
- Kansaneläkelaitos 2019 b. Kelan strategia. Viitattu 14.3.2019. <https://www.kela.fi/strategia>
- Koivisto, S & Vartiainen, M, 2007. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn Johtamisessa? laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. Helsinki : Suomen psykologinen seura.
- Managertiimi Oy. 2018. Työelämätaidot ja jaettu johtaminen organisaation pääomana ja menestekijänä- kehittämisohjelma. Salo: Managertiimi Oy.
- Pazos.P 2012. Conflict management and effectiveness in virtual teams", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 7/8, pp.401-417.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. E-Oppi Oy.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 15.3.2019.)

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki. Talentum.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkman,U.2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki : Talentum Pro 2016.

## LIITTEET

Arvoisat esimiehet.

Olen tekemässä opinnäytetyötä toimeksiantona Kelalle. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää esimiestyön toimintaa virtuaalitiimeissä ja kartoittaa mahdollisia kehittämiskohteita. Tämä kysely on suunnattu esimiehille, joilla on virtuaalisesti johdettavia tiimiläisiä.

Suoritan Turun ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa liiketalouden koulutusohjelmassa. Opinnoissani olen syventynyt liiketoiminnan kehittämiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Minua on aina kiinnostanut henkilöstöasiat ja esimiestyön kehittäminen, tästä syystä valitsin opinnäytetyön aiheeksi esimiestyön kehittämisen virtuaalitiimissä, case Kansaneläkelaitos. Tällä hetkellä työskentelen Kelan oikaisuvaatimuskeskuksessa esittelijän tehtävissä Turun Luolavuoren toimipisteessä.

Toivottavasti sinulla on hetki aikaa kyselyyn vastaamiselle, jotta saan tutkimukseeni tarpeeksi kattavan aineiston. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15- 30 minuuttia. Vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu anonyymisti. Vastauksia ei voida yhdistää tiettyyn vastaajaan.

Pyydän vastaamaan kyselyyn 28.2.2019 mennessä.

Linkki kyselyyn:

<https://www.webpolsurveys.com/S/50EE06D70A986EFA.par>

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin Noora Malmberg

[noora.malmberg@edu.turkuamk.fi](mailto:noora.malmberg@edu.turkuamk.fi)

puh. xxx-xxxxxxx



## Esimestyön kehittäminen virtuaalitiimissä, Case: Kansaneläkelaitos

1. Kuinka kauan olet toiminut Kelassa esimiehenä?

- 0-2
- 2-4
- 4-6
- 6-8
- yli 8

2. Kuinka monta tiimiläistä sinulla on virtuaalisesti johdettavana?

- 0-1
- 2-5
- 6-9
- 10-14
- yli 15

3. Oletko kokenut virtuaalijohtamisen haasteelliseksi?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

4. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet virtuaalijohtamisessa?



200 merkkiä jäljellä

5. Onko virtuaalijohtaminen kehittänyt tai muuttanut johtamistaitojasi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

6. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin miten virtuaalijohtaminen on kehittänyt tai muuttanut johtamistyyliäsi?



200 merkkiä jäljellä

7. Luotatko tiimisi jäseniin?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

8. Luottavatko tiimisi jäsenet esimiestyösi laatuun?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

9. Vaikuttaako mielestäsi lähivuorovaikutuksen puute luottamuksen määrään?

- Kyllä
- Ei

10. Koetko, että tarvitset tukea luottamuksen rakentamiseen?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

11. Oletko pyrkinyt parantamaan luottamusta tiimisi jäseniin?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

12. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin miten?



200 merkkiä jäljellä

13. Oletko huomannut toimiesi vaikuttaneen luottamuksen kehittymiseen sinun ja tiimisi välillä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

14. Koetko vuorovaikutuksen olevan avointa tiimiläistesi kanssa?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

**15.** Onko sinulla tarpeeksi aikaa olla tiimiläistesi tavoitettavissa ja tukena?

- Usein
- Harvoin
- Ei koskaan

**16.** Kuinka usein pidät tiimiläistesi kanssa säännöllisiä palavereja?

- Kerran kuukaudessa
- 2-4 kertaa kuukaudessa
- Useammin
- Harvemmin

**17.** Toimiiko tiimin välinen viestintä mielestäsi molempiin suuntiin?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**18.** Kaipaatko enemmän aikaa tiimiläistesi kanssa?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

**19.** Ovatko tiimisi jäsenet sitoutuneita yritykseen ja yrityksen tavoitteisiin?

1 2 3 4 5  
Ei      Kyllä

**20.** Ovatko yhteiset toimitavat kaikille tiimin jäsenille selvät?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**21.** Miten motivoit tiimilläisiäsi saavuttamaan asetetut tavoitteet?

200 merkkiä jäljellä

**22.** Saatko tiimiläisiltä palautetta esimiestyöstäsi?

- Kyllä
- En
- Jonkin verran
- Haluaisin saada palautetta useammin

**23.** Saatko tarpeeksi tukea esimiestyössä onnistumiseen?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

**24.** Onko sinua kannustettu osallistumaan esimieskoulutuksiin?

- Kyllä
- Ei
- Ei ,mutta haluaisin osallistua

**25.** Saatko omalta esimieheltäsi palautetta?

- Kyllä
- En
- Liian harvoin

**26.** Onko sinulle laadittu henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jonka avulla seurataan omaa osaamista ja osaamisen kehittymistä?

- Kyllä
- Ei

**27.** Millaista koulutusta kaipaisit esimiestyön tueksi?

200 merkkiä jäljellä

(Sivu 1 / 1)